



**UNIVERSIDADE FEDERAL FRONTEIRA SUL  
CAMPUS DE CERRO LARGO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CRISTIANI WELTER**

**SUCCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS  
DO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO-RS**

**CERRO LARGO  
2016**

**CRISTIANI WELTER**

**SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS  
DO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO-RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção de grau em  
Bacharel em Administração, da Universidade Federal  
Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo – RS.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti  
Fernandes

**CERRO LARGO  
2016**

**DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação**

Welter, Cristiani

Sucessão familiar em propriedades rurais do município de Cerro Largo-RS./ Cristiani Welter. -- 2016. 84 f.

Orientadora: Denise Medianeira Mariotti Fernandes . Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em administração , Cerro Largo, RS, 2016.

1. Sucessão familiar . 2. Agricultura familiar . 3. Propriedade rural. I. , Denise Medianeira Mariotti Fernandes, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**CRISTIANI WELTER**

**SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS  
DO MUNICÍPIO DE CÉRO LARGO-RS**

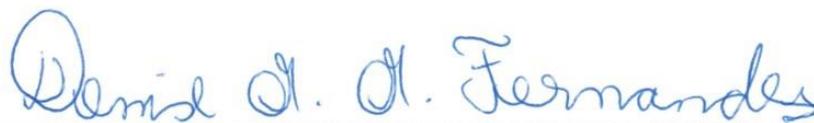
Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau em Bacharel em Administração, da Universidade Federal Fronteira Sul – *Campus Cerro Largo* – RS.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

16 / 11 / 16

**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes



Prof. Carlos Eduardo Ruschel Anes



Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

Dedico este trabalho especialmente para meus pais, Eli Maria Schneider Welter e Quirino Welter e minhas irmãs Liciane e Daiane, e ainda ao meu namorado Daniel Rodrigo Gauer que não mediram esforços para me dar apoio e força nos momentos difíceis.

## AGRADECIMENTO

Este momento é de alegria, de tristeza e de satisfação, em saber que esse ciclo de vida acadêmico está se terminando. Dedico aqui algumas palavras de profundo agradecimento às pessoas que sempre estiveram comigo e às que tive o prazer de conhecer nessa trajetória. Primeiramente, agradeço a DEUS, pela vida, por todas as oportunidades e desafios que coloca em meu caminho, me fazendo amadurecer a cada dia. Agradeço a minha família. Aos meus pais, Quirino e Eli pela educação que me concederam, por sempre me incentivarem a nunca desistir, pelo apoio incondicional, enfim, por tudo que fizeram e fazem por mim. As minhas irmãs, Liciane e Daiane que sempre me apoiaram, que estiveram dispostas a me escutar e que compreenderam, quando eu não podia estar junto a elas, devido a uma tarefa acadêmica. Ao meu namorado, Daniel e família que estiveram presentes me apoiando por toda essa jornada, incentivando para não desistir. Aos meus colegas de graduação que estiveram presentes durante todo esse ciclo, e que tive o prazer de conhecer. Agradeço em especial minha colega e amiga, Vanessa Garcia, pela amizade, pelos trabalhos acadêmicos realizados em conjunto, pelas palavras de apoio em momentos difícil, que só quem está na graduação pode saber como que é, enfim, por todo o apoio. À Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS), onde tive a oportunidade de estudar, por todo o suporte recebido ao longo da dessa graduação. Aos professores do Curso de Bacharelado de Administração que de uma ou de outra maneira contribuíram para a formação, minha e de meus colegas. À minha orientadora, Professora Doutora Denise Medianeira Mariotti Fernandes, pelo apoio desde o início, ajuda, atenção, dedicação, pela sabedoria transmitida; meu muito obrigada pela pessoa maravilhosa que tive como professora e como orientadora. Agradeço as três famílias que são alvos desse estudo, pela aceitação da realização da pesquisa, pelo tempo disponibilizado para a realização das entrevistas, me ajudando, me acolhendo, e partilhando momentos de sua família. Por fim, todos que acreditaram e incentivaram a continuar os estudos e a não desistir.

## RESUMO

A agricultura familiar vem sofrendo grandes transformações, muitos filhos estão deixando o meio rural, fazendo com que haja um grande êxodo rural, e como consequência disso, a não sucessão em muitas propriedades. Este Trabalho de Conclusão de Curso de Administração buscou identificar a importância da agricultura familiar, por meio do estudo da sucessão familiar, em três propriedades rurais do município de Cerro Largo-RS. O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores que geram semelhanças e diferenças no processo de evolução hereditária das propriedades rurais familiares e suas implicações no processo sucessório das propriedades do município de Cerro Largo-RS. A presente pesquisa tem como questão geral, quais os fatores que restringem o processo de sucessão nas propriedades rurais familiares do município de Cerro Largo-RS? Para que o objetivo proposto pudesse ser atingido e o problema do estudo fosse respondido, utilizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa de caráter descritivo, cuja amostra foi não probabilística por conveniência, sendo que o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário semiestruturado em três propriedades rurais familiares, com os pais e filhos que residem nas mesmas. O que se notou é que as três propriedades têm características diferentes; uma em que o filho não está decidido se permanece ou não na propriedade, outra em que não há indícios de que haverá a sucessão, e a outra em que o filho, muito provavelmente, irá dar continuidade a propriedade, ocorrendo a sucessão. O que se notou é que os integrantes das famílias, cuja propriedade em que não há indícios de sucessão e cuja propriedade em que o filho não se decidiu se permanece, consideram que a propriedade não consegue proporcionar os mesmos benefícios econômicos que o trabalho fora dela, ou seja, assalariado. Eles entendem que essas propriedades não estão estruturadas para conseguir manter, economicamente, seu futuro sucessor. No entanto, a família que está vivendo a sucessão em sua propriedade considera que o meio rural tem possibilidades, desde que haja uma estrutura de gestão e de trabalho bem definidas, de dar qualidade de vida a seus integrantes do mesmo modo ou até melhor do que pessoas que vivem no meio urbano. Por isso, entende-se que está conseguindo fazer com que haja futuros sucessores.

Palavras chaves: Agricultura familiar. Sucessão familiar. Propriedades rurais.

## ABSTRACT

The familiar farming has undergone great transformations, many relatives are leaving the rural zone, which increases the rural exodus, and consequently, the not succession in many rural properties. The following Completion of Course Work of Administration aimed to identify the importance of familiar farming, through a study of familiar succession at three rural properties of Cerro Largo –RS municipality. This study's goal is analyze the factors that generate similarities or differences on the hereditary evolution process at familiar rural properties and its implications on the succession process of properties from the municipality Cerro Largo-RS. As a general question, this study inquires: what are the factors that restrict the succession process of the familiar rural properties at Cerro Largo-RS municipality? In order to reach the proposed goal and to answer the study's problem, a qualitative approach and descriptive study was developed, whose sample was a non-probabilistic by convenience one, and the collection data instrument was a semi structured questionnaire applied to three familiar rural properties where parents and their children reside. It was noticed that the three properties have different characteristics; one of it where the son have not decided if remains or not at the property, other where there is no evidence if there will be a succession, and the other one, where the son probably will continue on the property, occurring, on this case, succession. It was noted that the family members, which property there is no evidence of succession and on which property the son has not yet decided if remains, consider that familiar farming do not provide the same economic benefits as an outside job, in other words, salaried job. In their understanding the familiar farming is not structured to maintain, economically, the successor's future. However, the family which succession is about to happen, consider that rural zone has its possibilities, as long as a well defined and structured management of work exists, so that the property could provide a quality life to its members as like or even better then provided to people who lives at urban zone. Whence, it is concluded that succession still endures at rural properties.

Keywords: Familiar farming. Familiar succession. Rural properties.

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1      | TEMA .....   | 12        |
| 1.1.1    | Problema .....   | 12        |
| 1.1.2    | Questões norteadoras/hipóteses .....   | 13        |
| 1.1.3    | Objetivos .....  | 13        |
| 1.1.4    | Justificativa .....  | 14        |
| 1.1.5    | Estrutura do trabalho .....  | 15        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>17</b> |
| 2.1      | AGRICULTURA FAMILIAR .....   | 17        |
| 2.2      | SUCCESSÃO FAMILIAR .....   | 19        |
| 2.3      | PLURIATIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR .....   | 22        |
| 2.4      | FINANCIAMENTOS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR .....   | 23        |
| 2.5      | ESTUDOS RECENTES SOBRE SUCCESSÃO PESQUISADOS NO EnANPAD .....  | 24        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA</b> .....   | <b>41</b> |
| 3.1      | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....  | 41        |
| 3.1.1    | Quanto aos objetivos .....   | 41        |
| 3.1.2    | Quanto à natureza da pesquisa .....  | 41        |
| 3.2      | DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO .....   | 42        |
| 3.2.1    | Amostragem .....   | 42        |
| 3.3      | COLETA DE DADOS .....  | 43        |
| 3.4      | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....  | 44        |
| 3.5      | ETAPAS DO TRABALHO .....   | 45        |
| <b>4</b> | <b>FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE SUCCESSÃO FAMILIAR NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR</b> .....              | <b>46</b> |
| 4.1      | EVOLUÇÃO HISTÓRICA E HEREDITÁRIA DAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES E A CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE ..... | 46        |
| 4.1.1    | Evolução histórica e hereditária da Propriedade “A” .....  | 46        |
| 4.1.2    | Evolução histórica e hereditária da Propriedade “B” .....  | 50        |
| 4.1.3    | Evolução histórica e hereditária do Sítio Três Gerações .....  | 51        |
| 4.2      | FATORES QUE INFLUENCIARAM NO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES .....                   | 53        |
| 4.2.1    | Fatores que influenciaram no processo sucessório na Propriedade “A” .....  | 53        |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>4.2.2 Fatores que influenciaram no processo sucessório na propriedade “B”</b>     | <b>.59</b>     |
| <b>4.2.3 Fatores que influenciaram no processo sucessório no Sítio Três Gerações</b> | <b>.....60</b> |
| <b>4.3 COMPARATIVO DAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES</b>                       | <b>.....63</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>.....67</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>.....70</b> |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO</b>                            | <b>.....77</b> |
| <b>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b>                             | <b>.....80</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura vem sofrendo grandes transformações desde a Revolução Verde e a mecanização agrícola (utilização adequada de máquinas e equipamentos agrícolas). Esses fatores, dentre outros, influenciaram muitos filhos de agricultores a trabalhar e viver na zona urbana, fazendo com que se tivesse um grande êxodo rural em várias regiões do país. Nesse fluxo migratório (campo-cidade), predominam jovens, principalmente mulheres, ocasionando a masculinização do meio rural e a consequente redução da taxa de natalidade, envelhecimento no campo, maior integração entre cidade e campo, maiores possibilidades de escolarização, acentuado processo migratório e insatisfação com o ganho na agricultura, além da imagem negativa do trabalho agrícola. Tudo isso tem gerado o esvaziamento da população do meio rural (MENDONÇA; RIBEIRO; GRALIZONI, 2008).

A Revolução Verde, no Brasil, ocorreu nas décadas de 1960 e 1970. Foi basicamente a adoção na propriedade de um conjunto de tecnologias direcionadas para agricultura, mecanizando a prática agrícola, incentivando a monocultura, implantando a irrigação e incluindo o uso de agrotóxicos, levando, desse modo, até mesmo as pequenas propriedades a terem cultivos com altas respostas de produção e diminuição dos gastos (SONAGLIO, 2012).

Para compreender melhor esse processo, devido à importância que tem a agricultura familiar no desenvolvimento econômico rural no país, faz-se necessário entender o que é agricultura familiar, a partir de três principais características: o trabalho realizado pelos membros familiares; a gestão, as decisões e os investimentos cabem aos indivíduos que têm laços de parentescos; e a posse das terras, que deve ser dos próprios agricultores (BIEGER, 2013).

Na agricultura familiar, uma parcela importante é a juventude que, segundo Costa (2011), sofre com a vulnerabilidade dos processos, mudança do sistema de produção agropecuário e enfrentam a desigualdade das condições de trabalho. Em alguns casos, isso faz com que os jovens, inserindo-se nos processos migratórios, produzam um efeito negativo para a reprodução social das famílias rurais.

Para Spanevello (2008), há uma crescente preocupação com a sucessão na agricultura familiar que pode ser constatada através dos dados estatísticos do meio rural brasileiro, o qual comprova o êxodo no meio rural, especialmente de jovens.

Também por esses motivos, Anjos e Brumer (2008) destacam um aumento de problemas ligados à sucessão geracional nos estabelecimentos familiares, seja pela dificuldade de encontrar sucessor entre os filhos dos proprietários, seja pelos conflitos entre os herdeiros legais em torno da partilha do patrimônio familiar, que têm se constituído em problemas sociais para líderes de associações de agricultores e para instituições estatais.

Conforme os critérios do INCRA/FAO (2000), o Brasil possui 4,86 milhões de estabelecimentos agrícolas; a agricultura familiar representa 85,2% deste total, ocupa 30,5% da área total, sendo responsável por 37,9% do Valor Bruto da Produção Agropecuária Nacional, dos quais apenas 25,3% recebem o financiamento destinado à agricultura.

A Região Sul do Brasil é a mais forte em termos de agricultura familiar. Nessa região, há 907.635 unidades familiares agrícolas (90% do total são da agricultura familiar e 10% são patronais), ocupando 43,8% da área, produzindo 57,1% do Valor Bruto da Produção Agropecuária e empregando 83% da força de trabalho na agricultura (INCRA/FAO, 2000). Nesse contexto, conforme o IBGE (2010), Cerro Largo-RS, município onde se realizará a pesquisa, insere-se com 838 estabelecimentos rurais.

Para Schneider (2006), olhar para a produção agrícola é suficiente para convencer o observador de que se trata de uma atividade ainda muito dependente de fatores naturais como clima, solo, e/ou equilíbrio dos ecossistemas. Mas, o resultado de uma colheita depende de vários outros fatores como preparação da terra, sementes de qualidade, insumos, manejo adequado, rotação de culturas, dentre outros.

A agricultura familiar, segundo Abramovay (2003) citado por Spanevello (2008), é responsável por boa parte da produção de alimentos de subsistência no país, pela geração de empregos, pela preservação do meio ambiente e manutenção de relações sociais entre os indivíduos, consideradas um capital social valioso ao meio rural e ao próprio desenvolvimento como um todo.

Neste trabalho, adota-se a ótica de análise proposta por Spanevello (2008, p. 17), qual seja, “[...] observa-se a sucessão sob o ângulo das condições dos agricultores familiares”.

Considera-se sucessão a permanência dos filhos no lugar dos pais, como gestores/donos do estabelecimento, podendo ser explicada a partir das situações e/ou

condições sociais e econômicas existentes no interior de cada estabelecimento, representadas pela disponibilidade de recursos econômicos e pela avaliação das atividades agrícolas que estabelecem condições capazes de oferecer oportunidades ou restrições à sucessão dos filhos. Além disso, é preciso realizar uma análise da dinâmica sucessória com a confirmação ou não da transmissão do patrimônio, que é influenciada pelas distintas condições sociais e econômicas dos agricultores familiares, mas sobretudo pela presença ou não de sucessores (SPANVELLO, 2008).

O fato de haver filhos de agricultores morando e trabalhando na propriedade familiar, não significa que haverá uma sucessão, pois, muitas vezes, esses podem ou não desfrutar do mesmo interesse de seus genitores em permanecer no meio rural. Conforme Oliveira e Schneider (2009), para que haja reprodução é preciso que haja um sucessor, isto é, não só um herdeiro, mas um herdeiro que tenha disposição de herdar e aceitar submeter-se à condição de vida de agricultores familiares que seus pais tinham anteriormente.

Muitas sucessões podem ocorrer onde a propriedade possua uma estabilidade e/ou uma maior condição econômica, disponha de relevo que favoreça uma alta produtividade, possua e utiliza maquinários de tecnologia avançada, fazendo com que o trabalho seja facilitado, com menos mão de obra, isso pode estimular o(s) filho(s) a permanecer(em) e a dar(em) continuidade às atividades da propriedade rural.

Outros jovens podem optar por sair do meio rural, uns por não se identificar com a vida na agricultura e/ou buscar renda fixa, coisa que na zona rural não é garantida. Para Silva (1999), os pais estimam que a salvação está na fuga do campo, enquanto que para o jovem a saída aparece como a busca de liberdade e a recusa de um meio tido como fechado e medíocre. Pode significar, também, uma fuga das incertezas. O certo é que o destino da prole afeta o sentimento de identidade territorial ou profissional dos agricultores.

Os jovens têm acesso, cada vez mais cedo, à cidade. Vão, geralmente, para estudar ou em busca de atividades profissionais e de lazer. Essa proximidade entre os universos da cidade e do campo vem provocando mudanças que absorvem características dos jovens urbanos. Os atrativos da zona urbana são inúmeros, interferindo no modo de vida e na cultura do povo do campo. A modernidade faz com que os jovens se insiram no contexto das cidades, mudando seus hábitos e o modo de vida, não querendo mais retornar ao campo (BIEGER, 2013). A cidade é a

promessa de um futuro melhor, onde se encontram as oportunidades de trabalho e de diversão (DOTTO, 2011).

São saberes profundamente ambientalizados, adaptados à minúcia do território e muito pouco replicáveis. Logo, se os(as) filhos(as) de agricultores(as) deixarem o meio rural, toda a cultura fundamental, adquirida no campo como agricultores, poderá desaparecer e, dessa forma, ficando limitadas às possibilidades da produção (MENDONÇA; RIBEIRO; GRALIZONI, 2008).

Todos esses aspectos abordados até aqui serão verificados neste TCC, bem como o empirismo da pesquisa que se desenvolveu em três propriedades rurais do município de Cerro Largo-RS, denominadas como Propriedade “A”, Propriedade “B” e Sítio Três Gerações (no capítulo 3. Metodologia, detalham-se a definição da amostragem, bem como a escolha dos nomes das propriedades investigadas).

## 1.1 TEMA

Diante das mudanças no meio rural, este estudo tem como tema a sucessão familiar em propriedades rurais do município de Cerro Largo-RS. O tema proposto tem uma grande relevância para avaliar os impactos positivos e/ou negativos da efetivação ou não da sucessão nas propriedades, pois os filhos serão os futuros responsáveis pela produção de alimentos do nosso país, onde há predominância da agricultura familiar.

### 1.1.1 Problema

A elaboração do problema de pesquisa se relaciona com os agricultores familiares e o processo de sucessão nas propriedades rurais, no sentido de viabilizar a investigação sobre a existência ou não de sucessão familiar.

Diante disso, a presente pesquisa tem como questão geral a ser elucidada: quais os fatores que restringem o processo de sucessão nas propriedades rurais familiares do município de Cerro Largo-RS?

### 1.1.2 Questões norteadoras/hipóteses

Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar na propriedade rural familiar é a forma de controle da propriedade (uma única pessoa ou duas ou mais pessoas)?

Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar na propriedade rural familiar é a forma de delegação e transição do poder (desligamento do mais velho da gestão e transferência para o(s) mais novo(s))?

Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais é o sistema de gestão (forma de organização, planejamento, expansão e renovação)?

Os fatores determinantes para a escolha profissional dos jovens estão relacionados às condições econômicas, geográficas (relevo) e tecnológicas (maquinários) da propriedade rural?

### 1.1.3 Objetivos

Sob a perspectiva de elucidar o problema de pesquisa proposto, o presente estudo tem como **objetivo geral**: analisar os fatores que geram semelhanças e diferenças no processo de evolução hereditária das propriedades rurais familiares e suas implicações no processo sucessório das propriedades do município de Cerro Largo-RS.

