

Área Temática: Gestão de Agronegócios

## **Principais Problemas Enfrentados na Hora da Sucessão na Propriedade Rural: evidências empíricas**

### **AUTORES**

**DIONISE MAGNA JUCHEM**

FACULDADE DO SUL DO MATO GROSSO

dionise@cesur.br

**PAOLA BOSCARIN**

Universidade de Passo Fundo

plboscarim@hotmail.com.br

**EDGARDO ALFREDO HERRERA CÉSPEDES**

Faculdade do sul do Mato Grosso

edgardo@cesur.br

### **RESUMO**

O presente trabalho objetiva conhecer os principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural dos pequenos produtores associados à Feira do Pequeno Produtor de Passo Fundo (RS). Como metodologia se levantou o referencial teórico além de pesquisa empírica com a aplicação de questionário aos produtores associados à feira, contemplando as características das suas famílias, de sua unidade de produção, o funcionamento e a localização. Os resultados evidenciam que os pequenos produtores rurais são os próprios fundadores dessas propriedades. Com relação ao trabalho na terra e mão-de-obra é em quase sua totalidade familiar. A administração das propriedades é realizada pelos pais (marido e esposa) e os mesmos misturam questões da propriedade com questões particulares da família. A maioria dos filhos permanece ainda na propriedade, junto com os pais e os produtores afirmaram ser importante para o filho estudarem e cursar o ensino superior. A maioria dos produtores vem preparando ou, pelo menos, tentando incentivar um filho a assumir a propriedade, mas que os filhos não têm interesse em dar continuidade ao trabalho na propriedade, e sim, estudarem e trabalharem na cidade. A realidade que pode ser visualizada nas organizações de base familiar e, nos parece que esta é considerada por seus fundadores como uma extensão da família é que a propriedade existe para garantir o futuro da mesma e da família.

**Palavras-chave:** Agricultura, Propriedade rural, Sucessão.

### **ABSTRACT**

The present work objectifies to know the main problems faced in the hour of the succession in the rural property of the small producers associated to the Fair of the Small Producing of Passo Fundo (RS). As methodology survey the theoretical referential besides empiric research with the questionnaire application to the producers associated to the fair, contemplating the characteristics of its families, of its unit of production, the operation and the location. The results evidence that the small rural producers are the own founders of those properties. With relationship to the work in the earth and labor is in almost its family totality. The

administration of the properties is accomplished by the parents (husband and wife) and the same ones mix subjects of the property with subjects peculiar of the family. Most of the children still stay in the property, with the parents and the producers affirmed to be important for the son to study and to study the higher education. Most of the producers comes preparing or, at least, trying to motivate a son to assume the property, but that the children don't have interest in giving continuity to the work in the property, but, they study and they work in the city. The reality that can be visualized in the organizations of family base and, it seems us that this is considered by its founders as an extension of the family is that the property exists to guarantee the future of the same and of the family.

**Key Words:** Agriculture, Rural property, Succession.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial tem se observado a movimentação social e econômica do espaço rural para o urbano numa intensidade tal que tem provocado rupturas no processo de evolução econômica do meio rural, bolsões de pobreza no meio urbano e necessidade de consumo pautada em um novo perfil sócio-econômico do país.

Porém, mesmo diante da constatação de que rupturas no meio rural têm provocado oscilações no meio urbano, os estudos na área de administração acabam normalmente priorizando o segundo, em detrimento do primeiro. Talvez pelo fato de que discutir a gestão no espaço urbano envolve a “modernidade”, enquanto que no meio rural se mostra “clássico” e ultrapassado. Mas, quando se fala da instituição familiar, as relações tendem a ser as mesmas e estão assentadas pelos mesmos princípios.

As relações sociais no seio familiar, nos meios urbano e rural quase não se alteram e se os princípios que norteiam tais relações são semelhantes, se pressupõe que a partilha dos bens pertencentes ao empreendimento rural num processo sucessório deveria ser equivalente ao empreendimento urbano. Será que essa realidade também não se altera na partilha dos bens da família, no empreendimento rural? As disputas e o enfraquecimento do empreendimento se dá na mesma dimensão, tanto no rural, quanto no urbano?

O processo sucessório torna-se importante porque envolve um componente-chave - patrimônio da família, a continuidade da atividade profissional do pai e a saída da geração mais velha do comando do negócio.

Numa perspectiva teórica, sabe-se que tal processo determina a condução da empresa para o sucesso ou para o fracasso, dependendo talvez, apenas da maneira como a sucessão ocorrerá, ou seja, se ela acontecerá de maneira pacífica e organizada ou de maneira turbulenta e desajustada.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Tedesco (2001) constata que ser herdeiro não é mais objeto de grande satisfação. A afirmação é sustentada pela introdução da máquina nos processos e forma de produção promovendo redefinições na forma de viver e de se relacionar, internamente, o que não é sinônimo de ruptura da estrutura familiar.

Segundo o mesmo autor, na tradição do agricultor, o modo de vida das relações de trabalho sempre se pautou pela convivência, pelo trabalho em família, pela visita, pelo mutirão e pela companhia. A falta de trabalho em família nos trabalhos agrícolas é vista com sentimento, pois o que uma pessoa vai fazer sozinha! Todo o(a) filho(a) que casa representa certo conflito em relação ao patrimônio. Por esta razão são movidas estratégias matrimoniais, em grande parte, por trocas materiais simbólicas constituídos de aliança patrimonial com o intuito de manter a integridade do patrimônio da família.

Um ponto importante a ser destacado é que junto da propriedade existe a casa, e o herdeiro nomeado é o que ficará na casa; é o sucessor do pai, tornando-se o dono da casa e o proprietário do patrimônio da terra. Assim sendo, a pergunta que perpassa é: *Quais são os principais problemas enfrentados pelas famílias na hora da sucessão na propriedade rural?*

Considerando que essa afirmativa pode ser questionada no meio rural, pelas especificidades da família e do formato de gerenciamento rural, este trabalho objetiva conhecer os principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural dos pequenos produtores associados à Feira do Pequeno Produtor de Passo Fundo (RS).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceituando empresa familiar**

Segundo Ricca (2003), as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar para os filhos (e, recentemente filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo. Para a maioria das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são a família e o trabalho.

Com isso, para se ter uma melhor definição do que vem a ser uma empresa familiar, Bernhoeft (1989) conceitua dizendo que as empresas familiares são aquelas empresas que têm sua origem e história vinculada a uma mesma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

Já na visão de Lodi (1993), a definição de empresa familiar surge geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador tem a pretensão de dar espaço para eles entre seus antigos colaboradores, ou ainda porque seus futuros sucessores precisam criar uma ideologia a qual justifique a sua sucessão ao poder.

As empresas possuídas e administradas por famílias constituem umas formas organizacionais peculiar, cujo caráter especial têm conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial de história, identidade e linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chave são parentes, as tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família. Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial, (RICCA, 2003).

Frente a isso, se observa que atualmente o mundo passa por mudanças na economia e na política quase que a cada minuto. As rápidas mudanças causadas pela globalização fazem com

que as empresas tornem-se cada vez mais competitivas para conseguirem firmar seu lugar no mercado. Nesse contexto, torna-se importante que o empreendedor ou o dono do negócio avalie de um modo geral o ambiente em que a organização está inserida para que possa traçar estratégias que possibilitem a sobrevivência da empresa, ou seja, tomar atitudes que não encaminhem seu empreendimento para um processo de deteriorização, fazendo com que esta não chegue a terceira geração, ou até mesmo não atinja a segunda geração (de pai para filho).

Segundo Padula (1999) o nível de participação dos membros da família na gestão da empresa é influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio. Os empresários com motivações ligadas à realização profissional, ao exercício de poder, tenderão a ser relutantes quanto à profissionalização de gestão da empresa, conseqüentemente, tenderão a manter uma forte participação dos membros da família na condução da empresa, enquanto que os empresários cujas motivações estão ligadas ao desejo de criar e fazer prosperar seu próprio negócio, manifestam-se favorável a um processo de descentralização e profissionalização da gestão empresarial. Mas o que o autor afirma com clareza é que delegando ou não, profissionalizando ou não, crescendo ou não, o que definirá o sucesso ou não da empresa é o processo de sucessão familiar.