Para realizar a análise proposta como objetivo do estudo, pretende-se atingir os seguintes **objetivos específicos**:

- Descrever a evolução histórica e hereditária das três propriedades rurais familiares;
- Identificar os fatores que influenciam no processo sucessório nas três propriedades rurais familiares;
- Desenvolver um comparativo do processo sucessório entre as propriedades rurais familiares.

#### 1.1.4 Justificativa

Conhecer as propriedades rurais e suas famílias permite compreender aspectos como a dificuldade de continuação que envolve a agricultura moderna, os aspectos demográficos, a falta de mão de obra, a estrutura especializada, etc.

Este estudo busca aprofundar os conhecimentos sobre as causas da não sucessão, já que, no passado, as famílias que viviam da agricultura eram bem mais numerosas e a maioria de seus filhos permanecia no meio rural. Muitas vezes, após o casamento, os jovens davam continuidade às atividades da propriedade. Hoje, as famílias são bem menores e, na grande maioria delas, os jovens decidiram não permanecer na propriedade, fazendo com que o meio rural esteja passando por um esvaziamento demográfico, principalmente de jovens.

O desenvolvimento deste estudo foi motivado tendo em vista que o processo sucessório, segundo Nishitsuji (2009), sempre foi um tema que despertou o interesse dos pesquisadores, devido à dificuldade deste momento específico e às mudanças que são promovidas, além de não haver trabalhos sobre este assunto nas propriedades rurais familiares desta região onde se insere o município de Cerro Largo-RS.

Outrossim, a pesquisadora nasceu e é criada em uma propriedade de agricultura familiar, portanto, convivendo, nos últimos anos, com a diminuição da população do meio rural, muitas vezes em face não sucessão, e passa a ter uma preocupação constante, pois, futuramente, alguns produtos poderão não ser mais produzidos, pelo fato da não transmissão dos conhecimentos inerentes ao meio rural e à agricultura para os filhos.

Esta pesquisa pode fazer com que os pais incentivem seus filhos a permanecer no meio rural, mostrando a verdadeira face da agricultura, onde grande parte dos produtos consumidos pode ser produzida na própria propriedade, garantindo uma maior qualidade de vida.

Outro fato que justifica a realização da pesquisa é que a agricultura familiar tem uma grande representatividade na produção de alimentos e se não tivermos sucessores poderá ocorrer um grande desequilíbrio.

O estudo poderá servir como base de dados e informações para a realização de pesquisas futuras na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS pelo fato de ser uma universidade voltada para o desenvolvimento rural.

Pode servir, também, como fonte de dados e informações para as instituições de pesquisa como a Emater/RS ou outras instituições como prefeituras, sindicatos, cooperativas agrícolas, etc., e para auxiliar em um planejamento estratégico em benefício do município de Cerro Largo - RS. Ainda, pode ser útil para que o poder público e/ou a iniciativa privada definam programas de incentivo à agricultura familiar, propiciando oportunidades para que os jovens mantenham interesse em produzir no meio rural.

Mendonça, Ribeiro e Gralizoni (2008), também, consideram que seja de suma importância que o poder público defina programas de incentivo ao agricultor familiar que se adaptem às peculiaridades dos territórios e que sejam capazes de despertar o interesse dos(as) jovens para sua realização profissional e pessoal em um meio que eles conhecem e onde podem ser valorizados pelo seu trabalho.

Outro aspecto relevante a ser considerado é o fato de que as empresas familiares precisam ser administradas da maneira mais profissional possível para garantir a sobrevivência com eficiência. Esse assunto torna-se delicado, pois envolve, além dos aspectos administrativos, propriamente ditos, aspectos afetivos e emocionais relacionados com a estrutura familiar (GALLI, 2006).

Por fim, cabe dizer que um tema tão relevante como a agricultura familiar não pode ser deixado sob a responsabilidade somente das forças do mercado, sendo influenciado por forças externas, ou seja, os próprios agricultores familiares devem tomar as rédeas de seus destinos, administrando suas propriedades, produzindo e comercializando com eficiência e eficácia os produtos oriundos de seus empreendimentos e incentivando seus filhos a permanecerem no meio rural, por meio de uma estrutura adequada que proporcione melhor qualidade de vida para a família.

#### **1.1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho de conclusão de curso estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, definindo o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as questões norteadoras/hipóteses e a justificativa. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que servirá de base para o desenvolvimento do trabalho. No terceiro capítulo, expõe-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa. No quarto capítulo, detalham-se os resultados

encontrados na pesquisa. E, por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Abramovay (1998), muitos acreditam que agricultura familiar é apenas um novo nome para situações já conhecidas e caracterizadas em expressões como “pequeno produtor”, “agricultor de baixa renda” ou até “unidades de subsistência”. Se isso fosse verdade, não estaríamos muito distantes das propostas que, desde os anos 1980, procuram voltar a ação extensionista aos “pequenos produtores” e atribuir-lhes a missão de produzir alimentos básicos para a população. Afinal, a agricultura familiar é a base social de um projeto economicamente viável.

A configuração da moderna agricultura capitalista apoiou-se na empresa familiar. No Brasil, atualmente, observam-se avanços significativos no campo dos estudos rurais sobre a forma de produção familiar e sobre os processos de desenvolvimento rural. Ressalta-se que, a partir dos anos de 1990, ocorreram um conjunto de publicações e pesquisas que fizeram com que houvesse uma renovação importante nos temas, passando a conferir maior atenção à agricultura familiar (ABRAMOVAY, 2007; SCHNEIDER, 2006; VEIGA, 2012).

Na agricultura familiar, existem alguns atributos cuja natureza envolve a adesão de valores éticos e morais, que apesar de importantes, não são suficientes para que esse setor seja valorizado pela nossa sociedade, servindo de incentivo para que muitos agricultores familiares enveredem para uma “verdadeira aventura civilizatória”, a urbana (ABRAMOVAY, 1998).

No entanto, importa dizer que a agricultura familiar é muito mais que um segmento econômico e social claramente delimitado. Ela pode ser definida pelo seu valor para a segurança alimentar do país, pelo apoio governamental – nem sempre suficiente – que recebe como forma de proporcionar certos níveis de desenvolvimento no meio rural, proporcionando melhores condições de vida, desenvolvimento sustentável, luta contra a pobreza, etc.

### 2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

Atualmente, a discussão sobre a agricultura familiar vem ganhando legitimidade social, política e acadêmica no Brasil, passando a ser utilizada com mais frequência nos discursos dos movimentos sociais rurais, dos órgãos governamentais e segmentos do pensamento acadêmico, especialmente pelos estudiosos das Ciências

Sociais, que se preocupam com o mundo rural e com a agricultura (SCHNEIDER, 2006).

A agricultura familiar é aquela em que a gestão da propriedade e a maior parte do trabalho é realizada por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Essa definição não é unânime e, muitas vezes, tampouco operacional, o que é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas como a definição de agricultura familiar para fins de atribuição de crédito pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística em um estudo acadêmico. O importante é que estes três requisitos básicos: gestão, propriedade e trabalho familiar estejam presentes em todas elas (ABRAMOVAY, 1998).

Para Costa (2011), os agricultores são os proprietários dos meios de produção e a mão de obra é desempenhada pela família, podendo ocorrer o trabalho assalariado. Sendo assim, o trabalho na unidade produtiva organiza-se com base nas relações de parentesco. A figura paterna, geralmente, coordena os trabalhos, assumindo o papel de chefe do processo produtivo por ser detentor de um saber adquirido via transmissão de uma geração para outra.

Mas, conforme Abramovay et al. (1998), até o final dos anos de 1960, havia basicamente quatro maneiras de se assegurar a integridade do domínio paterno à sucessão nas propriedades e à instalação de seus filhos:

1ª) A terra paterna seria transmitida para o filho mais novo que, em contrapartida, responsabilizar-se-ia por cuidar dos pais durante a velhice;

2ª) Os pais se esforçando, permanentemente, a dotar os filhos mais velhos dos meios que permitam a reprodução de suas condições de agricultores;

3ª) Valorização da atividade agrícola como forma de realização na vida adulta;

4ª) Pela grande mobilidade espacial e um mercado de terras particularmente dinâmico entre os agricultores.

O traço fundamental que distingue os agricultores familiares dos colonos assenta-se no caráter dos vínculos mercantis e das relações sociais que passam a estabelecer à medida que se intensifica e se torna mais complexa a sua inserção na divisão social do trabalho (SCHNEIDER, 2006).

Embora mantenham semelhanças objetivas entre si como a propriedade de um pequeno lote de terra, o uso predominante do trabalho da família na execução das

tarefas produtivas, o acesso à terra mediante a herança, manutenção de vínculos sociais assentados em relação de parentesco, dentre outras, é o maior envolvimento social, econômico e mercantil que torna o agricultor familiar, ao mesmo tempo, mais integrado e mais dependente da sociedade capitalista moderna.

Segundo Abramovay et al. (1998), o que caracteriza a nova geração de agricultores familiares é o pleno exercício profissional por parte da nova geração, sendo mais que o aprendizado de um ofício, a gestão de um patrimônio imobilizado em terras e em capital. Desenvolvido a partir do trabalho de toda a família, esse patrimônio possui um duplo conteúdo social: por um lado ele é a base material de um negócio mercantil e por outro é sobre ele que repousa não só a manutenção, mas a própria organização da vida familiar.

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão é uma etapa que todas as empresas vivenciam, sejam elas do setor privado, público ou familiar. Mas, são nas empresas familiares que, nessa etapa, pode apresentar características que as tornam mais delicadas, isto é, esse será o momento que irá garantir ou não a sua perpetuidade (NISHITSUJI, 2009).

O processo sucessório em empresas familiares compreende a transmissão do patrimônio e de direção, abrangendo aspectos como o respeito mútuo entre o sucessor e o predecessor, bem como a adaptação de papéis pela segunda geração (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

O processo sucessório é um momento relevante no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode fornecer melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo fundador (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2008).

Quando a sucessão acontece de forma inesperada ou repentina, como por exemplo, depois da morte do fundador, poderá surgir uma crise na estrutura organizacional devido à mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que normalmente se relacionam de maneira conflituosa na disputa pelo poder (LOURENÇO; OLIVEIRA; FERREIRA, 2010).

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, ligado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, estabelece um

fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

O processo da sucessão familiar torna-se importante para a agricultura familiar e para o desenvolvimento econômico do país, pois os agricultores produzem os alimentos básicos para fornecer a população e são responsáveis por uma parte significativa das dinâmicas rurais, geração de empregos e pela preservação do meio ambiente, tendo um papel de destaque na continuidade de um modo de vida peculiar, garantindo a reprodução das famílias e das futuras gerações (COSTA, 2011).

De acordo com Oliveira et al. (2004), a sucessão é estipulada em longo prazo pela maneira como os pais formaram e educaram a família, preparando para o poder e a riqueza.

Esses aspectos particulares da empresa familiar, quando somadas ao contexto em que o fundador busca planejar o processo de sucessão da gestão, podem ser variáveis determinantes no decorrer da elaboração do seu plano de ação (GONZALEZ et al., 2010).

Conforme Spanevello (2008), a ausência de sucessores é devida a migração dos jovens, mas ainda não é um problema, efetivamente, estudado na agricultura familiar brasileira. Os estudos tratam das perspectivas dos jovens entre ficar e sair do meio rural e apontam para as possíveis dificuldades em torno da sucessão dos estabelecimentos familiares.

As implicações migratórias também podem se estender sobre os estabelecimentos com sucessores. Nesses casos, embora haja filhos dispostos a permanecer como agricultores, a migração jovem feminina fortalece o processo de masculinização no meio rural, pois o número de rapazes que permanece no meio rural é maior em relação ao de moças. Isso traz dificuldades nos relacionamentos e na criação de novas famílias pelos futuros sucessores, em razão da falta de parceiras no meio rural e das poucas chances de vinda de moças de fora (meio urbano), pela não atração ao modo de vida rural (SPANEVELLO, 2008).

Entretanto, quando se observa a juventude rural, dois temas são rotineiros: a tendência emigratória dos jovens, em grande parte justificada por uma visão relativamente negativa da atividade agrícola e dos benefícios que ela propicia; e as características ou problemas encontrados na transferência dos estabelecimentos agrícolas familiares à nova geração (BRUMER, 2007).

Para Câmara (2002), o fato de a sucessão não ser planejada, traz graves consequências, sendo a maior delas, sem dúvida, o desconhecimento das características da empresa, enfim, o seu espírito. Conforme o autor, as principais dificuldades no processo de sucessão familiar são:

- Resistência do sucessor para sair do comando, e se aposentar;
- Interesse em permanecer no poder;
- Temor de que o sucessor não valorize o patrimônio deixado;
- Rivalidade entre os filhos pela posse da propriedade;
- Despreparo do futuro sucessor;
- Pouco interesse pela propriedade;
- Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade;
- Falta de preparo gerencial e administrativo.

Sobre a agricultura familiar, o que se observa no mundo rural é a supremacia das ocupações com pouco recurso tecnológico que necessitam de muito trabalho e da presença constante dos trabalhadores e trabalhadoras envolvidas nesse processo (COSTA JÚNIOR, 2007).

Brumer (2007) afirma que o compromisso dos jovens com a família é inevitável ao funcionamento e à reprodução da unidade produtiva e se expressa na sua participação no sistema de atividades familiares.

A permanência dos filhos nas unidades produtivas torna-se cada vez mais desnecessária e difícil, devido à redução crescente das necessidades de trabalho familiar, da elevação constante dos custos de produção e de dificuldades, também crescentes, de geração de renda adequada às famílias. Em longo prazo, a migração dos jovens para as cidades e para outras atividades profissionais promove uma situação crescente de unidades produtivas familiares sem herdeiros, gerando o que é conhecido como crise de sucessão hereditária na agricultura familiar (OLIVEIRA; SCHNEIDER, 2009).

O processo de sucessão tende a ocorrer quando a geração mais velha sai da administração da propriedade e deixa o(s) filho(s) tomar(em) conta do negócio, podendo haver o sucesso ou fracasso, mas isso vai depender do planejamento e da adaptação tanto pessoal quanto de técnicas de produção.

### 2.3 PLURIATIVIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR

Norder (2009) aponta que os sistemas poliprodutivos da agricultura familiar poderiam inclusive catalisar a expansão de atividades não-agrícolas, tendo em vista a maneira como muitas famílias que se tornam cada vez mais pluriativas, bem como aumentar a produtividade do trabalho agrícola.

O reconhecimento das diferentes trajetórias técnicas e sociais na produção agrícola leva a contestar a suposição de um inevitável êxodo agrícola, o fortalecimento da diversificada produção familiar é apontado como um fator decisivo para incrementar a geração de empregos agrícolas e não agrícolas no meio rural (NORDER, 2009).

Sabemos hoje que os empregos rurais não agrícolas contribuem de maneira significativa à renda das famílias que continuam no campo. A pluriatividade dos camponeses é um fenômeno observado universalmente (SACHS, 2001).

Os empregos rurais não agrícolas desenvolvem-se em parte em função do turismo e das atividades vinculadas ao lazer dos cidadãos. Mas, a modernização da agricultura familiar vai exigir cada vez mais serviços técnicos no campo e abrirá oportunidades nas agroindústrias. Para se tornar atraente, o Brasil rural precisará, também, de serviços sociais e pessoais.

O futuro da agricultura familiar depende, de forma crucial, da capacidade e da possibilidade dos agricultores familiares aproveitarem e potencializarem oportunidades decorrentes das possíveis vantagens associadas à organização familiar da produção e, ao mesmo tempo, neutralizarem ou reduzirem desvantagens competitivas que enfrentam em função da dotação de recursos, em particular as associadas à escala (IICA, 2006).

A agricultura familiar é a base social de um projeto economicamente viável. Existe a clara consciência de que não só ela tem um peso social majoritário, mas também que ela poderia preencher uma função primordial (e em algumas regiões e alguns setores já o faz) na própria oferta agropecuária (ABRAMOVAY, 1998).

As repercussões entre um grupo e outro são bastante diferentes. Os agricultores que se modernizaram e passaram a consumir os insumos modernos de produção, conseguiram se inserir no mercado, ao passo que os que não obtiveram essa condição – o que constitui a grande maioria – ficaram à margem do sistema, passando a fazer parte de uma massa de excluídos (ELESBÃO, 2007).

## 2.4 FINANCIAMENTOS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, estabeleceu os requisitos que os agricultores precisam atender para que tenham o direito de participar de programas de apoio à agricultura familiar, considerando agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que desempenha atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
  - II - explora predominantemente a 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.
- (Art. 3º, da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006)

No caso do município de Cerro Largo, o Sistema Nacional de Cadastro Rural reconhece como sendo um módulo fiscal o montante de 20 hectares (INCRA, 2013).

Sachs (2001) afirma que a agricultura familiar caracteriza-se como protagonista essencial da economia sustentável, já que, ao mesmo tempo em que é produtora de alimentos, realiza a função de guardiã da paisagem e da biodiversidade.

A agricultura familiar constitui, desse modo, a melhor forma de ocupação do território, respondendo a critérios sociais (geração de autoemprego e renda a um custo inferior ao da geração de empregos urbanos) e ambientais.

Uma parcela significativa da agricultura familiar já é, ou poderá ser, economicamente viável, se for devidamente consolidada por políticas de crédito, extensão rural, pesquisa tecnológica e acesso aos mercados.

O Governo Federal em 1995, pressionado pelos movimentos sociais do campo, criaram o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF. É o primeiro programa de crédito rural voltado a apoiar os pequenos agricultores, arrendatários, meeiros, parceiros, trabalhadores rurais ou mesmo colonos, agora reunidos sob o conceito de agricultores familiares (PRETTO, 2009).

Conforme Magri et al. (2010), o Banco do Brasil, no seu papel de agente de políticas públicas, é um elo entre o governo e o produtor rural e, por intermédio dele, é possível a contratações de todas as linhas de crédito de custeios e investimento no

âmbito do PRONAF, sendo mais de dois milhões de clientes que contratam esse crédito.

Segundo o Manual Operacional do PRONAF, o programa visa o fortalecimento da agricultura familiar, através do apoio técnico e financeiro, para promover o desenvolvimento rural sustentável, tendo como objetivos: fortalecer a capacidade produtiva da agricultura familiar; contribuir para a geração de emprego e renda nas áreas rurais e favorecer a qualidade de vida dos agricultores familiares (SCHNEIDER; MATTEI; CAZELLA, 2004).

## 2.5 ESTUDOS RECENTES SOBRE SUCESSÃO PESQUISADOS NO EnANPAD

Nesta sessão, serão descritos estudos relacionados com a temática do presente trabalho. Para tanto, foram utilizadas publicações contidas nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, entre os anos 2006 a 2016, os quais apresentam uma importante fonte de publicação de pesquisa na área de Administração. A seguir, estão expostos onze artigos, os quais seguem uma sequência cronológica, dos mais recentes aos mais antigos.

### **a. Contribuições das políticas públicas para a sucessão na agricultura familiar**

O artigo elaborado por Márcia Freire de Oliveira e Luciano Mendes, foi publicado no evento da IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD em 2016. O objetivo nesse ensaio teórico é descrever as contribuições de políticas públicas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) para a sucessão familiar. Eles destacam que as políticas públicas têm o potencial de estimular a sucessão e a permanência do homem no campo, mas a literatura sobre sucessão na agricultura familiar é pouco explorada.

Os autores, no decorrer do artigo, trabalharam sobre os seguintes assuntos: a agricultura familiar no Brasil; a questão sucessória na agricultura familiar; políticas públicas para agricultura familiar; e o estímulo à sucessão rural.

Identificaram que, embora apresentem limitações como os números de produtores beneficiados e as exigências de garantia que, muitas vezes, são

incompatíveis com a realidade do agricultor familiar, tais programas geram benefícios aos agricultores familiares e acabam auxiliando a fixação desses no campo, motivando-os a estimular seus filhos a darem continuidade às propriedades rurais. Afirmam que somente essas políticas não são suficientes, que o tema sucessão na agricultura familiar ainda necessita de discussão não só por parte do governo, mas deste com as instituições representativas dos agricultores familiares, para que ações possam ser realizadas, buscando minimizar a descontinuidade das propriedades rurais. Nesse contexto, destaca-se a importância da formulação de políticas públicas que tenham como foco a fixação do jovem no meio rural e que possam atender às demandas, projetos de vida e realidade desses jovens. Também sugerem pesquisas futuras para avaliação da contribuição de outros programas assim como para a realização de pesquisas empíricas mais aprofundadas com os beneficiários desses programas, buscando entender a percepção destes em relação aos resultados alcançados e as melhorias a serem feitas em prol da sucessão e da continuidade desses empreendimentos.

#### **b. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira**

O estudo realizado por Alex Fernando Borges e Carolina Lescura, publicado no evento da XXXVI Encontro da ANPAD, no ano de 2012, com o objetivo de lançar luzes sobre a pesquisa referente à sucessão em empresas familiares, trata de uma tentativa de se visualizar o quadro geral da produção científica sobre esse tema, apresentar padrões, tendências e possíveis direções futuras.

Os artigos que eles encontraram na pesquisa foram agrupados em três eixos temáticos principais: a) o resgate do processo de construção da sucessão; b) aplicação de modelos de análise do processo de sucessão; e c) associação do processo de sucessão a outros temas e abordagens teóricas alternativas.

Sobre o resgate do processo de construção da sucessão, os autores falam que a sucessão é um processo socialmente construído a partir da interação constante entre predecessores e sucessores, que começa muito cedo e não possui um fim definido e que considera diferentes aspectos da empresa familiar e da família da empresa. Por isso, em diversos estudos brasileiros, o tema tem sido trabalhado como um meio de se resgatar diferentes trajetórias, comumente ligadas a aspectos individuais, familiares e organizacionais. No que se refere às trajetórias individuais,

observam-se tentativas de compreender a sucessão a partir da ótica de predecessores e/ou sucessores e de como estes influenciam e são influenciados por esse processo. Já no que se refere às trajetórias familiares, constatam-se tentativas de se compreender a sucessão pela ótica da família empresária. Por último, no tocante às trajetórias organizacionais, notam-se tentativas de compreender como as questões do processo sucessório são endereçadas pela vertente da empresa familiar propriamente dita.

Os autores consideram que há quatro teóricos que mais se destacam na abordagem de sucessão em empresas familiares a partir de modelos teóricos de análise. Os modelos que mais se destacam e que são encontrados em pesquisas brasileiras são os seguintes: Gersick et al. (1997); Stafford et al. (1999); Bayad e Barbot (2002); e Lambrecht (2005), sendo que o mais difundido é o de Gersick et al. (1997), que é um modelo tridimensional para a sucessão, que vincula uma perspectiva de ciclo de vida e considera que uma empresa familiar pode ser abordada pelo modelo dos três eixos, família, empresa e propriedade, cada um com fases próprias, nem sempre alinhadas no tempo.

Sobre a sucessão associada a outros temas e abordagens teóricas, os autores consideram que há pesquisas com o intuito de observar a sucessão a partir de variadas lentes e enfoques distintos. Esses enfoques, quando visualizados em uma perspectiva integrada, podem ser analisados em termos de questões materiais e imateriais. No que se refere às questões materiais, podem ser observados estudos que procuraram relacionar a sucessão com a problemática da governança e da profissionalização (OLIVEIRA et al., 2010; ROCHA, 2002; CASTRO et al., 2001); com a problemática da estratégia (GRZYBOVSKI et al., 2008; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); e com a problemática do empreendedorismo (LIMA et al., 2010). Já no que se refere à abordagem de questões imateriais ligadas ao processo sucessório, de um modo geral, esses elementos imateriais se relacionam com perspectivas culturais e de valores presentes no âmbito de empresas familiares (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; COUTINHO; SILVA, 2009; ESTOL; FERREIRA, 2006; BEATRIZ; HASTREITER, 1997; SIQUEIRA et al., 1997); de perspectivas simbólicas marcadas pelas representações sociais e familiares (WAIANDT; DAVEL, 2008; ANDRADE et al., 2006; WAIANDT; JUNQUILHO, 2005); de perspectivas de relações de poder, dominação e conflito no âmbito de famílias e organizações (LOURENÇO et al., 2010; SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003, 2006; CAPELÃO; MELO, 2001; CAPELÃO, 2000; LEONE,

1996); de perspectivas de relações de gênero presentes na interação entre indivíduos e entre diferentes gerações da família empresária (MACHADO et al., 2008; MACHADO, 2006; MACÊDO et al., 2004); e, por fim, de perspectivas psicanalíticas estruturadas na tentativa de se compreender vínculos e escolhas dos indivíduos membros de famílias empresárias (LOPES; CARRIERI, 2010; MERHI et al., 2010; LOPES, 2008).

Nas considerações finais, os autores expõem que a sucessão ainda é um desafio científico, porque se tem um cenário dual, em que tendências específicas podem ou não emergir: para onde o campo poderá ou irá se direcionar? Haverá um ponto em que os pesquisadores reconhecerão as limitações e buscarão alternativas para a geração de teorias próprias e inovadoras sobre o processo sucessório de empresas familiares brasileiras? Apesar de ainda não ser possível indicar respostas definitivas sobre esses questionamentos, utiliza-se esse espaço e a problemática introduzida nesse artigo para instigar o debate e a reflexão sobre a situação atual da pesquisa sobre sucessão, assim como para instigar os pesquisadores da área a procurar alternativas para superar e, efetivamente, agregar avanços teóricos relevantes para o campo de estudos sobre empresas familiares.

### **c. Sucessão do mito organizacional: estudo de caso em uma empresa familiar**

O artigo escrito por Antonio Carlos Soares Pereira, Adriane Vieira e Maria Teresa de Azeredo Roscoe, publicado no evento da XXXVI Encontro da ANPAD no ano de 2012, com o objetivo geral de analisar o processo de construção da imagem do fundador como um mito, identificando os fatores que favorecem e os que dificultam a sua sucessão tem os seguintes objetivos específicos: identificar os comportamentos e características do mito organizacional e sua evolução no ciclo de vida da empresa, de acordo com o modelo de Ziemer (1996); identificar o estágio do processo de sucessão, de acordo com o modelo de Longenecker, Moore e Petty (1997); e analisar os subsistemas família, propriedade e gestão, de acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento de sistemas familiares, de Gersick et al. (2006), associado ao referencial teórico da psicologia psicodinâmica e da psiquiatria, conforme proposto por Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009).

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, o método escolhido foi o estudo de caso de um grupo empresarial familiar que passa pelo processo de

transmissão da gestão da primeira para a segunda geração. O Grupo O. G. é formado por três empresas em atividades e cinco desativadas. O fundador possui duas filhas e dois filhos que participam da gestão das empresas. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas na empresa, gravadas e transcritas na íntegra, sendo que os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temático. Os temas estabelecidos foram: estágio mítico, ciclo de vida organizacional e processo sucessório.

Quanto aos resultados encontrados, de acordo com o modelo de estágios místicos desenvolvido por Ziemer (1986), relatou-se que o estágio de Desenvolvimento do Mito se iniciou em 1982, quando o Fundador abriu seu próprio negócio, um comércio de peças automotivas usadas, em sociedade com o irmão mais velho. Dois anos mais tarde, comprou as quotas do irmão, tornando-se único proprietário. Com a entrada de novas empresas do mesmo ramo na região, permitiu que ela entrasse no estágio de Maturação. De 1991 a 2001, o fundador criou mais cinco empresas. As atitudes e comportamentos do fundador foram caracterizados como um mito, que segundo os entrevistados englobam: ousadia, visão de negócio, dedicação, capacidade de fazer algo dar certo, empreendedorismo e carisma no relacionamento com os funcionários. O estágio de Declínio desse mito começou em 2011, quando começaram a surgir conflitos entre fundador e seus filhos.

A análise sistêmica do ciclo de vida do Grupo O.G., foi realizada por meio do modelo de Três Círculos de Gersick et al. (2006). Na dimensão propriedade, estão no estágio inicial, proprietário controlador para o estágio de sociedade entre irmãos. O modelo de gestão é, cada um cuida de uma empresa, enquanto que o cargo do pai continua vago, o que indica a dificuldade dos filhos em falar sobre a sucessão. Na dimensão empresa, o Grupo se encontra no estágio denominado expansão e formalização. Na dimensão família, o Grupo está no quarto estágio, que a passagem do bastão, sendo que a transferência da liderança já aconteceu, mas sem o planejamento do afastamento do Fundador.

Utilizando o modelo de Longenecker, Moore e Petty (1997) para analisar o processo de sucessão do Grupo O. G., conclui-se que ele se encontra no interregno entre o sexto estágio, 'início da sucessão', e o sétimo, 'sucessão madura'.

Este estudo contribui para a geração de conhecimentos relativos às empresas familiares que levam em consideração nas suas análises os aspectos subjetivos e simbólicos que regem as relações entre os atores sociais envolvidos nesses

processos. Contribui, também, para que empresas que estejam passando por processos de sucessão similares possam se beneficiar dos conhecimentos gerados, antecipando soluções.

#### **d. Sucessoras invisíveis: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar**

O estudo realizado por Ana Luiza Albuquerque, Rafael Diogo Pereira, Janete Lara de Oliveira publicado no evento da XXXIV Encontro da ENPAD de 2012, apresenta o objetivo de problematizar a questão de gênero nas empresas familiares, evidenciando seu nível de interferência no processo sucessório de uma organização longeva do setor de construção. É notório que apenas recentemente as mulheres começaram a participar das organizações familiares.

A metodologia do estudo ancora-se em uma estratégia de pesquisa qualitativa, utilizou-se a técnica do estudo de caso único. O *corpus* da pesquisa foi constituído por membros da família e da organização, sendo realizadas dez entrevistas, uma com o presidente (membro da segunda geração), uma com o fundador, quatro com funcionários da organização (não pertencente às famílias proprietárias), uma com a esposa do fundador e mãe dos atuais proprietários, duas com membros da 2ª geração e uma com um membro da 4ª geração. E também foram coletados dados secundários à organização. Para análise das entrevistas utilizaram a técnica de análise de conteúdo, sendo adotada análise categorial ou temática.

Quanto aos resultados encontrados, relatou-se que o fundador (pai) era um homem autoritário sobre a mulher e os filhos no âmbito familiar, além de uma clara divisão entre os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher. Para eles, ao homem cabia o papel de prover sustento à família, estabelecer a lei e ocupar os espaços públicos, ao passo que à mulher caberia cumprir as funções domésticas e preencher os espaços privados, papel de mãe, educadora e provedora de afeto e carinho. As filhas mulheres não tiveram incentivo, nem espaço para se inserirem no negócio e nem para acompanhar o pai na empresa, nem que fosse para brincar, o que acontecia com o filho homem. As filhas ingressaram na empresa na década de 1990, trabalhando em atividades básicas. Já o filho homem, foi conduzido pelo seu pai para ser o futuro sucessor. Houve o isolamento das filhas em um Conselho Consultivo que se deu a partir do discurso de profissionalização elencado pelo novo sócio do negócio.

Por fim, os autores salientam a importância de novos estudos que busquem discutir as questões de gênero sob outros olhares, distanciando-se de abordagens que retratem as organizações familiares de forma burlesca e a problemática da mulher de maneira estereotipada. Mais importante que assegurar que as mulheres obtenham acesso aos cargos de gestão é a discussão sobre sua condição política e social. Ou seja, o que se faz necessário é problematizar a questão da mulher frente a uma realidade construída e naturalizada através de um modelo dominante excludente e orientado para a segregação, em que as organizações familiares representam apenas um destes espaços.

#### **e. O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamentada nos tipos de dominação weberianos**

O artigo escrito por Cléria Donizete da Silva Lourenço, Vânia Aparecida Rezende de Oliveira e Patricia Aparecida Ferreira, publicado no evento da XXXIV Encontro da ANPAD em 2010, tem por objetivo identificar os tipos de dominação existentes em uma organização familiar antes e depois do processo de sucessão. Para os autores, fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade entre as gerações é o sonho de muitos fundadores. Com isso, o estudo tem também o intuito de contribuir com a abordagem social dos estudos em empresas familiares. O trabalho apresenta o processo de sucessão em uma empresa familiar sob a ótica weberiana dos tipos de dominação.

A metodologia do estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, utilizando como meio de pesquisa o estudo de caso, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas a partir de um questionário semiestruturado. As entrevistas foram individuais e gravadas. A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira antes da morte do fundador e a segunda um ano e dois meses após a morte do fundador. Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista com o proprietário e fundador da panificadora; já, na segunda etapa, foram realizadas oito entrevistas: três funcionários, a gerente administrativa, a subgerente, dois atendentes de balcão e a viúva do fundador (nova gestora). Entrevistando todos os que trabalharam antes e depois a morte do fundador. Os dados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo.

O que se constatou na análise de dados, que ocorreu os três tipos de dominação weberiana. Antes da mudança de patrão, prevalecia a dominação

tradicional e a carismática. Com a morte do fundador e com sua esposa assumindo a gestão e “profissionalizando” a empresa, passou a prevalecer a dominação racional-legal. Utilizando as três categorias teóricas, procurar-se-á evidenciar como esses tipos de dominação se manifestam no comportamento dos dirigentes. Os resultados ainda demonstram que o processo de sucessão pode ser complexo até mesmo nas pequenas e médias empresas, e que abordagens funcionais não são suficientes para compreender as dimensões ocultas presentes nas organizações, sendo necessário aprofundar na dimensão social.

Como considerações o estudo fez refletir como é importante estudar as organizações em momentos diferentes de sua trajetória de vida. Ficando como sugestão para estudos futuros, e ainda que se realize em diferentes organizações que tenham passado pelo mesmo processo de forma a possibilitar comparações, uma vez que o estudo de caso está limitado à descrição/exploração de apenas uma organização.

#### **f. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares**

A pesquisa foi realizada por Alex Fernando Borges e Juvêncio Braga de Lima, publicado no evento do XXXIII Encontro da ANPAD de 2009. O artigo busca construir uma vertente diferente para compreender o processo de sucessão em empresas familiares. Na análise dos autores, no campo de estudos sobre empresa familiar, é possível perceber que a sucessão é a temática mais estudada ao longo dos últimos anos, mas ainda é um desafio no campo da interpretação.

Para os autores, há uma necessidade de ampliar os horizontes teóricos em relação às empresas familiares em geral. Ao analisar as possibilidades de interação existentes entre os campos do empreendedorismo e de empresas familiares, nota-se a possibilidade de construção de um processo diferenciado, aqui intitulado como sucessão empreendedora, método este socialmente construído a partir da interação entre predecessores e sucessores no âmbito de uma empresa familiar e que compreende a manifestação de um conjunto de elementos associados à sucessão e ao intraempreendedorismo.

Conforme os autores, a sucessão é um processo que é significativo para a caracterização de empresas familiares. Isso se torna evidente com a inserção da

sucessão na definição conceitual desses objetos, destacando a necessidade de permanência da família por pelo menos duas gerações para que a empresa possa ser considerada familiar.

Eles destacam que o fenômeno do empreendedorismo pode ser entendido a partir de duas vertentes distintas, primeiramente o empreendedorismo é visualizado a partir da configuração de um enfoque comportamental, em que determinadas características individuais se constituíram como pré-condições para o estabelecimento de um comportamento empreendedor, a segunda vertente considera o empreendedorismo como resultado de uma ação, permite um conjunto mais amplo de perspectivas associadas a esse fenômeno.

Os autores ressaltam o potencial analítico da noção de sucessão empreendedora. Destacam que a consideração e a reflexão sobre esse e outros marcos do campo podem contribuir para o desenvolvimento, para a evolução e para a consolidação do campo, na medida em que podem possibilitar o desenvolvimento de pesquisas com desejáveis níveis de profundidade e densidade, de rigor e amplitude, bem como provocar o desenvolvimento de conceitos e teorias específicas, contribuindo assim para a construção de um corpus de conhecimentos direcionado para a compreensão da natureza específica das empresas familiares.

#### **g. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar**

O estudo realizado por Alex Fernando Borges, Juvêncio Braga de Lima e Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, publicado no evento XXXII Encontro da ANPAD de 2008, cujo objetivo consiste em analisar o caso do processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de produção de cachaça, situada no Sul de Minas Gerais relata que, em 1981, após herdar uma propriedade rural, o fundador optou por construir um engenho para a produção de cachaça artesanal. Em 1984, a empresa foi transferida para uma cidade vizinha, devido ao excedente de matéria-prima, consequência da falência de uma usina de beneficiamento de cana-de-açúcar situada naquele local. No ano seguinte, retornou a cidade onde foi criada, passando a produzir a matéria-prima necessária para a atividade, vindo a ser legalizada em 1988. Ocorrem algumas melhorias na estrutura da empresa, como nas operações, ao longo desse período de expansão, e a inserção de um dos filhos (1986) e de uma filha (1989) que

passaram a trabalhar na empresa. A avaliação do período de atuação conjunta de fundador com os futuros sucessores mostrou que a gestão foi exitosa, pois, com o passar dos anos, a empresa se consolidou no mercado, sendo a líder regional na produção e comercialização de cachaça, abrangendo sua atuação nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, além de Minas Gerais.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso em uma empresa familiar. Procurou-se explorar a evolução de determinados eventos ao longo do tempo e iluminar o objeto a partir de diferentes perspectivas, segundo uma multiplicidade de elementos explanatórios a uma problemática específica, a sucessão multigeracional. Portanto, procurou-se estudar o caso, visando avaliar o potencial de interpretação do modelo de Lambrecht (2005), na perspectiva apontada por Roesch (1999). Para o estudo foram realizadas duas entrevistas em profundidade com o fundador e a sucessora, conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado. Procurou-se apreender aspectos da história da empresa ao longo do período de sua existência e os fatos de destaque para compreensão de suas práticas de gestão relacionadas à natureza da empresa familiar, envolvendo a investigação do processo sucessório e a interação entre os três elementos do modelo de sucessão proposto por Lambrecht (2005): o indivíduo, a família e a empresa. Sendo que as entrevistas foram gravadas e transcritas para que as falas dos entrevistados fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo.

A análise dos resultados permite verificar a aplicação do modelo de análise de sucessão em empresas familiares formulado por Lambrecht (2005). O caso possibilita encaminhar a questão teórica levantada por Lambrecht (2005), ao questionar por que algumas famílias obtêm êxito no processo de transmissão gerencial para futuras gerações e outras falham. Compreende uma situação de sucessão em curso, onde os filhos do fundador ingressaram nas atividades da empresa e atuam conjuntamente com o pai. Ao considerar a sucessão como um fenômeno dinâmico, o modelo permite apreender o processo como algo que começa muito cedo e nunca termina. Nesse sentido, o modelo traz, em sua concepção, uma ideia a ser trabalhada, isto é, o fato desse processo contínuo de sucessão em empresas familiares.