A questão de sucessão dentro das empresas familiares apresenta-se bastante conflitante, pois existe a resistência por parte dos fundadores em deixar o comando da empresa para o filho ou para aquele que está mais apto a comandar o empreendimento. Talvez seja porque o fundador não percebe que o filho ou a nova geração passou por um processo de ensino no qual aprendeu a base para comandar ou até mesmo a montar a sua própria organização, já que o modo de criação das duas gerações foram totalmente diferentes. O pai teve que dar o sangue para conseguir erguer a empresa e dar continuidade, enquanto que o filho está recebendo-a pronta, não precisando iniciar “do nada” e não tendo que aprender tudo sozinho.

Enfim, as empresas familiares são complicadas, mas ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da economia e a satisfação de milhões de pessoas. Mas nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de empresa, pois a influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem, muitas vezes é invisível para os teóricos e para as escolas de administração, (RICCA, 2003).

## **2.2 Administração: propriedade x família**

A administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui referencial teórico, possível de ser tratado pelo método científico. E arte, porque inclui, na resolução dos problemas, na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição, (SOUZA, 1995).

Segundo Patriarca e Francis (2003) ao se analisar as formas de gestão existentes dentro do universo da agricultura familiar verifica-se a presença de algumas questões que influenciam diretamente a maneira como as propriedades são administradas. Entre elas pode-se destacar a diferença existente entre a agricultura familiar tradicional, a empresa familiar e a ideologia existente que visa a homogeneização do setor.

No meio rural todas as formas de produção, como a propriedade familiar, a empresa familiar ou a empresa capitalista estão sujeitas à vários fatores que têm grande influência no resultado que esta gestão alcançará. E as diferentes maneiras de se lidar com estes fatores, alcançando-

se os melhores ou os piores resultados que determinarão a capacidade gerencial ou a capacidade de gerenciamento da propriedade rural.

Devido às características diferentes e maneiras diversas de administrar ou gerir cada propriedade, o grau de capacidade de gerenciamento encontrado são diversos. Isto acontece, tanto entre empresas rurais familiares, como entre as propriedades familiares, sendo que o conhecimento desta capacidade é de grande e fundamental importância para que se possa direcionar à administração dos estabelecimentos para um aproveitamento mais racional de seus recursos, além de terem seus potenciais voltados para a busca da obtenção de melhores resultados que beneficiarão a todos, (PATRIARCA e FRANCIS, 2003).

### **2.3 Relação propriedade x família**

No Brasil, ao longo da década de 70, as atenções se polarizaram sobre a importância da chamada “pequena produção” e sua participação na produção geral da agricultura do país. Parece evidente que a reprodução da agricultura familiar, sobretudo num país com a história do Brasil, sempre esteve associada às lutas dos próprios agricultores, (LAMARCHE, 1992). Segundo o mesmo autor, todos conhecem estabelecimentos em que a família desempenha um papel fundamental, e em outros, esse papel é limitado, quando não inexistente.

Segundo Tedesco, (2001) nas histórias escritas sobre famílias de imigrantes italianos é comum o relato de rituais de iniciação da idade adulta pelo trabalho. Os adolescentes, em nível geral eram influenciados pela força das regras do sistema de trabalho, da participação *na*, *com* e *para* a família. Aprendiam rapidamente a diferenciar funções, a estabelecer hierarquias, deveres e atribuir normas aos princípios do trabalho voluntário em direção a uma razão prática e simbólica com a família. Para os pais, a disposição, a participação e a convivência *no* e *para* o trabalho familiar do adolescente e jovem de ambos os sexos se complementavam ou se inseriam em formas de conduta cujo significado é aquele que o próprio trabalho lhe dava.

Ou seja, começava a se intensificar diferenças internas do trabalho na unidade familiar de produção, e em alguns casos, até, com relação a troca e remuneração em dinheiro, entre membros, ou entre pais e filhos, como é o caso do trabalho na terra dos pais por alguns filhos que residem na mesma casa, fazendo acontecer relações capitalistas, de arrendamento e meação entre pais e filhos, (TEDESCO, 2001).