No âmbito da família vinculada a uma empresa familiar, o fato de o fundador-transmissor chamar dois filhos para participarem da empresa com ele deixou evidente que o fundador-transmissor se preocupava com a manutenção da empresa no âmbito da família, como herança patrimonial. Mas, o caráter familiar, a perspectiva da

sucessão multigeracional é que abre uma vertente de particularidades nesse processo, ao mesmo tempo de formação de sucessores e de mudança organizacional. O que não se evidencia é transmissão completa em termos de sucessão gerencial, pois cada um se ocupa com uma área da empresa.

#### **h. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do Shopping Oiapoque**

O artigo elaborado por Milena Cristiane Nascimento Mendonça, Gustavo Cesar Oliveira Lima, Gelson Silva Junquilha e Alfredo Rodrigues Leite da Silva, publicado no evento do XXXI Encontro da ANPAD 2007, apresenta um estudo sobre a análise do processo sucessório em empresas informais, do primeiro *shopping* popular de Belo Horizonte, tendo como objetivo analisar o processo de sucessão em organizações informais, muitas delas comercializando produtos ilegalmente.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa junto aos gestores das organizações familiares, quando da mudança das ruas para os Shoppings Populares na cidade de Belo Horizonte/MG. O *locus* desta pesquisa realizada em 2006, envolvendo 22 entrevistados no período de agosto a setembro, foi descrito em detalhes. A observação participante ocorreu entre 15 de agosto a 16 de outubro, confeccionando-se um diário de campo, no qual ficaram registrados também comentários dos entrevistados, quando não estavam sendo gravados, a qual também serviu como base de dados. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado.

A análise dos dados foi feita com base na Análise do Discurso, com o objetivo de apreender as ideologias manifestadas, já que todo signo é ideológico, refletindo-as e refratando-as. O percurso temático da descontinuidade foi dividido em duas partes a do “desejo” e a da “realidade”. Isto porque se observou, no discurso dos entrevistados, grande preocupação com a educação e com o planejamento da vida dos filhos, de forma a se distanciarem daquela atividade. Apesar desse desejo, dessa tendência a priorizar a educação, em muitos boxes, percebeu-se a presença de jovens trabalhando. Buscou-se, portanto, conhecer quem eram os jovens, o que permitiu compreender quem eram os filhos dos camelôs. Assim, apesar de se preocuparem com a educação, ainda tendiam a socializá-los na organização, tendo-se em vista a necessidade e a falta de capital.

A maioria dos pais não queria ver seus filhos trabalhando como camelôs, preferia que eles estudassem e se formassem. Alguns filhos trabalhavam junto aos pais, mas pretendiam no futuro ter um empregos melhores e, se possível, continuar estudando.

Por meio das histórias individuais analisadas, percebem-se trajetórias semelhantes, já que os "ex-camelôs" constituem uma mesma categoria profissional e têm referências como desemprego e baixos salários como motivações comuns para a opção por aquela atividade econômica.

O não desejo pela sucessão está diretamente relacionado ao *status* (sem prestígio em relação a sociedade) e ao sofrimento. Por isso, os pais desejam que os seus filhos estudem e se formem.

Os autores julgam que a sucessão está diretamente relacionada com a cultura da família dirigente do negócio. Percebeu-se que o *status* e as condições financeiras são bastante importantes para os fundadores dos negócios.

#### **i. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial**

O artigo é escrito por Juvêncio Braga de Lima, Alex Fernando Borgese e Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, publicado no XXXI Encontro da ANPAD 2007. A sucessão em empresas familiares constitui um fato importante para empresas e para famílias a elas vinculadas. Sendo um processo que pode ocorrer com ou sem a presença do fundador, podendo ser objeto de ações gerenciais. O objetivo desse trabalho compreende um estudo de caso em uma empresa familiar, enfocando o fato da sucessão.

O caso traduz uma situação em que houve o ingresso dos filhos do fundador na empresa, ainda quando adolescentes, com crescente autonomia administrativa e posteriormente com a posse legal de unidades de negócios da empresa. Mas apesar desse processo, verificou-se a presença do fundador na condição de conselheiro no processo de gestão das unidades de propriedade e gestão de cada um dos filhos.

A problemática da sucessão constitui um elemento central no estudo de empresas familiares.

A metodologia classifica-se como um estudo de caso de uma empresa familiar situada no Estado de Minas Gerais, sendo uma pesquisa qualitativa, procurando

assim realizar um estudo de caráter explicativo. Para isso, foram realizadas mais de uma entrevista com o fundador e com uma filha sucessora, procurando compreender aspectos da história da empresa ao longo de um período de tempo, compreender as práticas de gestão relacionadas à natureza da empresa familiar, envolvendo a investigação do processo sucessório.

Como resultados da pesquisa os autores identificaram, que o dono da empresa começou a levar seus filhos, para eles aprendessem e trabalhassem com ele, para mais tarde passar a empresa para eles, o que realmente aconteceu. Há, efetivamente, um reconhecimento que a construção da legitimidade reside na confiança, no respeito mútuo. O fundador procurou abrir espaço para que os dois filhos, futuros sucessores, partilhassem da cultura da empresa. A não obrigação e o incentivo ao “tentar” partilhar da gestão vai se conjugar ao “dar autonomia”.

O processo de construção da sucessão revela a relação intrínseca entre a credibilidade e aceitabilidade que alimentam a construção da legitimidade: não cabe mais aos filhos perguntarem se está certa uma decisão. Trata-se de um processo conjugado à construção da liderança dos sucessores e a convergência para a transmissão patrimonial. Tal transmissão patrimonial ocorre imbricada à construção da legitimidade. Pois, apesar da autonomia gerencial dos filhos sucessores, o reconhecimento do fundador que ao adquirirem a prática os filhos ampliaram a empresa, com novas unidades e até mesmo um novo negócio, observou-se que houve uma participação efetiva dele, enquanto pai e conselheiro, ao longo desse período de expansão.

Os fatos e relatos evidenciam que os dois sucessores assumiram suas empresas construindo sua liderança. Dois fatos indicam com clareza essa vertente do processo de sucessão: a criação de uma lavanderia associada à unidade de decorações liderada pelo filho e a construção de uma sede própria para a loja de cama mesa e banho e colchões, liderada pela filha e seu marido.

Apesar de terem autonomia em suas lojas na tomada de decisão, ambos procuram e valorizam a comunicação para a discussão de práticas de gestão. Os dois filhos construíram sua liderança ao longo do processo de sucessão, mas o fato da permanência de uma influência do fundador revela uma outra vertente da expressão por ele empregada ao falar de uma divisão “só no papel”.

Como considerações o trabalho, no ponto de vista teórico, permitiu retomar aspectos centrais dos estudos de empresas familiares, tais como o comprometimento

de sucessores, a avaliação da gestão de empresas e transmissão do patrimônio, bem como o processo de inserção e capacitação de sucessores. As evidências empíricas permitiram elaborar um novo modelo, intimamente calcado no original, mas inserindo-se o papel de aconselhamento do fundador. No caso estudado, verificou-se a transmissão patrimonial e a transmissão gerencial entre um fundador e dois sucessores. Isso não ocorreu somente como um corte no tempo, mas implicou em uma relação entre fundador e sucessores em um processo de co-construção dessa sucessão, incluindo ampliação do patrimônio e sua permanência como conselheiro no processo gerencial dos sucessores.

#### **j. Programa de sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico**

O artigo foi escrito por José Garcia Coelho, Ana Carolina Spolidoro Queiroz e Daniel Augusto Moreira, publicado no evento I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho em 2007, tendo como objetivo descrever e analisar o programa de sucessão adotado por uma empresa nacional do setor siderúrgico e verificar suas implicações para o alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia organizacional.

A metodologia do estudo classifica-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, baseado em entrevista semiestruturado com os principais executivos da empresa e gestores de recursos humanos. Para atender os objetivos, optou-se pela realização de um estudo de caso. Utilizou-se como coleta de dados, documentos administrativos, tais como políticas, procedimentos internos e atas de reunião, os quais possibilitaram o levantamento de informações sobre a empresa, o sistema de gestão de recursos humanos, os critérios de operacionalização dos instrumentos de apoio, a constituição do programa de sucessores e do Comitê de Gestão de Pessoas. Foram também utilizadas entrevistas semiestruturada, realizadas com sete pessoas integrantes da cúpula diretiva e gerencial da empresa.

De acordo com os resultados, os dados colhidos através de entrevistas e documentos internos da empresa indicam que, nos últimos seis anos, houve um redirecionamento nas atividades da área de RH e, conseqüentemente, a implementação de políticas e práticas que favorecem o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional. O programa de sucessão está alicerçado em três

pilares, são eles o sistema de gestão de competências, o sistema de gestão de desempenho e a análise de potencial, que servem de base para a identificação dos potenciais sucessores assim como para a tomada de decisões sobre a substituição, retenção e desenvolvimento de pessoas.

Há evidências na pesquisa realizada que o programa de sucessão adotado possui pontos fortes a serem destacados: oferece à organização a oportunidade de utilizar critérios objetivos para identificar os indivíduos que têm potencial para agregar valor à sua estratégia no futuro; o programa de sucessão faz parte de um conjunto de políticas e práticas de RH que têm o intuito de alinhar as demandas de capital humano à estratégia organizacional; a constituição do programa, os instrumentos de apoio e o modelo operacional têm sustentação teórica e asseguram a sua consistência e capacidade de gerar resultados previstos; amplo envolvimento da alta administração, o que assegura a sua evolução, legitimidade, continuidade e o alinhamento com os objetivos estratégicos da mesma.

Apesar dos avanços apontados, há três dificuldades do programa de sucessão devem ser apontados: competências essenciais atuais podem perder a sua eficácia no futuro, comprometendo a sustentação ou criação de vantagens competitivas; apesar de o programa de sucessão ser sustentado por práticas de RH como o sistema de gestão de competências, o sistema de gestão de desempenho e a análise de potencial o mesmo apresenta pouca integração com outras políticas de RH, em especial o plano de carreira e a remuneração; e por último a falta de transparência da direção da organização na comunicação com os profissionais selecionados para participar do programa poderá prejudicar sua evolução.

Como considerações finais a pesquisa traz que o Programas de sucessão, enquanto política de RH alinhado à estratégia organizacional, poderá facilitar a aquisição, manutenção e desenvolvimento de competências, desde que os mesmos sejam dinâmicos e capazes de incorporar mudanças para adaptar-se às exigências do meio. Além disso, estes programas precisam estar integrados a outras políticas de RH, tais como a de carreira, a de remuneração, a de gestão por competências. O programa de sucessão foi inserido neste ambiente, e trouxe avanços relevantes tais como a oportunidade de utilizar critérios objetivos para identificar os indivíduos que têm potencial para agregar valor à sua estratégia no futuro e o alinhamento das demandas de capital humano à estratégia organizacional.

## **k. Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar**

O estudo foi realizado por Daniela Meireles Andrade, Juvêncio Braga de Lima, Luiz Marcelo Antonialli, publicado no evento 30° Encontro da ANPAD 2006, teve como objetivo identificar os significados presentes nos discursos dos membros da família sobre o processo de sucessão. Para os autores a sucessão significa a transferência de liderança, e no caso de empresas familiares deve-se buscar apreender suas especificidades, marcada pela interação empresa e família. A característica da família e o processo de inserção de seus membros na empresa levam à construção de sentidos sobre o processo de transferência de liderança entre o fundador e um ou mais sucessores.

Quanto a metodologia, o estudo se caracteriza como um estudo de caso, de natureza fenomenológica, constitui em uma pesquisa qualitativa, as técnicas de pesquisa utilizadas formam a entrevista pessoal em profundidade, a observação não participante e a análise documental. Foram realizadas entrevistas com o fundador, com os sete membros da segunda geração e um membro da terceira geração e dois agregados (genros), sendo empregado um roteiro estruturado para todos. Na análise dos dados utilizou-se a triangulação de técnicas, análise do discurso, análise das representações sociais e a formatação de redes de significado.

Como resultado encontrado no artigo, a realização da sucessão não planejada representa a situação atual em que se encontra a empresa, o fundador ainda está presente e participante das decisões organizacionais, principalmente as de caráter estratégico, mas para ele a empresa é dirigida pelos filhos. Três aspectos ressaltam em um conjunto de asserções: apesar dos três irmãos dirigirem a empresa, há uma concepção generalizada de que a sucessão teria sido definida pelo fundador, reservando o papel de sucessor para a filha mais velha; mas também se verifica, de modo não conflitante, a ideia de uma sucessão partilhada pelos dois filhos atuantes nas empresas em associação com a filha mais velha (gestão compartilhada pelo trio, que de fato já se verifica) e, finalmente, uma noção de bloqueio de pensamentos em relação a este aspecto. Apesar da expressão de concepção de regras para o ingresso de membros da terceira geração, constata-se uma indefinição nos discursos sobre a primeira sucessão que, a rigor não ocorreu diante da presença do fundador nas decisões na atualidade. Tal situação é por eles aceita e representada de modo afetivo, mas negada pela afirmação de uma sucessão futura planejada, marcada pela decisão

racional e profissionalizada, ainda encoberta e verificada no plano ideal pela criação das regras para ingresso de novos membros da família em atividades no âmbito da empresa.

Segundo os autores, torna-se claro que as concepções teóricas presentes nos modelos de fases organizacionais, particularmente as fases dos ciclos de vida das empresas familiares podem se beneficiar de estudos sobre as representações sociais da sucessão. Antes de constituir-se em uma simples fase do ciclo de vida das empresas, esta carrega consigo a condição de um fato cultural, envolvendo a identificação de elementos que, embora presentes, não são aparentes, implicando processos de pesquisa que permitam fazê-los emergir dos discursos dos agentes sociais, membros de diferentes gerações.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo possui a finalidade de apresentar as abordagens, técnicas e processos que foram utilizados na condução do estudo, sendo dividido em cinco seções: classificação da pesquisa; definição da população; coleta de dados; período de análise do processo de sucessão; e análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto à classificação da pesquisa, este estudo tem a característica descritiva e a abordagem do problema foi qualitativa.

##### **3.1.1 Quanto aos objetivos**

O presente estudo teve como propósito obter informações sobre a sucessão familiar nas propriedades rurais. Com base nos objetivos, por meio de uma pesquisa de caráter descritiva, tem-se o intuito de descrever as características da população alvo e apresentar os resultados encontrados sobre a sucessão familiar.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2002), tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E, segundo Triviños (1987), esse tipo de pesquisa exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e o que se pretende escrever para apresentar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Sendo assim, buscou-se um maior conhecimento sobre o tema estudado, visto que hoje há falta de informações sobre o processo sucessório, no meio agrícola, no município de Cerro Largo-RS.

##### **3.1.2 Quanto à natureza da pesquisa**

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo foi caracterizado como qualitativo porque, conforme Malhota (2012), proporciona uma melhor compreensão e percepção do contexto do problema e se baseia em pequenas amostras.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso múltiplo, que tem por objetivo analisar profundamente as três famílias pesquisadas. Por isso, reuniu-se um conjunto considerável de informações detalhadas para entender como funciona o processo de sucessão em cada uma das famílias.

Como a pesquisa se deu em torno de uma investigação da sucessão familiar em três propriedades rurais, foi realizado um comparativo entre as propriedades investigadas.

## 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

### 3.2.1 Amostragem

O universo estabelecido para a pesquisa foram as propriedades rurais familiares de Cerro Largo-RS, das quais foram selecionadas três propriedades para a realização da pesquisa: uma que está vivenciando a sucessão (localizada na comunidade da São Francisco), outra que está passando por um processo delicado em que o sucessor, ainda, não está completamente decidido se permanece ou não na propriedade (localizada na comunidade da Vila Atolosa) e, no terceiro caso, não há indícios de que acontecerá a sucessão, pois só estão vivendo e trabalhando na propriedade os patriarcas da família (localizada também na comunidade da Vila Atolosa).

Optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência que, conforme Malhota (2012), se trata de uma técnica que procura obter uma amostra de elementos convenientes, ficando a cargo do entrevistador a escolha das unidades entrevistadas.

Esse tipo de amostragem se deu porque, nessas três propriedades, os agricultores se disponibilizaram a informar dados sobre o que foi investigado na pesquisa e, apesar de pertencerem ao mesmo município, cada uma das propriedades possuía características diferentes no que se refere à permanência para a sucessão do empreendimento.

Inicialmente, cabe dizer que para a seleção da população, optou-se pelas mais acessíveis, considerando a proximidade geográfica para realizar a investigação, utilizou-se do banco de dados e das informações disponibilizados pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater/RS, além de uma conversa com os

extensionistas, para a escolha das propriedades mais adequadas e que se disponibilizaram para a realização das entrevistas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para conhecer os fatores que influenciaram a sucessão familiar em propriedades rurais familiares investigadas, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os pais e filhos(as) que residem nessas unidades.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos e informações básicas que interessam à pesquisa e após oferecem um campo aberto de interrogações, conforme a resposta do respondente. São perguntas em aberto e geralmente descritivas que exigem breves respostas dissertativas dos entrevistados (ZIKMUND; BABIN, 2011). Partindo desse princípio, durante a entrevista surgiram questionamentos e observações à cerca do tema estudado, possibilitando maior esclarecimento sobre o assunto.

Para a validação do questionário, foi solicitada a contribuição de três professores da UFFS que conheciam o assunto pesquisado. Eles analisaram as questões e os objetivos da proposta e sugeriram ajustes no instrumento de coleta de dados, os quais foram realizados com o intuito de que se pudesse atingir os objetivos propostos no trabalho.

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora, em local previamente estabelecido pelo respondente, e ocorreu por meio da entrevista semiestruturada para os pais e filhos(as) dos agricultores familiares de Cerro Largo-RS (Apêndice A).

Os participantes foram expostos aos seguintes riscos e constrangimentos: disponibilização de informações e percepção de cunho pessoal em relação à família e em relação ao processo de sucessão na propriedade rural; apresentação de informações sobre fatores que estimularam ou restringiram o processo de sucessão familiar.

Para ocorrer uma redução do constrangimento, o respondente teve a opção de, a qualquer tempo, não responder a alguma pergunta ou se recusar a participar da entrevista. Se o entrevistado tivesse preferido, a entrevista poderia ser feita em local reservado para evitar desconforto.

Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos gestores e armazenadas em local seguro, garantindo zelo necessário às informações confidenciais.

Todas essas informações foram descritas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) para o agricultor (Apêndice B) que foi entregue para os entrevistados.

O processo de sucessão foi identificado, analisado e caracterizado em propriedades familiares rurais que passaram ou estavam passando por esse processo, visando evidenciar quais foram essas etapas de sucessão, pontos críticos de sucesso e também de fracasso, identificando os fatores responsáveis pela sucessão. O resultado encontrado dessas entrevistas com os pais e filhos(as) foi o mapeamento das ações percebidas no processo de sucessão das propriedades, com a descrição da história das mesmas e um comparativo entre elas.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, as informações obtidas foram analisadas, qualitativamente, com o auxílio do *software libreOffice Calc*, versão 2010 e *software libreOffice Writer*, versão 2010 para determinação dos resultados, a fim de atingir os objetivos.

Para realizar tal análise foram usadas quatro definições chaves: agricultura familiar, propriedade familiar, fatores de influência na permanência na propriedade familiar e sucessão rural.

Agricultura familiar, de acordo com Wanderley (1996), é entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, responsabiliza-se pelo trabalho no estabelecimento produtivo.

Este caráter familiar não é uma mera particularidade superficial e descritiva. O fato de uma estrutura produtiva associar família-produção-trabalho tem consequências fundamentais para a forma como ela age econômica e socialmente. E também que o pleno exercício profissional por parte das novas gerações envolve a gestão de um patrimônio imobilizado em terras e em capital, o trabalho é desenvolvido por toda a família, ao qual o jovem se incorpora desde criança (ABRAMOVAY, 1998).

Neste estudo, considera-se propriedade familiar, conforme Costa (2011), uma unidade produtiva em que os agricultores são proprietários dos meios de produção e

onde a mão de obra utilizada é da própria família, podendo ocorrer o trabalho assalariado.

O fator que mais influência na permanência na propriedade familiar, conforme Dotto (2011), é o poder econômico (bens materiais, capacidade produtiva da unidade e trabalho externo), que faz com que o jovem permaneça preservando o que já foi construído. Com a mesma linha de pensamento, a pesquisa de Dalcin e Troian (2009) mostra que as famílias estruturadas economicamente, contendo condições suficientes para desenvolver as atividades agropecuárias, ou seja, possuem terra, capital e equipamentos adequados e filhos que gostam do trabalho no meio rural, faz com que os mesmos permaneçam na agricultura familiar.

A sucessão rural, conforme Spanevello (2008), é fundamentalmente um processo com diferentes fases/estágios e é marcado pelo processo de transferência da administração para os(as) filhos(as) que passarão a cuidar da propriedade rural.

### 3.5 ETAPAS DO TRABALHO

Primeiramente, foram realizados os ajustes sugeridos pela banca do projeto de TCC, o que ocorreu no mês de junho de 2016. A partir disso, providenciou-se o melhoramento do referencial teórico, mesmo com a dificuldade de obtenção de referências nesse tema. A seguir, no final do mês de julho, realizou-se a entrega do projeto final. Depois disso, o trabalho foi enviado, no mês de agosto, ao comitê de ética para defender os direitos e a dignidade das pessoas envolvidas na pesquisa. Logo em seguida, foi realizada a validação do instrumento de coleta de dados, que foi disponibilizado, no mês de setembro, para três professores da UFFS que têm afinidade com a temática do estudo para ser avaliado. Depois de o projeto ser aprovado pelo conselho de ética, no mês de outubro, ocorreu, por meio das entrevistas, a coleta de dados que foram imediatamente tabulados. A partir daí, deu-se a redação do trabalho com o intuito de finalizá-lo. Por fim, cumprindo o cronograma previsto no projeto e com o aval da professora orientadora, no final do mês de outubro de 2016, realizou-se a entrega do trabalho final de conclusão de curso.

## **4 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**

O presente capítulo visa expor os resultados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados utilizado, ou seja, pela entrevista semiestruturada (Apêndice A).

Das três propriedades entrevistadas, somente uma autorizou que o nome da propriedade e o nome das pessoas entrevistadas fossem expostos ao longo desse trabalho. Dessa forma, as propriedades cujos donos não quiseram ter expostos seus nomes, bem como de suas propriedades, foram designadas de Propriedade “A” e Propriedade “B”. Ainda, visando facilitar a compreensão, o nome das pessoas foram expostos como o que são dentro da família, isto é, pai, mãe e filho(a).

### **4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E HEREDITÁRIA DAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES E A CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE**

Nesta sessão, serão expostos os resultados das entrevistas nas propriedades, referente à evolução histórica e hereditária das três propriedades, que serão denominadas como Propriedade “A”, Propriedade “B” e Sítio Três Gerações (a única em que os proprietários aceitaram revelar os nomes, tanto da propriedade quanto dos entrevistados).

#### **4.1.1 Evolução histórica e hereditária da Propriedade “A”**

O casal, dono da Propriedade “A”, é natural da comunidade da Vila Acre, município de Cândido do Godói-RS. Em 1989, conseguiram adquirir uma propriedade, com 15 hectares, na comunidade da Vila Atolosa, no município de Cerro Largo-RS, estando na mesma até hoje. Sendo assim, a propriedade está na primeira geração.

Em 2006, mudaram a sede da propriedade, que para eles não era favorável para a produção de leite. Construíram, então, uma casa nova, um galpão para guardar todos os maquinários e outro galpão para a criação de gado de leite. Eles salientaram que antigamente era necessário que as casas fossem construídas em um local que tivesse água, onde era possível a perfuração de um poço artesiano, para ser utilizada e consumida pela família e pelos animais. Mas, hoje, essa dificuldade foi superada,

pois se pode levar água encanada com mais facilidade para lugares mais distantes dentro da propriedade.

Atualmente, quatro pessoas moram e trabalham na unidade produtiva: pai, mãe e o filho com sua esposa, que está grávida. Ressalta-se que a esposa do filho nasceu e foi criada na cidade, não entendendo nada sobre agricultura.

A propriedade rural já parou de produzir leite duas vezes, devido a problemas de saúde dos pais, mas principalmente porque o filho resolveu trabalhar na cidade para ter uma melhor condição financeira. Nessa fase da pesquisa, o patriarca salientou que: *“A agricultura é uma tartaruga, não se pode ter pressa”*. Isso indica que o pai acha que a agricultura é um seguimento que não tem o retorno imediato do investimento, que leva uns anos até conseguir alavancar o empreendimento. Atualmente, possuem 10 vacas o filho trabalha fora da propriedade, mas está responsável pela ordenha das vacas, ganhando uma pequena recompensa para realizar essa tarefa e, quando possível, ajuda nos outros afazeres da propriedade.

Para Castro (2009), a juventude rural no Brasil é incessantemente associada ao problema da “migração do campo para a cidade”. Contudo, “ficar” ou “sair” do meio rural envolve inúmeras questões relacionadas ao local onde a categoria jovem é formada. A própria imagem de um jovem desinteressado pelo meio rural contribui para a invisibilidade da categoria como formadora de identidades sociais e, portanto, de demandas sociais.

Sobre a criação de gado de leite, a mãe relatou que: *“As vacas foram e voltaram [...] Por mim, podiam estar indo de novo [sendo vendidas], mas o filho não quer.”* Por sua vez, o filho argumenta: *“[...] é um dinheiro cada mês [com a produção leiteira]. Com a soja, é uma vez por ano, se não der seca. Às vezes, em um ano, bota tudo a perder, e com as vacas não, é um pouquinho a cada mês”*. De outro modo, o pai faz seu relato:

*Se a gente tá na agricultura tem que se contentar com pouquinho. A gente tem parentes que optaram por outra coisa, daí a gente vê como a agricultura vai devagar, eles em questão de 5 a 10 anos [em outros ramos de atividade] e fazem um grande giro [obtem mais renda]. Na agricultura não, tu passa 5, 10, 20 anos e sempre fica naquela [na mesma condição socioeconômica].*

O que se observa na fala da mãe é que há grande dificuldade para decidir sobre a continuação ou não da produção de gado de leite, mas por ela já teriam vendido novamente todo o gado. O filho, no entanto, acha melhor continuar com a produção

leiteira, pois com o leite tem-se um ganho econômico a cada mês. Por isso, ele incentiva os pais a continuar no ramo, pois entende que a soja é uma cultura anual e que, se fossem se dedicar somente a plantá-la, o dinheiro obtido após a comercialização da colheita deveria sustentar a família o ano inteiro. O pai é uma pessoa cautelosa, pois sabe que a agricultura é uma atividade que não garante altos lucros. Considera que trabalhando com carteira assinada, com um salário fixo, é possível adquirir mais do que na agricultura.

A propriedade produz principalmente o leite, que é um produto comercializado durante todos os meses do ano. Como possuem uma pequena quantidade de gado de leite, destinam para essa atividade a terra necessária (8 hectares) para pasto e plantação de milho, que se transforma em alimentação para o gado, em forma de silagem e ração, e o restante (6 hectares) é produzida a soja, no verão, e o trigo, no inverno, que são comercializados após a colheita.

O pai salienta as dificuldades na produção do leite, pois os agricultores entregam para a firma sem mesmo saber o quanto vão ganhar pelo litro produzido. *“[...] é lógico que as firmas se aproveitam disso. Nunca pagam bem, quando possuem leite em excesso. A gente ganha um pouco mais, quando as firmas se apertam [...]. Quando tem muito leite, não pensam duas vezes para baixar o preço”.*

A família tenta produzir o máximo de alimentos necessários para seu consumo, são descritos alguns deles: carne (gado, porco, galinha), ovos, hortaliças (que os membros da família consomem), frutas (que o clima da região permite), mandioca, batata doce, batatinha, feijão, amendoim. A mãe complementa dizendo: *“O produtor rural deve produzir de tudo um pouco, só comprar o necessário, as coisas no mercado são muito caras e, se temos que comprar tudo o que consumimos, daí sim que não vai sobrar nada”.*

Os autores Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003) consideram que a agricultura familiar é um espaço profundamente heterogêneo, seja em termos de disponibilidade de recursos, acesso ao mercado, possibilidade de geração de renda, mas, em praticamente todos os sistemas e regiões, os agricultores defrontam-se com problemas associados à disponibilidade de capital de giro e recursos para investimentos.

A mãe destaca os contratempos da agricultura familiar, *“[...] o que influencia é o preço e o clima. Tu, às vezes, vai pra trás um, dois passos, até tu se recupera de novo, depois vai, assim não é fácil”.* Em outro momento da conversa, ela continua:

*“[...] o problema que é tudo muito caro pra plantar, produzir, isso que é o problema. Por isso que a colônia tá meio fraca, os novos preferem ir onde o salário é fixo”.*

Os pais tentam mostrar para o filho o quanto é difícil o trabalho na agricultura, mas quando perguntados sobre que destino pretendem dar a propriedade, depois que não conseguirem mais trabalhar, a resposta da mãe foi: *“Deixar pro filho”*. O filho, por sua vez, continua: *“Estamos fazendo e planejando isso”*. Isso demonstra o interesse dos pais e do filho em dar continuidade ao empreendimento, apesar de perceber nas falas dos pais que eles acham mais fácil trabalhar e viver na cidade.

Quando perguntados sobre que tecnologias a propriedade utiliza, eles destacaram as seguintes: trator, semeadeira, plantadeira, adubação química, sementes geneticamente modificadas, agrotóxicos, inseminação, ordenhadeira. Isso é tudo o que eles consideram necessário para a produção e, principalmente, é o que eles conseguiram adquirir. Sobre esse aspecto, o pai considera que:

*A tecnologia veio de um modo para os grandes. Para os pequenos é complicado. Mesmo que você consiga comprar uma máquina, mas será que tu consegue pagar ela. Se não conseguir, daí quebra tudo. A tecnologia veio pro bem, mas se você não consegue adquirir ela, daí não adianta nada.*

Conforme Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), o baixo nível tecnológico dos agricultores familiares brasileiros não pode ser justificado apenas pela falta de tecnologia adequada, ao contrário, em muitos casos, mesmo quando a tecnologia está acessível, esta não se transforma em inovação devido à falta de capacidade e de condições para inovar.

Há uma instituição que pode prestar assistência na propriedade. A Cooperativa Agrícola Mixta São Roque Ltda – COOPEROQUE, de Salvador das Missões-RS, mas eles – os agricultores familiares – só a procuram se acontecer algo fora do comum, como por exemplo, nos últimos anos, quando apareceu a doença fúngica na soja e eles precisavam saber qual tratamento seria o correto.

De acordo com os membros da propriedade, eles até tentam fazer a contabilidade da propriedade, mas acreditam que se fizessem corretamente, provavelmente não iria sobrar muito.

Quando indagados se tivessem que começar novamente ou poderiam escolher entre a agricultura ou outra ocupação, os dois falaram que, apesar das dificuldades da vida na agricultura, não se veem fazendo outra coisa, se sentem muito bem em sua propriedade.

Quando perguntados se produziriam os mesmos produtos, a mãe entende que seria melhor se não tivessem o gado de leite e o pai acredita que continuaria produzindo as mesmas coisas.

#### **4.1.2 Evolução histórica e hereditária da Propriedade “B”**

O casal está na propriedade há 18 anos, como arrendatários, sendo que essa terra é da família da matriarca. Estão trabalhando em uma área de 12 hectares, na produção de gado de leite, com 18 vacas em ordenha e no total com 30 cabeças de gado. Em 2009, compraram o trator, juntamente com os equipamentos necessários, e essa compra auxiliou no trabalho dentro pra propriedade, pois anteriormente dependiam de outra pessoa para fazer esse serviço. Hoje, conseguem antecipar a semeadura e ter uma maior lucratividade, com isso uma melhor condição econômica.

A filha mais velha saiu da propriedade em 2010, quando se casou, atualmente é dona de casa. O filho mais novo saiu em 2009 e, hoje, é caminhoneiro.

Na propriedade, atualmente só estão vivendo e trabalhando o patriarca e matriarca da família. A propriedade está na 3ª geração, mas sem perspectiva de que haja uma 4ª geração.

Devido à quantidade de terra e ao relevo, a propriedade não é diversificada. Produz somente o leite, pois, como eles salientaram, na terra de cascalho é mais difícil a mecanização e a produção de cultivares anuais. Porém, para a criação do gado de leite, segundo eles, é melhor. Além disso, com a produção leiteira obtém-se uma renda mensal.

Quando perguntado sobre que destino pretendem dar a propriedade, quando não conseguir mais trabalhar, a matriarca disse que: *“não pensamos nisso, pois ainda temos saúde para continuar trabalhando”*. Isso demonstra que ela não se preocupa com o futuro, estão pensando somente no presente.

A propriedade só produz o leite para a comercialização. E, para consumo próprio produz: carne (gado, porco e frango), ovos, hortaliças, frutas e mandioca.

Para a produção são utilizadas as seguintes tecnologias: trator, semeadeira, sementes geneticamente modificadas, semeadura direta, fertilizantes, adubação química, agrotóxicos, inseminação artificial, ordenhadeira, resfriador a granel. Segundo o patriarca, é o básico para se produzir.

Eles não utilizam nenhum tipo de assistência técnica, o patriarca relata que “[...] se hoje sobra pouco para nós, se contratarmos assistência, aí mesmo que vamos começar a ter problemas financeiros”. Conforme ele expôs, parece que a assistência seria ruim, mas para uma propriedade rural seria benéfico se pudesse contar com esse tipo de serviço, pois poderia dar retorno tanto no aumento quanto na qualidade da produção, o que poderia representar aumento na renda da família.

Quando perguntados sobre se realizam a contabilidade, o patriarca disse que “*não realizo no papel, mas sei quanto posso gastar cada mês, para não contrair dívida, mas, às vezes, o leite baixa [o preço] sem a gente ter pensado [...]. Tento controlar os gastos, o certo seria anotar certinho quanto gastamos cada mês*”. Isso demonstra a grande dificuldade que o agricultor tem para realizar a contabilidade. Conforme Wanderley (1996), o exercício da atividade agrícola exige cada vez mais o domínio de conhecimentos técnicos necessários ao trabalho com plantas, animais e máquinas e, sobretudo, o controle de sua gestão por meio de uma nova contabilidade.

#### **4.1.3 Evolução histórica e hereditária do Sítio Três Gerações**

Em 1924, ocorreu a aquisição da propriedade em nome de Emílio e Josefina Scherer. A área era em torno de 50 hectares, porém havia muita mata, a produção era apenas para subsistência e a mão de obra era familiar. Em 1939, Lauro Scherer assume a propriedade e, no ano de 1946, casa-se com Erica Rauber Scherer, gerando 15 filhos. A produção, naquela época, também era apenas para subsistência, cultivando grãos como: milho, arroz, feijão; e animais, como: vacas, terneiros, galinhas e porcos. Em 1988, a propriedade é assumida por Prudêncio Scherer, filho de Lauro e Erica e neto de Emílio e Josefina.

Em 1989, Prudêncio casa-se com Rozane Elveni Kaufmann Scherer. Juntos assumem o comando da propriedade até os dias de hoje. A partir daquele ano, a propriedade começa com uma visão diferente, pois os outros filhos de Lauro deveriam receber a herança que lhes era de direito. A propriedade ainda estava com 50 hectares e tinha como suas principais produções: soja, milho, leite e produtos para a subsistência. Ainda em 1989, foi feita a aquisição de um trator e de alguns implementos que auxiliariam na produção. No ano de 1991, a propriedade já estava firmada com uma boa renda e ocorre à chegada de um filho, Charles Rafael Scherer, e em 1995, nasce o segundo filho, Mathias Eduardo Scherer.

Em 2000, com a constituição da família já estabelecida, começou a se fazer o planejamento de gestão da propriedade. Foi feita a reforma e a melhoria dos equipamentos existentes, ocorreu um aumento na produção de leite e de grãos, com assistência técnica e veterinária mensal. A propriedade passou, então, a ter apenas 25 hectares, sendo os outros 25 destinados a outro herdeiro.

Nos anos de 2009 e 2010, surgiu a ideia de implantar uma Unidade de Produção de Leitões, dando entrada em toda a documentação necessária. Porém, um ano depois, desistiu-se dessa ideia e resolveu-se instalar uma granja de suínos para terminação. Em 2011, as instalações já receberam suínos – alojamento para 1000 animais – com integração com a empresa Alibem.

Do ano de 2012 a 2015, a propriedade não investiu muito, continuou produzindo suínos e aumentou um pouco a produção de leite, com o aumento do número de animais lactando.

Neste ano de 2016, o filho mais velho, Charles se forma em Agronomia pela UFFS campus Cerro Largo. Lauro e Erica, fazem Bodas de Vinho – 70 anos de casados. Hoje, a propriedade encontra-se estável financeiramente, com planejamentos em curto prazo para irrigar seis hectares de tifton (pastagem, feno) e para a construção de mais uma pocilga com capacidade para 1000 suínos, além de aumentar o número de 28 para 35 vacas em lactação. E em longo prazo, prevê realizar maiores investimentos na bovinocultura de leite para melhorar e ampliar as instalações para chegar a 45-50 animais em ordenha.

Os que trabalham, diariamente, na propriedade são o pai, o filho mais velho Charles, o vovô e, nos finais de semana, quando o filho mais novo Mathias está na propriedade, também realiza algumas atividades.

É uma propriedade bem diversificada, onde é produzido leite, piscicultura e suinocultura. Inclusive da suinocultura é aproveitada a matéria orgânica que é utilizada como adubação nas lavouras, onde também são produzidos produtos para a sua subsistência.

Quando não conseguirem mais trabalhar na agricultura, eles pretendem que a propriedade continue nas mãos dos filhos.

Quando perguntados que tecnologias são utilizadas, declararam que: máquinas, sementes geneticamente modificadas, semeadura direta, fertilizantes, adubação química, agrotóxicos, inseminação, sala de ordenha, suinocultura que é toda automática.

As empresas que prestam assistência técnica são as seguintes: Cooperoque, com técnica, veterinária e fomento, a Alibem, que é integrada na suinocultura, o sindicato e a EMATER, que também contribuem.

Sobre a contabilidade da propriedade, ela não é detalhada, costumam anotar o valor das entradas e das contas pagas ou a pagar, para saber o quanto de lucro que a propriedade gera.

Os pais continuariam sendo agricultores, caso tivessem a oportunidade de começar de novo ou se pudessem escolher, porque foram criados no interior, juntos com os vovôs, criaram os filhos dessa forma também e não se veem fora da agricultura.

## 4.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM NO PROCESSO SUCESSÓRIO NAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

Nesta sessão, serão expostos os resultados das entrevistas nas propriedades, referentes aos fatores que influenciam no processo sucessório das três propriedades: Propriedade “A”, Propriedade “B” e Sítio Três Gerações.

### 4.2.1 Fatores que influenciaram no processo sucessório na Propriedade “A”

Sobre a gestão da propriedade, sempre que possível, a família tenta reunir-se para tomar as decisões, principalmente as mais importantes, como o tipo de cultura, em que local vai ser plantada, pois acham importante que todos saibam das decisões. Eles consideram que estimularam o filho desde pequeno, porque ele sempre se mostrava interessado em aprender e em estar junto. Hoje, tentam fazer com que ele esteja presente nas decisões da propriedade, acham que ainda não é a hora de transmitir as responsabilidades da propriedade para ele, pois sentem que ele ainda não está em condições de cuidar da propriedade.