Lamarche (1992) afirma que os projetos que os agricultores acalentam para seus filhos traduzem provavelmente a avaliação que fazem da situação global da sociedade na qual vivem, assim como sua visão das perspectivas do estabelecimento agrícola e do futuro da coletividade onde moram. Basta que um número significativo de produtores se oriente para o exterior da propriedade e que comece a preparar seus filhos para outras profissões e para a emigração, para que o setor agrícola ou o mundo rural atravesse por dificuldades.

Após a década de 1980, com o incentivo à escolarização do jovem no meio rural, o estudo passou a ser visto pelos pais como uma possibilidade e uma esperança de uma melhor remuneração da força de trabalho de seus filhos, inclusive com a confiança de que poderiam ser amparados por esses em sua velhice, talvez até na cidade, (TEDESCO, 2001).

Para Lamarche (1992), as estratégias de encaminhamento dos filhos são, sem dúvida, o resultado da ação conjunta de diversos fatores como: o tamanho das famílias e sua capacidade financeira, às quais são confrontadas as possibilidades de promoção social e profissional daqueles filhos que devem sair. As oportunidades fornecidas pelo mercado fundiário local podem ser aproveitadas por algumas famílias para disseminar e instalar vários filhos na terra, enquanto os antigos ocupantes perderam qualquer esperança de assegurar a continuidade do patrimônio. Mas existem também situações inversas: um futuro incerto no meio rural pode ser preferido às incertezas ainda mais ameaçadoras do êxodo. A fidelidade obstinada a uma terra e à perenidade do patrimônio pode superar qualquer consideração a respeito de bem-estar dos filhos. De forma geral, objetivos realistas impõem limites às aspirações de ascensão social.

No entanto, Tedesco (2001) conclui que é preciso entender que o colono é proprietário, dono dos meios de produção e trabalhador ao mesmo tempo. A família é o personagem principal. Por mais que haja diferenças internas e trajetórias individuais, é, ainda, um trabalhador coletivo. Essas são características da ambigüidade de sua presença no processo social de produção na sociedade capitalista atual.

#### **2.4 Os problemas enfrentados na hora da sucessão familiar**

“A tarefa de preparar membros da família para a carreira e passar os negócios para eles é difícil e às vezes frustrante”, (LONGENECKER et al., 1997, p.146).

Para Bernhoeft (1989), o processo sucessório na empresa familiar é assunto delicado, não podendo ser tratado apenas sob aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Para ele, existem seis pontos fundamentais que devem ser analisados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa, que são: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Na visão de Lessa (2003) a difícil arte de administrar negócios familiares nem sempre é bem sucedida. Por mais habilidosos que sejam os gestores, sempre surgirá no caminho sentimentos e emoções capazes de desmancharem o mais sólido dos empreendimentos.

Para Lodi (1993), o conflito na fase da sucessão é o pior dos conflitos que pode existir dentro das empresas familiares, pois é quase sempre resultado de problemas estruturais da família cujas raízes está há vinte ou trinta anos atrás. Segundo o autor, a sucessão é determinada em longo prazo, a partir do modo como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e para a riqueza. Assim sendo, durante uma geração o súbito salto de família rica abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

A intimidade das relações familiares, segundo Lessa (2003) permite que as diferenças apareçam com maior intensidade, fazendo surgir sentimentos acumulados durante a convivência doméstica. Sentimentos como ciúmes, inveja, amor e ódio são algo não verbalizados no ambiente organizacional, mas que comandam as ações e decidem o destino de muitas empresas.

A razão para que a sucessão dentro do empreendimento familiar ganhe maior importância, atualmente, parece clara no momento em que se relacionam com as possibilidades da sua contribuição ao processo de transformação do país, pois, no campo político, deverá haver a participação mais intensa do empresário, através das associações de classe e outros

mecanismos de pressão, inerentes aos sistemas democráticos; na perspectiva social, a empresa familiar representa uma das maiores geradoras de emprego e, no lado econômico, recebe dela uma fundamental contribuição, uma vez que se produz aumento do mercado consumidor e melhora na distribuição de renda, (BERNHOEFT, 1989).