Conforme Spanevello (2008), os agricultores geralmente oferecem pouca abertura aos filhos, futuros sucessores dentro do estabelecimento, seja na gestão da propriedade ou no comando de determinadas funções, em contrapartida os filhos trabalham no estabelecimento, esperando o momento da sucessão. No estudo de Abramovay et al. (1998), também constata-se que os pais conduzem o

estabelecimento familiar sem a participação ativa e efetiva dos filhos, apesar do aumento da expectativa de vida dos pais e do maior contato entre eles.

Sobre a agricultura familiar, o pai coloca que *“a agricultura familiar é importante, mas se você se dedicar a uma coisa e de repente dá dois ou três meses de preço ruim, tu te quebra; ou se fica com cinco, seis coisas produzindo, tu não aguenta”*.

Ainda sobre esse aspecto, o filho continua:

*Na nossa região, tem pouca coisa que dá lucro. Um lucro um pouco melhor, isso todo mundo sabe, obtém-se com a soja. Todo mundo tá plantando, vai planta pra fora não é aquele lucro, é muito maquinário. Em casa, com pouca terra, também não vale a pena, quer começar com vaca precisa muito investimento.*

Nesse ponto da conversa, eles colocam as dificuldades que consideram sobre a agricultura familiar, precisam de muito investimento para produzir e o lucro, muitas vezes, não compensa. É o que se observa no relato da mãe:

*Como nós estava discutindo ontem de noite, o filho acha muito pouco, o problema é que, na colônia, tu precisa muito capital, [porque] sem trator, sem isso, sem aquilo, tu não vai consegui produzir. Na cidade, tu tem terreno, carro e, se não tem aluguel, tu vai indo. Esse é o problema da agricultura. Tu tem que investir, tu tem que ter um capital muito grande.*

Também se percebe na fala da mãe, que ela considera que a cidade é um lugar melhor de viver, onde, na percepção dela, é mais fácil de se adquirir bens materiais. Já na agricultura, é necessário ter um capital para ter: terra adequada, maquinários para a produção; e, no caso deles, vacas de raça próprias para a produção de leite. E Sem esses investimentos não é possível produzir.

Conforme Costa (2011), o próprio trabalho na cidade é visto pela família como uma estratégia possível de ser adotada. Os filhos que trabalham na cidade, muitas vezes, participam e contribuem com parte de sua renda para a manutenção da família. Essas alternativas poderão auxiliar a reequilibrar a própria condição do agricultor.

Sobre a saída dos jovens do meio rural, o pai relata que: *“Os meus irmãos são todos agricultores, mas meus sobrinhos, quase ninguém. Isso é um sinal que a agricultura vai mal. É tudo muito devagar”*. Ele percebe que, atualmente, os jovens estão saindo de casa, para morar, estudar e/ou trabalhar na cidade, porque considera que na agricultura não se tem o mesmo ganho/benefício que na cidade.

A mãe conta sobre seus irmãos: *“Lá em casa, somos entre oito, três meninas e cinco rapazes. Só as três meninas que ficaram na colônia, os guris foram tudo pra*

*cidade, nenhum ficou*". Ela destaca que as irmãs viraram agricultoras e os irmãos foram trabalhar na cidade o que, atualmente, não está acontecendo na maioria dos municípios, porque, de modo geral, as mulheres são as que saem e os homens que tendem a permanecer, quando permanecem.

Sobre a masculinização no meio rural, o filho expõe sua opinião:

*Quantos solteirões têm hoje em dia? E quantos vai ter? Não existe gurias que ficam no interior, que suja uma unha. Nas escolas, as gurias colonas já são ensinadas pra ir pra cidade. Por isso que nenhuma guria fica no interior, é bem difícil, é escola e depois em diante, faculdade e cidade.*

A masculinização e o envelhecimento é o resultado de um êxodo rural mais seletivo, cujos estudos recentes demonstram que o jovem, principalmente a jovem abandona o campo, podendo comprometer a longo prazo a renovação da mão de obra rural. O envelhecimento por outro lado, é fruto da esperança de vida da população rural, juntamente com a redução da participação da população jovem (BIEGER, 2013).

A família relatou que conversam sobre quantos aposentados há em sua comunidade e em outros lugares. Consideram que tem muito pouco jovem e que tende a piorar. A mãe acha que *"se continuar assim, daqui uns anos só fica terceira idade no interior"*. O filho, por sua vez, considera que:

*No futuro, com certeza, tem que mudar. Mas, quando vai chegar esse dia? A gente não sabe. Nesses últimos anos, tá ficando bem diferente a coisa, não tem mais ninguém que trabalha no interior, só estão ficando os velhos. Se precisa de peão, não acha.*

É perceptível que os jovens do meio rural que têm a mesma oportunidade de estudar como os que moram na cidade, encontram uma maneira de abandonar a propriedade paterna em busca de melhores condições de vida. No caso específico das moças, o valor dado para os estudos significa a alternativa para abandonar a agricultura e o meio rural (COSTA, 2011).

O filho também percebe que estão permanecendo mais homens que mulheres. Considera que o estudo pode ser um dos motivos de as mulheres não desejarem mais permanecer no meio rural. Isso se confirma na pesquisa de Oliveira e Schneider (2009), pois, segundo os autores, o meio rural está sofrendo com o envelhecimento e a masculinização, os agricultores têm baixa escolaridade e dificuldades de produzir renda suficiente e regular, sendo este um dos tantos fatores que geram obstáculos à

permanência dos jovens nas propriedades e à possibilidade destes deslumbrarem o meio rural como um local adequado para o projeto de suas vidas.

A perspectiva de manter assegurada a sucessão dos estabelecimentos familiares está associada às características familiares internas, ao processo de ensino-aprendizagem no trabalho familiar, moral e valores, condições do próprio meio rural e da sua proximidade geográfica, econômica e social com as cidades. Essas são algumas razões/motivações que podem afetar o filho a não dar continuidade no estabelecimento familiar em função das mudanças na percepção em torno da ocupação agrícola e do modo de vida no meio rural (SPAVANELLO, 2008).

O pai estudou até a 6ª série, a mãe até a 5ª série – antigamente, ou se estudava ou se trabalhava na agricultura – e o filho, por não gostar de estudar, terminou o ensino fundamental, 8ª série. Sendo assim, considera-se que a família possui uma escolaridade muito baixa.

Sobre a divisão das tarefas, segundo o pai, *“cada um faz sua parte, assim como vem de antigamente, a mulher cuida dos afazeres domésticos e o homem da lavoura”*. Ele considera que os afazeres domésticos são de responsabilidade da mulher e o serviço com a lavoura é o serviço do homem.

O trabalho da mulher, especialmente na agricultura, não é considerado por muitos como produtivo ou com valor econômico, mas considerado como “ajuda”, um trabalho secundário, seja pelo fato do trabalho desenvolvido na lavoura ser intensivo, seja por assumirem praticamente sozinhas o serviço doméstico (SPANAVELLO, 2008).

Quando perguntado de que forma os pais fazem a transferência da gestão da propriedade para os mais novos, a mãe coloca o seguinte:

*A gente tenta incentivar e ajudar, mas, às vezes, dá conflito. Um não aceita o outro, isso é normal. Às vezes, as ideias não batem, né? Mas, um tenta entender o outro e, no fim, cada um sede um pouco, até que dá certo. Um dia desses, a dúvida era o negócio de tirar leite. Agora tá dando certo, tiram um pouco mais cedo de manhã, daí ele consegue ajudar, assim ficou bom pra ele ajudar. De noite, ele consegue ajudar. A gente tenta fazer dá certo.*

Sobre o relato da mãe, o filho complementa: *“É bom pra mim, ganho o meu dinheirinho, e é bom pro pai e pra mãe porque ajudo eles também. Assim fica bom pra todos, enquanto a gente aguenta ainda”*.

A família já se reuniu para conversar sobre a permanência do filho na propriedade muitas vezes, mas o filho considera que: *“O problema que é muito pouco*

*giro [de dinheiro]. Se todos ficarem em casa, os quatro vão passar fome [...]. Vai sobrar muito pouco". O pai argumenta que "[...] em questão de comida, no fim, ainda vai [não é problema]. Mas, a questão é o dinheiro, esse é o problema. Hoje em dia, tudo gira em torno do dinheiro".*

As declarações demonstram que o filho acha que, se todos permanecerem trabalhando na propriedade não vão conseguir sequer ter a alimentação, enquanto que o pai considera que a alimentação não é o problema, mas que não vai ter sobra de dinheiro para investir na propriedade, ou para a compra de um outro pertence. Para ele, esse é um dos motivos que faz com que o jovem não queira, nesse momento, trabalhar somente na propriedade, pois possui a necessidade de ter uma renda extra, trabalhando fora da propriedade.

Hoje, sabe-se que os empregos rurais não agrícolas contribuem de maneira significativa à renda das famílias que continuam no campo, a pluriatividade dos camponeses é um fenômeno observado universalmente (SACHS, 2001).

O filho expôs que ele e a esposa têm condições de trabalhar fora da propriedade e, quando possível, ajudar os pais nos afazeres da propriedade. O fato de os pais não estarem aposentados ainda, os obriga a participar das tarefas da unidade produtiva. Considera que, depois que seus pais tiverem o benefício da aposentadoria, vai ter uma renda a mais e vão conseguir adquirir mais bens.

*Nós somos mais novos, podemos trabalhar fora e ajudar em casa. É a solução, por enquanto. Enquanto que os pais não são aposentados, depois que vem o salário dos dois, daí tudo vai frente, mas enquanto isso não acontece é mais complicado. É que a maioria das famílias tem aposentados. Por isso, tão conseguindo ir um pouco mais ligeiro pra frente (Relato do filho).*

Eles consideram que o fator econômico é 50% responsável pela não permanência exclusiva na área rural. Isso faz com que trabalhem fora da propriedade. O jovem iria receber o salário no final mês no valor estipulado, sendo que, na propriedade, isso é incerto, devido a vários fatores como, por exemplo, seca, excesso de chuva, granizo (fatores climáticos não previsíveis). A doença de um animal provoca gastos com veterinário e medicamentos, um maquinário que estraga é prejuízo.

Outro aspecto positivo de se trabalhar fora é que se tem o final de semana livre. No caso dessa propriedade que trabalha com gado de leite, a ordenha deve ser realizada duas vezes por dia, de segunda a segunda, e muitos jovens gostariam de sair e se divertir. Por um lado, isso os prende em casa. Quanto aos outros 50%, eles

consideram que o jovem deveria gostar, se sentir bem trabalhando na propriedade, pois se ele não gostar dificilmente iria ter ânimo de conquistar alguma coisa para ele e para a propriedade.

*Primeiro passo, o filho tem que ter interesse, porque olha o que eu já perguntei e tento gravar na cabeça e aprender, não é fácil. Se alguém não tem interesse, vira um zero à esquerda completamente. Se com interesse muito grande, a gente não consegue aprender tudo certinho, imagina se não tiver interessado (Relato do filho).*

Reitera-se que o filho considera o fator econômico como a causa de não permanecer na propriedade. No entanto, nessa fala, ele considera que, primeiramente, o filho tem que se interessar pela agricultura, o que, de certo modo, contradiz as outras falas. O que se comprova no seguinte relato: “A gente primeiro vai atrás do dinheiro, todo mundo é assim, o serviço pra fora é mais fácil que em casa. Assim, na propriedade, feriado tu tá sempre preso, não tem sábado, não tem domingo e não tem o salário certo”.

Ele considera que, na propriedade, não tem os mesmos benefícios de quem trabalha fora dela. O pai concorda com o pensamento do filho e complementa: “Se tu tem umas 20 vacas, daí amanhã tu pensa: vou fazer isso, vou fazer aquilo, [...] Daí, no dia seguinte, tu acorda tem uma vaca loqueando, uma vaca doente”. O filho interrompe a conversa e emenda: “Às vezes, tem dez problemas de uma vez pra tu resolve” e em tom de lamentação declara: “Eu ia gosta muito de ficar em casa, mas o problema é o dinheiro”.

Eles consideram que o Governo Federal, Estadual e Municipal deveria traçar estratégias para a permanência do jovem no meio rural. Salaria que o PRONAF foi e é uma grande conquista para o meio rural, pois antes dele não se tinha nenhum outro programa voltado, especificamente, para a concessão de crédito para a agricultura familiar. Segundo o Manual Operacional do PRONAF, o programa visa o fortalecimento da agricultura familiar, através do apoio técnico e financeiro, para promover o desenvolvimento rural sustentável, tendo como objetivos: fortalecer a capacidade produtiva da agricultura familiar; contribuir para a geração de emprego e renda nas áreas rurais; e favorecer a qualidade de vida dos agricultores familiares (SCHNEIDER; MATTEI; CAZELLA, 2004).

#### 4.2.2 Fatores que influenciaram no processo sucessório na propriedade “B”

Sobre o controle e a tomada de decisão da propriedade, é o pai da família quem faz. Eles consideram que, em nenhum momento, isso influenciou os dois filhos (uma menina e um menino) a não ficarem na área rural, pois quando o casal de filhos teve a oportunidade de sair de casa, eles saíram. A mãe acha que, talvez um dia, o filho homem possa voltar, mas que, hoje, pelo fator econômico não pode retornar.

A divisão das tarefas é realizada da seguinte maneira: a mãe é responsável pelos afazeres domésticos e pela ordenha das vacas, enquanto que o pai se responsabiliza por todas as demais tarefas da lavoura, alimentação dos animais e demais atividades que são necessárias dentro da propriedade.

Quando perguntados se, em algum momento, todos se reuniram para conversar sobre a permanência de um ou mais filhos para dar continuidade à propriedade, eles disseram que isso nunca tinha acontecido, pois consideram que os filhos têm que saber se querem ficar ou não na propriedade, e também até hoje nenhum dos dois teve uma doença que os afastasse do trabalho na propriedade, que se não ficarem doentes vão conseguir cuidar da propriedade por mais uns 10 a 15 anos.

A escolaridade dos pais é baixa, o patriarca estudou até a 6ª série e a matriarca estudou até a 4ª série. Eles salientam que não tiveram a mesma oportunidade dos filhos que terminaram o ensino médio.

A matriarca considera que a saída do jovem do meio rural é por *“falta de incentivo do governo e falta de interesse do próprio jovem, que prefere trabalhar na cidade a no interior, porque na propriedade o serviço é mais pesado e não tem folga nos finais de semana”*. Ela observa que o jovem prefere trabalhar na cidade devido à facilidade e por ter um maior tempo de descanso. O patriarca ressalta que

*Eles querem o salário no final do mês e as mordomias, querem ficar no computador e essas tecnologias de hoje em dia, não querem trabalhar no pesado. No interior, tu precisa ir no sol quente, na cidade depende do emprego que conseguir, não precisa ir, fica só no ar condicionado.*

Quando perguntados se só a condição econômica seria fator de permanência na propriedade, o pai diz o seguinte: *“Acredito que só o fator econômico não é, pois o jovem deve demonstrar interesse, vontade de permanecer. Na agricultura, tem que querer trabalhar”*. A mãe acha que *“se a propriedade é maior, com maquinários de*

*ponta, quem sabe o jovem ia querer ficar, mas, na nossa região, não tem essas grandes propriedades. Por aqui é meio difícil o jovem querer ficar*". A mãe acredita que nem propriedades grandes, com tecnologia moderna, conseguem manter os filhos, futuros sucessores na propriedade.

Os pais comentaram que estimularam seus filhos a permanecer, conforme a mãe relata: *"Estimular até que estimulamos, mas o salário que ganham, não dava pra continuar no interior, pois iam ganhar muito pouco em casa"*.

O que poderia ser feito para favorecer a permanência dos jovens no meio rural, o pai acredita que *"isso deveria ser feito nas escolas, como é o caso da Suíça, por exemplo, se você que fica na colônia você estuda sobre coisas da colônia, e assim por diante"*.

Sobre a questão do envelhecimento e da masculinização no meio rural, o pai declara: *"Acho que masculino nem tanto, pois só tem um homem solteiro de mais idade, já sobre o envelhecimento se continuar assim a comunidade aqui vai se acabar"*. Isso demonstra que a comunidade, provavelmente, deva estar sofrendo com o esvaziamento, principalmente de jovens, e que futuramente deve ter consequências piores. O que provavelmente vai acontecer é que as propriedades tendam a ficarem maiores e somente as terras onde haja mecanização é que serão plantadas/produzidas.

Os pais pretendem dar continuidade na propriedade até que tenham condições. Apesar de nunca terem se sentado para conversar sobre isso, acham que o interior é um local tranquilo e bom para se morar, onde os filhos gostam de passar o final de semana e, por isso não pretendem vender as terras para morar na cidade.

#### **4.2.3 Fatores que influenciaram no processo sucessório no Sítio Três Gerações**

Primeiramente, Prudêncio – o pai – é quem toma as decisões, mas em parceria com o filho Charles. Prudêncio estudou até a 8ª série e Charles é engenheiro agrônomo formado. Os dois juntos tomam as decisões. Os pais acreditam que influenciaram e tentaram ajudar os filhos desde pequenos, para que eles aprendessem a trabalhar e para que, futuramente, ficassem na propriedade.

Rozane – a mãe – considera que:

*Não adianta nós investir, comprar área de terra, se não tiver continuidade. É e sempre foi nossa preocupação, porque já é uma propriedade de longa data, que vem passando de pai pra filho. Então, nós temos essa preocupação. Por isso, as decisões são conversadas e tomadas em conjunto. Com certeza, ele tem grande apoio e temos a esperança que os dois fiquem.*

Quando perguntados se já haviam sentado para conversar sobre a permanência de um ou dos dois filhos, Rozane relatou:

*Várias vezes, sentamos e discutimos. Quando o Charles se formou era essa a questão, antes de ele construir na vila, vai construir, vai ficar, não vai ficar, vai sair, vai procurar emprego. Mas, daí a gente conversou, pensamos que seria interessante que os dois ficassem, porque tem o que fazer. O Mathias ainda não se definiu, vai se formar no fim do ano que vem, mas se quiser ficar, com certeza vamos ampliar. Aumentar o que temos hoje, porque temos condições de aumentar tanto na bacia leiteira quanto na suinocultura. Inclusive já estamos com projetos em mente pra aumentar independente de o Mathias ficar ou não. Nós vamos aumentar e vamos tentar melhorar cada vez mais. Isso pro bem deles, pro nosso atualmente. Mas, já pensando no futuro deles.*

Isso demonstra que a família também já passou por um momento delicado em que o filho mais velho Charles, teve que se decidir se iria continuar na propriedade ou se iria trabalhar fora dela. Como se percebe, também em relação ao filho mais novo, que ainda está estudando e ainda não sabe se vai continuar na propriedade, mas o desejo dos pais é de que ele continue. O filho Charles se decidiu e permaneceu para ajudar a família no trabalho da propriedade e para botar em prática os ensinamentos de sua formação. Observa-se que os pais estão decididos, mesmo que o filho Mathias não fique na propriedade, eles pretendem aumentar a produção na bacia leiteira e na suinocultura. Pretendem dobrar a quantidade de suínos criados, pois têm condições de realizar isso.

Sobre a agricultura familiar, Rozane acha que ela é muito importante pois, temos que, cada vez mais, aumentar a produção de alimentos tanto para consumo próprio como para exportação. A agricultura familiar é ótima, o jovem tem que permanecer no meio rural, pois ele é essencial para que tenhamos futuros agricultores, futuros produtores de alimentos.

Ela considera alguns fatores que podem contribuir para que o jovem deixe o meio rural

*Hoje em dia, pode ser que muitos não têm o apoio em casa, não conseguem em momento algum dar opiniões, não são ouvidos, eu sinto muito por estar dentro do sindicato. Hoje, pra eles vir procurar se associar a gente vê que são poucos os jovens que fazem isto. Então, isso é um grande sinal que eles não*

*têm apoio nas propriedades rurais. Isso é uma grande preocupação. Outra questão, talvez, quem sabe? Não poder comprar mais terra. Hoje, tá tão difícil, né? Um jovem conseguir compra um pedaço de terra. É outra questão bastante preocupante e uma outra opinião, que hoje em dia, o jovem quando vai trabalhar na cidade, tem seu emprego, sabe o que ele vai ganhar no final do mês, com seu salário garantido. Na propriedade rural, tu nunca sabe, né? Nós sempre dependemos muito do clima e assim por diante. Tu nunca sabe o que te sobra, questão de preço, que te sobra no final do mês. Isso também é uma questão que preocupa os jovens. Isso influencia na decisão se eles vão permanecer ou ir atrás de um emprego fixo.*

Rozane é presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Cerro Largo e, por exercer tal função, sabe da importância da agricultura familiar e também da importância da permanência do jovem para dar continuidade à propriedade. Ela sabe e vê que, muitas vezes, o jovem não tem incentivo dos pais, não conseguem comprar sua própria propriedade, pois não tem nenhum incentivo do Governo e, por fim, considera que o jovem também tende a não permanecer devido ao fator econômico, por achar que, na cidade, tem um salário fixo e, no interior, isso não é garantido.

Ela considera que o somente o fator econômico não seria a causa do jovem sair da propriedade. Acredita que a realização pessoal ou por causa dos estudos pesa na decisão. O jovem pensa porque tem curso superior não compensaria trabalhar no meio rural. Outro fator tem a ver com a internet no meio rural, que ainda é um pouco complicado, mas em comparação com anos atrás, já melhorou muito. Rozane entende que o jovem do meio rural não se diferencia tanto do meio urbano.

O filho Mathias colocou o seguinte

*Tu tem as mesmas coisas e oportunidades que um jovem do meio urbano, até mais. Uns não pensam da mesma forma, quem sabe pelo fato de ter que ir na lavoura, se sujar, no sol quente, talvez seja um fator, tu tem os horários, [...] vaca tu tem que tirar leite, o porco tu tem que tratar, são todas questões. Se tu tem um emprego, sexta de tardinha [vai para casa] e volta só na segunda.*

Pela fala do filho, interpreta-se que o interior não é um lugar ruim de se morar, como muitos jovens acreditam que seja. O jovem acha que tem as mesmas oportunidades e até podem oferecer mais do que vivendo na cidade.

O meio rural brasileiro, conforme Silva (1997), se urbanizou nas duas últimas décadas, como resultado do processo de industrialização da agricultura e do transbordamento do mundo urbano naquele espaço que tradicionalmente era marcado como rural.

Quando perguntado sobre o que poderia ser feito para favorecer a permanência dos jovens no meio rural, Rozane explica que:

*Os jovens deveriam ter mais apoio, talvez na questão de financiamentos vinculados pra nossa juventude, pelo fato de eles não terem terra. Se eles não estiverem vinculados a propriedades rurais deles, eles já não tem como conseguir um financiamento pra poder se fortalecer. Isso é uma questão bastante importante. Talvez, o dia que o jovem souber ou que ele tiver um valor fixo pra permanecer [...] isso em conta do governo, para que ele se mantenha até conseguir ter uma renda suficiente.*

Sobre as questões do envelhecimento e a masculinização no meio rural, a família pensa que esses são problemas muito graves. Argumentam que para conseguir uma moça pra trabalhar no meio rural é muito difícil, não se encontra mais. Em relação a esses problemas, Rozane relata:

*Muito, muito, muito, muito [grave]. Inclusive, no nosso município, é um fator muito preocupante nas propriedades rurais, o que caiu, o que veio pro envelhecimento é drástico nos últimos anos. Hoje em dia, se tu quer uma moça pra trabalhar no meio rural, tu não consegue mais, se um rapaz já é difícil imagina uma moça. Se permanece alguém no meio rural praticamente são filhos homens, as gurias praticamente todas saem pra trabalhar, estudar e não retornam mais para as propriedades.*

Do ponto de vista da organização da unidade familiar de produção, houve uma radical transformação das atividades produtivas. Para Anjos e Caldas (2005), por um lado, há uma diminuição generalizada dos requerimentos de mão de obra, que expressa a vulgarização dos insumos modernos (adubos, herbicidas, inseticidas, equipamentos, etc.), e, de outro, uma masculinização crescente do processo de trabalho, fato que conduz a uma situação na qual a mulher rural, na maior parte dos casos, passa do *status* de fator fundamental no desempenho de inúmeras operações agrícolas à condição de atividade praticamente circunscrita às tarefas eminentemente da casa (cuidado dos filhos, da casa, da horta familiar, preparo da comida, etc).

#### 4.3 COMPARATIVO DAS TRÊS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

Com base nas questões norteadoras/hipóteses realiza-se um comparativo entre as três propriedades investigadas. Outrossim, apresenta-se um resumo comparativo (Quadro 1) dos fatores que influenciam o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais familiares “A”, “B” e Sítio Três Gerações.

Sobre a primeira questão norteadora: “Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar na propriedade rural familiar é a forma de controle da propriedade (uma única pessoa ou duas ou mais pessoas)?”. Verifica-se que, na Propriedades “A” são os pais que controlam a propriedade, mas consideram que o filho sempre teve a chance de expor suas opiniões; na Propriedade “B” é somente o pai que controla e toma as decisões na propriedade, mas considera que isso não foi um fator que fez o filho ir trabalhar fora da mesma; e, no Sítio Três Gerações, é o pai que ainda toma as decisões, mas com o auxílio do filho que, provavelmente, vai o suceder.

Sobre a segunda questão norteadora: “Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar na propriedade rural familiar é a forma de delegação e transição do poder (desligamento do mais velho da gestão e transferência para o(s) mais novo(s))?”. Consta-se que a transição dos pais para os filhos, provavelmente, ocorrerá somente no Sítio Três Gerações, pois nas Propriedades “A” e “B” não se observa o interesse dos filhos em relação a assumirem a gestão dessas unidades produtivas. No Sítio Três Gerações, os pais permitem que os filhos expõem suas opiniões sobre a propriedade, e quando possível e percebendo que aquilo seria importante para a propriedade, aceitam e colocam em prática, isso faz com que o filho se sinta a vontade de por sua opinião.

Sobre a terceira questão norteadora: “Um dos fatores que influencia o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais é o sistema de gestão (forma de organização, planejamento, expansão e renovação)?”. Percebe-se que o Sítio Três Gerações é diferente das Propriedades “A” e “B”, pois ela possui boa estrutura para a produção leiteira e para a suinocultura, planejamento e organização, o que faz com que o jovem tenha mais interesse em permanecer na propriedade, os pais fazem o possível para que o filho fique no mesmo, pois sente a necessidade dele ficar, como o filho Charles é formado em agronomia, sabendo como é o correto tratamento com a terra e plantas, o outro filho, Mathias, vai se formar em veterinária, tendo o conhecimento com os animais. Enquanto que as Propriedades “A” e “B” não possuem qualquer sistema de gestão que possa ser evidenciado, ou seja, a gestão é precária, não demonstraram que possuem intenção de aumentar ou melhorar o sistema que possuem atualmente.

Sobre a quarta e última questão norteadora: “Os fatores determinantes para a escolha profissional dos jovens estão relacionados às condições econômicas,

geográficas (relevo) e tecnológicas (maquinários) da propriedade rural?”. Observa-se que, em todas as unidades produtivas pesquisadas, os aspectos econômicos, principalmente, o relevo onde se instalam as propriedades e a tecnologia são fatores decisivos na escolha da profissão, mas não só isso. Esses fatores também definem se os jovens vão ou não permanecer trabalhando e vivendo no meio rural.

Na Propriedade “A” o fator econômico é uma causa pela não sucessão, pois considera que a propriedade não consegue manter o filho na propriedade, fazendo com que o mesmo, trabalhe fora dela, sobre o relevo da propriedade, ele é considerado como adequado para a produção de diversos produtos, e possuem maquinários necessários para que ocorra a produção.

Na Propriedade “B”, o fator econômico fez com que os dois filhos fossem trabalhar na zona urbana, por possuírem um retorno econômico maior, e juntamente com o fato da propriedade possuir um relevo não adequado para a produção de diversos produtos, mas para isso a propriedade possui também maquinários para facilitar o trabalho.

Por outro lado o Sítio Três Gerações, tem todas as condições para que os filhos permaneçam na propriedade, possuindo um relevo adequado, com maquinário (tecnologia) para que ocorra a produção de diversos produtos e que faz com que a propriedade tenha condições econômicas de manter os filhos na propriedade.

Esses dentre outros fatores causam a permanência ou não dos filhos da propriedade, muitas vezes os pais não incentivam os filhos a permanecer, por considerar que possuir o “estudo” (faculdade) faz com que os filhos, futuramente, tenham uma melhor vida, tanto economicamente como socialmente, e por isso muitos filhos desde pequenos, passam a não se interessar pela atividade de agricultor e não permanecem na propriedade, esse deve de ser um fator a ser considerado, mas provavelmente que dentro de cada família, tenha outros fatores que devem de ser considerados.

**Quadro 1 – Resumo comparativo das propriedades rurais familiares e os fatores que influenciam no processo de sucessão familiar**

| <b>Fatores</b>   | <b>Propriedade A</b>  | <b>Propriedade B</b>  | <b>Sítio Três Gerações</b>   |
|--|---|---|--|
| Qual a forma de controle da propriedade uma única pessoa ou duas ou mais pessoas?  | São os pais que controlam a propriedade.  | É o pai que controla a propriedade.   | O pai que controla, mas com o auxílio do filho.  |
| Como ocorre a forma de delegação e transição do poder, desligamento do mais velho da gestão e transferência para o(s) mais novo(s)?                  | Não se observa.   | Não se observa.   | Constata-se que a transição dos pais para os filhos.   |
| Como é desenvolvido o sistema de gestão (forma de organização, planejamento, expansão e renovação)?  | Gestão precária.  | Gestão precária.  | Possui uma boa estrutura para a produção leiteira e para a suinocultura, planejamento e organização.   |
| Quanto ao fator determinante para a escolha profissional dos jovens estão relacionados às condições econômicas da propriedade rural?                 | Sim.<br>- Consideram que a propriedade não consegue, economicamente, manter o jovem no meio rural.          | Sim.<br>- Consideram que o jovem tem um retorno econômico maior se trabalhar como assalariado.  | Sim.<br>- A propriedade consegue manter economicamente o jovem no meio rural.  |
| Quanto ao fator determinante para a escolha profissional dos jovens está relacionado às condições geográficas (relevo) da propriedade rural?         | Não.<br>- Porém essa propriedade possui um relevo adequado para que ocorra a produção de diversos produtos. | Sim.<br>- A propriedade não possui um relevo adequado para algumas culturas, fazendo com que o filho não tenha muita escolha na hora da produção. | Sim.<br>- A propriedade está em um relevo adequado para a realização de várias atividades agrícolas  |
| Quanto ao fator determinante para a escolha profissional dos jovens estão relacionados às condições tecnológicas (maquinários) da propriedade rural? | Não.<br>- A propriedade possui a maioria dos maquinários necessários para o trabalho.                       | Não.<br>- Os proprietários consideram que isso não é um fator que faça com que o jovem permaneça na agricultura.                                  | Sim.<br>- A propriedades está bem estruturada, com maquinários necessários para que ocorra a produção.   |
| Qual a forma de organização da área cultivada: monocultura ou diversificação?  | Diversificada.<br>- Produção de leite, soja e trigo.  | Monocultura.<br>- Produção de leite.  | Diversificada.<br>- Produção de leite e suinocultura são as duas atividades principais.  |
| A alguma instituição que presta assistência técnica, e a participação em algum tipo de associação, cooperativa?                                      | Sim.<br>- Mas somente procuram, quando ocorre uma doença de animais.  | Não.<br>- Os proprietários acreditam que seria mais um custo e que não teriam vantagens.  | Sim.<br>- Os proprietários são associados ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Cerro Largo e possuem assistência técnicas nas atividades que desenvolve. |

Fonte: quadro elaborado pela autora (2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A causa da não sucessão em propriedades da agricultura familiar vem sendo tema de diversos estudos na área acadêmica. No entanto, podendo possuir estudos, mas que não estão em banco de dados acessíveis, sobre a sucessão em propriedades rurais familiares no município de Cerro Largo-RS, contata-se uma carência no âmbito acadêmico, mesmo com um grande número de pesquisas relacionadas com o tema.

A partir da realidade encontrada em três propriedades rurais, este estudo foi desenvolvido com o intuito de elucidar o problema: quais os fatores que restringem o processo de sucessão nas propriedades rurais familiares do município de Cerro Largo-RS? O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar os fatores que geram semelhanças e diferenças no processo de evolução hereditária das propriedades rurais familiares e suas implicações no processo sucessório das propriedades do município de Cerro Largo-RS. Como objetivos específicos definiram-se: a) Descrever a evolução histórica e hereditária das três propriedades rurais familiares; b) Identificar os fatores que influenciam no processo sucessório nas três propriedades rurais familiares; c) Desenvolver um comparativo do processo sucessório nas propriedades rurais familiares.

Através da utilização da entrevista realizada com pais e filhos, puderam-se alcançar os objetivos propostos, identificando os fatores que geram semelhanças e diferenças no processo de sucessão nas três propriedades investigadas. Na construção do texto monográfico, utilizou-se o embasamento teórico para comprovar os dados obtidos.

A sucessão em propriedades da agricultura familiar mostra-se fundamental para a sociedade e, principalmente, para a questão econômica no município de Cerro Largo. Estudar essa população, bem como os fatores que fazem com que muitas propriedades não tenham sucessores se tornou muito importante para a autora. Um tema como a sucessão, deve ser tratado com preocupação devido aos problemas causados, tanto familiares como na sociedade.

O que se percebe é que cada um dos três proprietários, pensa e fala sobre o trabalho dentro da agricultura familiar de diferentes formas e parece que isso reflete na sucessão da propriedade, considerada neste estudo como empreendimento familiar.

Com essa pesquisa, pode-se constatar que a sucessão ou não sucessão é influenciada pelo incentivo dos pais e pela visão que estes têm de suas respectivas propriedades e da atividade agrícola. No Sítio Três Gerações, onde há um processo de sucessão em andamento, o pai tem uma visão positiva sobre o trabalho e os ganhos econômicos na atividade agrícola, estimulando o filho a permanecer no meio rural. Já nas outras duas propriedades, neste estudo, denominadas “A” e “B”, os pais acreditam que o filho, trabalhando fora da propriedade, como assalariado, tem maiores vantagens/benefícios (ter o final de semana livre, salário fixo, férias, ...). Isso faz com que o filho tenha um pensamento negativo sobre a atividade de agricultor e passe a ver o trabalho urbano como uma alternativa.

Nota-se que cada propriedade possui uma evolução histórica e hereditária diferente. Uma propriedade está na primeira geração, enquanto as outras duas estão na terceira geração; destas, uma com a possibilidade de que ocorra a quarta geração e a outra com uma mínima, quase nula, possibilidade que ocorra a sucessão.

A propriedade que não há indícios que ocorrerá a sucessão, em nenhum momento se sentou para conversar sobre a permanência de um dos filhos para dar continuidade aos trabalhos, as outras duas, no entanto, relataram que várias vezes já sentaram e discutiram sobre o tema. O filho que ainda está indeciso se permanece ou não na propriedade, considera que o fator econômico é a causa da não permanência definitiva na mesma, enquanto isso a propriedade vem sofrendo com essa indeterminação. Enquanto que, no Sítio Três Gerações, propriedade onde ocorrerá a sucessão, o filho considera que o meio rural proporciona os mesmos ou até mais, benefícios, do que o meio urbano. O que se percebe é que uma propriedade bem estruturada, com pais que incentivam e demonstram que o meio rural é economicamente mais viável, tem a sucessão/permanência mais garantida do que as Propriedades “A” e “B”, onde os pais falam e demonstram que a agricultura não é um lugar bom para se viver.

A presente pesquisa teve algumas limitações, principalmente, em relação à quantidade de famílias entrevistadas. Infelizmente, não foi possível encontrar em nenhuma destas entidades: EMATER, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Prefeitura Municipal, todas em Cerro Largo-RS, um cadastro atualizado das propriedades rurais do município. Por isso, entende-se que outros estudos nessa área sejam realizados, se possível, com uma amostra maior de entrevistados.

Os elementos reunidos, neste estudo, não são definitivos e sugerem outros estudos sobre a temática, podendo ser relevantes para futuras pesquisas direcionadas para a sucessão em propriedades rurais familiares e servindo como base de dados para pesquisas futuras na Universidade Federal Fronteira Sul – UFFS, principalmente, pelo fato de esta ser uma universidade voltada para o desenvolvimento rural.

Outrossim, considera-se que este estudo possa servir para compor dados ou como fonte de informação para as instituições de pesquisa como EMATER, Prefeituras da região, sindicatos, cooperativas agrícolas, dentre outras; para auxiliar em um planejamento estratégico em benefício ao município; para que o poder público e a iniciativa privada definam programas de incentivo a agricultura familiar; e/ou para incentivar jovens a desenvolver o interesse pela sucessão familiar em sua propriedade, sentindo-se valorizados no meio rural.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2007.

\_\_\_\_\_. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. Brasília. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 15, p. 137–157, jan./abr. 1998. Disponível em: <<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8932/5051>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília: Unesco, 1998.

ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo; OLIVEIRA, Janete Lara de. Sucessoras invisíveis: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, 2012.

ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de, ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

ANJOS, Flávio Sacco dos; CALDAS, Nádia Velleda. O futuro ameaçado: o mundo rural face aos desafios da masculinização, do envelhecimento e da desagrarização. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 661-694, jun. 2005. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2097/2479>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

ANJOS, Gabriele dos; BRUMER, Anita; Gênero e reprodução social na agricultura familiar. **Revista NERA**, Presidente Prudente, v. 11, n. 12, jan./jun. 2008.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. Disponível em: <<http://sober.org.br/palestra/12/02O122.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2016.

BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BIEGER, Tamires Elisa. **Sucessão na agricultura familiar**: um estudo do município de Coronel Barros-RS. 2013. 121f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, Curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Ijuí, 2013. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1948/TCC%20TAMIRES%20ELISA%20BIEGER.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, 2012.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

BRASIL. Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 1, n. 141, p. 1, 25 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRUMER, Anita. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. In: CARNEIRO, Maria José; CASTRO, Elisa Guaraná de (Orgs.). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 35-52.

BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. **Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável**: questões para debate. Brasília: IICA, 2006. Disponível em: <<http://www.iicabr.iica.org.br/wp-content/uploads/2014/03/Serie-DRS-vol-5-Agricultura-familiar-agroecologica-e-desenvol-sustentavel.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

BUAINAIN, Antônio Márcio; ROMEIRO Ademar R.; GUANZIROLI Carlos. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 5, n. 10, p. 312-347, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5434/3083>>. Acesso em: 14 out. 2016.

CÂMERA, Renata Paes de Barros. A empresa familiar. FACEF: **Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 5, p. 85-107, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/346/333>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

CASTRO, Elisa Guaraná de. Juventude rural no Brasil: processos de exclusão e a construção de um ator político. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 7, n. 1, p. 179-208, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v7n1/v7n1a08>>. Acesso em: 16 out. 2016.

COELHO, José Garcia, QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; MOREIRA, Daniel Augusto. Programa de sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

COSTA, Maria Regina Caetano. **O futuro entre o rural e o urbano: um estudo de caso sobre a juventude rural no município de Morro Redondo-RS.** 2011. 117f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Produção Agrícola Familiar, Pelotas, 2011. Disponível em: <[http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/123456789/2428/1/Tese\\_Maria\\_Regina\\_Caetano\\_Costa.pdf](http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/123456789/2428/1/Tese_Maria_Regina_Caetano_Costa.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2016.

COSTA JÚNIOR, Hélio Pereira da. **Estudo da participação e permanência dos jovens na agricultura familiar na localidade do Acorado em Rosário da Limeira-MG.** 2007. 131f. Dissertação (Mestrado profissional ou Magister Scientiae) – Centro Universitário de Caratinga, Caratinga, 2007. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.unec.edu.br/bdtdunec/tde\\_arquivos/22/TDE-2008-03-04T063758Z-69/Publico/Dissertacao%20-%20Helio.pdf](http://bibliotecadigital.unec.edu.br/bdtdunec/tde_arquivos/22/TDE-2008-03-04T063758Z-69/Publico/Dissertacao%20-%20Helio.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2016.

DALCIN, Dionéia; TROIAN, Alessandra. Jovem no meio rural a dicotomia entre sair e permanecer: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOCIOLOGIA & POLÍTICAS, 1., 2009, Curitiba. **Anais Eletrônicos...**, Curitiba: UFPR, 2009. Disponível em: <<http://www.humanas.ufpr.br/site/evento/SociologiaPolitica/GTs-ONLINE/GT7%20online/jovem-meio-rural-DioneiaDalcin.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

DOTTO, Fabiano. **Fatores que influenciam a permanência dos jovens na agricultura familiar, no estado de Mato Grosso do Sul.** 2011. 113f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, Campo Grande, 2011. Disponível em: <<http://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/8201-fatores-que-influenciam-a-permanencia-dos-jovens-na-agricultura-familiar-no-estado-de-mato-grosso-do-sul.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2016.

ELESBÃO, Ivo. O espaço rural brasileiro em transformação. **Finisterra**, Lisboa, v. 42, n. 84, p. 47-65, 2007. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1421/1117>>. Acesso em: 10 maio 2016.

GALLI, Manuela. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2006. 124f. Monografia (Especialista em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Empresarial, Criciúma, 2006. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000028/00002859.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

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

GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso *et al.* **Plano de sucessão e empresa familiar: estudo de caso em uma empresa de mídia exterior.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA. 7., 2010, Resende. **Anais...**, Resende: AEDB, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo agropecuário 2006**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=430520&idtema=3&search=rio-grande-do-sul|cerro-largo|censo-agropecuario-2006>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA 2013. **Sistema Nacional de Cadastro Rural – Índices Básicos de 2013**. Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices\\_basicos\\_2013\\_por\\_municipio.pdf](http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2016.

LIMA, Juvêncio Braga de; BORGES, Alex Fernando; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; FERREIRA, Patricia Aparecida. O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamentada nos tipos de dominação weberianos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, 2010.

MAGRI, Cledir Assisio et al. O agronegócio brasileiro e o Banco do Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Cooperativismo de crédito solidário: reflexões e boas práticas**. Passo Fundo: IFIBE, 2010. p. 65-74

MALHOTA, Maresh. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MENDONÇA, Kênia Fabiana Cota; RIBEIRO, Áureo Eduardo Magalhães; GALIZONI, Flávia Maria. Sucessão na agricultura familiar: estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 16., 2008, Caxambu. **Anais eletrônicos...**, Caxambu: 2008. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Flavia\\_Galizoni/publication/228424499\\_Sucesao\\_na\\_agricultura\\_familiar\\_estudo\\_de\\_caso\\_sobre\\_o\\_destino\\_dos\\_jovens\\_do\\_alto\\_Jequitinhonha\\_MG/links/564cac0b08aedda4c1343500.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Flavia_Galizoni/publication/228424499_Sucesao_na_agricultura_familiar_estudo_de_caso_sobre_o_destino_dos_jovens_do_alto_Jequitinhonha_MG/links/564cac0b08aedda4c1343500.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

MENDONÇA, Milena Cristiane Nascimento et al. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do Shopping Oiapoque. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

NISHITSUJIO, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Paraná, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp087418.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

NORDER, Luiz Antonio C. Mercantilização da agricultura e desenvolvimento territorial. In: SCHNEIDER, Sergio (Org.). **A diversidade da agricultura familiar**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 59-84.

OLIVEIRA, Daniela; SCHNEIDER, Sergio. O futuro das unidades familiares: uma análise das possibilidades de sucessão hereditária entre os agricultores ecologistas de Ipê (RS). **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 12, n. 2, p. 149-174, dez. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/320/506>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de et al. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: SEMEAD, 7., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/sucessao-em-empresas-familiares-analise-comparativa-de-dois-estudos-em-organizacoes-gauchas/510/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

OLIVEIRA, Márcia Freire de; MENDES Luciano. Contribuições das Políticas Públicas para a Sucessão na Agricultura Familiar. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2012.

PEREIRA, Antonio Carlos Soares; VIEIRA, Adriana; ROSCOE, Maria Teresa de Azeredo. Sucessão do mito organizacional: estudo de caso em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, 2012.

PRETTO, Jose Miguel. Elementos para a discussão de um projeto sustentável para a agricultura familiar. In: RISSON, Cláudio; GABRIEL JÚNIOR, Egon; PAULI, Jandir (Orgs.). **Desenvolvimento, democracia e gestão do crédito: a agricultura familiar em debate**. Passo Fundo: IMED, 2009. p. 61-86. Disponível em: <http://ifibe.edu.br/arq/201508122224031728311760.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA FAO. INCRA. **Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Brasília: MDA/INCRA, 2000. Disponível em: <<https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/recursos/novoretratoID-3iTs4E7R59.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2016.

SACHS, Ignacy. Brasil rural: da redescoberta à invenção. 2001. **Estudos Avançados – Dossiê Desenvolvimento Rural**, São Paulo, v. 15, n. 43. set./dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000300008&script=sci\\_arttext&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000300008&script=sci_arttext&tIng=pt)>. Acesso em: 04 abr. 2016.

SCHNEIDER, Sergio. Agricultura familiar e desenvolvimento rural endógeno: elementos teóricos e um estudo de caso. **Desenvolvimento Rural – Tendências e Debates Contemporâneos**. Ijuí: Unijuí, 2006. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/Sergio%20Schneider>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

SCHNEIDER, Sergio; MATTEI, Lauro; CAZELLA, Ademir Antonio. Histórico, caracterização e dinâmica recente do PRONAF –Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. In: MARQUES, Paulo Eduardo Moruzzi (Org.). **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. Porto Alegre, 2004, p. 21-50. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43198705/2004\\_-\\_Cap\\_Historico\\_Pronaf\\_Sergio\\_Lauro\\_Ademir\\_Livro\\_PP\\_e\\_Participa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476757079&Signature=q7fJKzSxnCIR7kJBC69VAjYgebl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHistorico\\_caracterizacao\\_e\\_dinamica\\_rece.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43198705/2004_-_Cap_Historico_Pronaf_Sergio_Lauro_Ademir_Livro_PP_e_Participa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476757079&Signature=q7fJKzSxnCIR7kJBC69VAjYgebl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHistorico_caracterizacao_e_dinamica_rece.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2016.

SILVA, Osvaldo Heller. Agricultura familiar: diversidade e adaptabilidade. In: LAMARCHE, Hugues (Coord.). A agricultura familiar: comparação internacional. Vol. I: uma realidade multiforme. **Revista de Sociologia e Política**, n. 12, p. 161-167, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=23801212>>. Acesso em: 02 maio 2016.

SILVA, José Graziano da. O novo rural brasileiro. **Revista Nova economia**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 43-81, maio de 1997. Disponível em: <[http://www.geografia.ffe.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio\\_Valeria/Pdf/O\\_novo\\_rural\\_brasileiro.pdf](http://www.geografia.ffe.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio_Valeria/Pdf/O_novo_rural_brasileiro.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2016.

SISTEMA NACIONAL DE CADASTRO RURAL. 2013. Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices\\_basicos\\_2013\\_por\\_municipio.pdf](http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SPANVELLO, Rosani Marisa. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 236 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16024/000660556.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 maio 2016.

SONAGLIO, Angélica Elisa. **Tecnologia e agricultura familiar: como um computador com acesso à internet pode transformar o cotidiano rural**. 2011. 77f. Monografia (Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade de Comunicação, Curso de Jornalismo, Brasília, 2011. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3710/1/2011\\_AngelicaElisaSonaglio.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3710/1/2011_AngelicaElisaSonaglio.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, José Eli da. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2012.

WANDERLEY; Maria de Nazareth Baudel. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20., 1996. Caxambu-MG. **Anais eletrônicos**... Caxambu, 1996. Disponível em:  
<<http://www.reformaagrariaemdados.org.br/sites/default/files/Ra%C3%ADzes%20Historicas%20do%20Campesinato%20Brasileiro%20-%20Maria%20de%20Nazareth%20Baudel%20Wanderley%20-%201996.pdf>>.  
Acesso em: 10 maio 2016.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Princípios da pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

### Identificação:

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

### 1º Bloco – Caracterização da propriedade rural

1. Quem controla a propriedade rural? Qual o grau de escolarização? \_\_\_\_\_

2. Quem toma as decisões? Isso em algum momento influencia ou influenciou a permanência ou não do(s) filho(s) na propriedade rural? \_\_\_\_\_

3. Conte um pouco mais da história da sua propriedade \_\_\_\_\_

4. Quantas pessoas trabalham na propriedade e grau de parentesco? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

5. Como obteve a propriedade rural? Quanto tempo faz? \_\_\_\_\_

6. A propriedade está na primeira geração? \_\_\_\_\_

7. A produção na propriedade é diversificada? \_\_\_\_\_

8. Quem cuida do quê, ou seja, como é feita a divisão de tarefas propriedade? De que forma os mais velhos fazem a transferência para os mais novos da gestão da propriedade? \_\_\_\_\_

**2º Bloco – Sucessão Familiar**

9. A família, em algum momento, reuniu-se e conversou sobre a necessidade de permanência de um ou mais filhos para a continuação da propriedade? Se isso aconteceu, conte um pouco sobre isso. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

10. Qual sua opinião sobre a agricultura familiar e a saída dos jovens do meio rural?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

11. Na sua opinião, que fatores contribuem para que os jovens deixem o meio rural?

\_\_\_\_\_.

12. Na sua percepção, quanto à escolha do jovem que dará continuidade às atividades e poderá permanecer ou não na propriedade rural, você entende que apenas a condição econômica seria fator de permanência na propriedade familiar?

\_\_\_\_\_ Quais desses fatores seriam determinantes para tal escolha: condições econômicas, geográficas (relevo) ou tecnológicas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

13. O que poderia ser feito para favorecer a permanência dos jovens no meio rural?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

14. Como você percebe questões como o envelhecimento e a masculinização no meio rural? Esses fenômenos ocorrem na sua comunidade? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

15. Em algum momento você estimulou seu filho a permanecer na propriedade?

\_\_\_\_\_.

16. Quando o senhor não conseguir mais trabalhar na agricultura, que destino pretende dar à propriedade? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

**3º Bloco – Produção da propriedade familiar**

17. Qual é o produto mais produzido na propriedade? \_\_\_\_\_.
18. Quais são os produtos produzidos na propriedade? \_\_\_\_\_.
19. Que tipo(s) de tecnologia é(são) usada(s) na produção? (máquinas, sementes geneticamente modificadas, GPS, semeadura direta, fertilizantes, adubação química, agrotóxicos, etc.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
20. Há alguma instituição que presta serviço de assistência técnica? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
21. Quem presta essa assistência técnica? \_\_\_\_\_.
22. Costuma fazer a contabilidade? \_\_\_\_\_.
23. Se tivesse que começar de novo ou pudesse escolher entre a agricultura ou outra ocupação, seria agricultor novamente e produziria o(s) mesmo(s) produto(s)? Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

para agricultor (a)

Proposição de uma análise da sucessão familiar em propriedades rurais  
do município de Cerro Largo - RS

Prezado(a) participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **Sucessão familiar em propriedades rurais do município de Cerro Largo - RS**, desenvolvida por Cristiani Welter, discente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, *Campus* de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

O objetivo central do estudo é analisar os fatores que geram semelhanças e diferenças no processo de evolução hereditária das propriedades rurais familiares e suas implicações no processo sucessório das propriedades do município de Cerro Largo-RS.

Para as propriedades rurais familiares, este estudo é de suma importância, pois conhecer as propriedades rurais e suas famílias permite compreender aspectos como dificuldade de continuação que envolve a agricultura moderna, os aspectos demográficos, a falta de mão de obra, a estrutura especializada.

Este estudo busca aprofundar os conhecimentos sobre as causas da não sucessão, já que no passado, as famílias que viviam da agricultura eram bem mais numerosas e a maioria de seus filhos permanecia no meio rural. Muitas vezes, após o casamento, os filhos davam continuidade às atividades da propriedade. Hoje, as famílias são bem menores e, na grande maioria delas, os jovens decidiram não permanecer na propriedade, fazendo com que o meio rural esteja passando por um esvaziamento demográfico.

Tendo em vista que o processo sucessório sempre foi um tema que despertou o interesse dos pesquisadores, devido à dificuldade deste momento específico e às mudanças que são promovidas (NISHITSUJI, 2009), além de não haver trabalhos sobre este assunto nas propriedades familiares rurais desta região pesquisada; tendo

em vista que a pesquisadora nasceu e é criada em uma propriedade de agricultura familiar, portando, convivendo nos últimos anos com a diminuição da população do meio rural, muitas vezes pela não sucessão, e passando a ser uma preocupação constante, pois, futuramente, alguns produtos não serão mais produzidos pelo fato da não transmissão do conhecimento agropecuário para seus filhos é que se propõe esta investigação.

Esta pesquisa pode fazer com que os pais incentivem seus filhos a permanecer no meio rural, mostrando a verdadeira face da agricultura, onde grande parte dos produtos consumidos pode ser produzida na própria propriedade, garantindo uma melhor qualidade de vida.

Outro fato que justifica este estudo é que a agricultura familiar tem uma grande representatividade na produção de alimentos e, se não tivermos sucessores, ocorrerá um grande desequilíbrio no meio rural. Esta pesquisa, também, poderá servir como base para pesquisas futuras na Universidade Federal Fronteira Sul – UFFS pelo fato de ser uma universidade voltada para o desenvolvimento rural.

Pode servir, ainda, como fonte de dados e informações a instituições de pesquisa como a Emater/RS, prefeituras, sindicatos, cooperativas agrícolas, entre outras e/ou para auxiliar na elaboração por parte do poder público e/ou da iniciativa privada de um planejamento estratégico em benefício do município, instituindo programas de incentivo à agricultura familiar que propiciem aos jovens manter o interesse pelas atividades desenvolvidas no meio rural.

Para Mendonça, Ribeiro e Gralizoni (2008) é de suma importância que o poder público defina programas de incentivo ao agricultor familiar que se adaptem às peculiaridades dos territórios e que sejam capazes de despertar o interesse dos(as) jovens para sua realização profissional e pessoal num meio em que eles conhecem e onde podem ser valorizados pelo seu trabalho. Ademais, tema tão relevante como a agricultura familiar não pode ser deixado sob a responsabilidade somente das forças do mercado.

E, também, as empresas familiares precisam ser administradas de maneira mais profissional possível, para garantir a sobrevivência com eficiência. O processo de sucessão, talvez seja a questão que mais aflige as empresas familiares. Esse assunto torna-se delicado, pois envolve, além dos aspectos administrativos, aspectos afetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar (GALLI, 2006).

O convite para participar desta pesquisa se deve à sua atuação na gestão de

propriedade familiar rural. Sua participação é importante no desenvolvimento da pesquisa, porque, a partir das informações obtidas, será possível concretizar o estudo a respeito da sucessão familiar em propriedades rurais do município de Cerro Largo - RS.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração para a realização deste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira, caso decida não consentir sua participação ou desistir da contribuição. Contudo, ressalta-se, novamente, que ela é muito importante para a execução e concretização da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa para participar desta pesquisa, portanto, sua participação é voluntária. Ainda, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas por você, já que o material será armazenado em local seguro e apenas a pesquisadora e sua professora orientadora terão acesso direto aos dados obtidos por meio da entrevista. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

#### Identificação do participante ao longo do trabalho

Caso você queira que seu nome ou de sua propriedade seja exposto ao longo do trabalho, você deve consentir.

Você deseja que seu nome seja exposto ao longo do presente estudo?

( ) Sim

( ) Não

Ressalvas: \_\_\_\_\_

---

Você deseja que o nome de sua propriedade seja exposto ao longo do presente estudo?

( ) Sim

( ) Não

Ressalvas: \_\_\_\_\_

---

A sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista semiestruturado. A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita para analisar, em profundidade, o conteúdo das respostas. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora e trinta minutos. A entrevista será gravada e transcrita pela pesquisadora, ficando num banco de dados organizado pela pesquisadora. Estando disponível para qualquer consulta a qualquer tempo, os detalhes relacionados a sua entrevista.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação       Não autorizo gravação

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa trará informações que possam servir de base para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

Essa pesquisa trará benefícios para os entrevistados no que se refere a gestão mais eficiente das propriedades e a correta identificação dos fatores relevantes no processo de sucessão familiar, buscando contribuir para a permanência do jovem nas propriedades rurais.

A participação na pesquisa poderá causar riscos como o constrangimento ou desconforto ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal e/ou relacionada à sua propriedade. Assim, caso preferir, o respondente, poderá solicitar à pesquisadora que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença da pesquisadora em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte da pesquisadora, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender. Uma vez que os benefícios da pesquisa são extremamente relevantes para o grupo envolvido. Os encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos consistem em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade dos participantes.

Você estará exposto aos seguintes riscos e constrangimentos: disponibilizar informações e percepções de cunho pessoal em relação ao processo de sucessão familiar e sobre alguns pontos dentro da propriedade (história, produtos produzidos na propriedade, como se deu ou não a sucessão) apresentar informações referentes à agricultura e família.

Para que ocorra a redução dos constrangimentos e riscos, você pode, a qualquer tempo, optar por não responder determinado questionamento ou mesmo se recusar a participar da pesquisa. E todas as entrevistas individuais serão mantidas em caráter sigiloso, tendo a comunidade em geral acesso apenas as informações gerais, após a compilação e análise geral das entrevistas, tendo apenas o respondente e a pesquisadora acesso as pesquisas individuais. De acordo com o que for questionado e conforme a preferência do entrevistado, a entrevista pode ser realizada em um local reservado, evitando o desconforto do respondente aos questionamentos.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Além disso, após a conclusão da pesquisa você receberá o retorno a respeito dos resultados encontrados.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Telefone: (55) 3359 3950, ramal 4233 / e-mail: denise.fernandes@uffs.edu.br /  
Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS –  
Campus Cerro Largo, Rua Major Antônio Cardoso, 590, Cerro Largo – RS – CEP:  
97900-000.

Declaro que entendi os objetivos e as condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Em caso de dúvida, quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax: (49) 2049 3745 / e-mail: cep.uffs@uffs.edu.br  
Endereço: Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS / Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS,  
Rua General Osório, 413D – CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro – Chapecó – Santa Catarina – Brasil.