A sociedade estimula a competição entre seus membros. Mas, no entanto, é na família onde a vaidade e as competições afloram com mais vigor, alimentado pelo cotidiano doméstico. As avós, mães, tias e demais parentes, mesmo sem participarem do negócio, emitem opiniões decisivas nas relações e desviam as empresas do seu eixo. Até mesmo os empregados de confiança aliados a membros da família preenchem a lista dos que interferem, com a vantagem de gerenciarem o dia-a-dia da empresa, freqüentemente tornando-se porta-vozes e ingressando na disputa e tomando partido entre os familiares. Enfim, são inúmeros os possíveis arranjos de facção nessa disputa. Ou seja, pais que não acreditam na capacitação dos filhos à frente dos negócios, e os filhos ansiosos que sofrem desejarem inconscientemente a morte do pai tão querido. Além disso, irmãos e primos que não perdoam ressentimentos da infância e partem para disputas e outros arranjos pouco favoráveis para a saúde organizacional, (LESSA, 2003).

Desse modo, encaminhar a continuidade da empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas para cada um dos três componentes: Família, Propriedade e Administração. A família deve estar preparada para entender que ela não é uma família comum, mas que juntamente com o prestígio vem à responsabilidade inerente dos efeitos de seus atos. Da mesma maneira que nem todos poderão administrar a empresa, porque isto é impossível, mas também porque as competências não são iguais. Grande parte dos membros da família deveriam iniciar um processo de preparo para a função de acionistas. Profissionalizar os acionistas torna-se tão importante quanto preparar os administradores, (BERNHOEFT, 1989).

Longenecker et al. (1997) afirmam que o processo de transferência dos reinos de liderança de uma geração para a outra é dificultado por causa das mudanças na cultura dos negócios familiares e por estar interligado a elas. Assim, a empresa é pressionada a romper com o modelo paternalista que dava prioridade à autoridade familiar e de dar menos atenção a habilidades profissionais. Da mesma forma, a idade avançada do fundador e a suposta maturidade dos filhos tendem a enfraquecer a cultura da família patriarcal com sua fonte dominante de autoridade de que o pai sempre sabe mais que os filhos.

A empresa familiar é um negócio – um negócio competitivo. A observância desses preceitos gerenciais e de outros preceitos fundamentais ajudará os negócios a prosperar e permitirá que a empresa funcione como uma família. Desrespeitar tais considerações imporá uma ameaça aos negócios e tensões nas relações familiares, (LONGENECKER et al., 1997).

Segundo Lessa (2003) atualmente no Brasil, fecham-se, divide-se ou vende-se a cada ano muitas empresas familiares pela incapacidade de estabelecer relações razoáveis em meio a um emaranhado de emoções. A precoce profissionalização da gestão, a introdução de normas, políticas e contratos são mecanismos que auxiliam a sobrevivência das empresas. Entretanto, sem a conscientização e o firme comprometimento da família a continuidade dos negócios estará constantemente ameaçada, bastando um pequeno desentendimento para desencadear problemas que comprometem a continuidade e o sucesso da empresa, a preocupação com o futuro das organizações familiares deve começar antes mesmo que os herdeiros e possíveis sucessores estejam à porta da organização. A carreira deve ser programada com antecedência,

considerando a vocação e as aspirações dos herdeiros, frente às atividades do negócio. O cuidado em preservar a empresa e os seus negócios deve ser acompanhado da busca da integração e da felicidade dos membros da família, evitando dessa forma a dissolução de ambas – Família e Empresa.

## **2.5 Sucessão familiar na propriedade rural**

No que diz respeito ao processo sucessório dentro da agricultura familiar, esta, segundo Abramovay (2001) é quase inexistente, surgindo apenas quando a formação de uma nova geração de agricultores perde a naturalidade com que era vivida, até então, pelas famílias envolvidas neste processo. A consequência é o desencontro entre a oferta de terras das gerações que envelhecem e a demanda dos jovens que não podem satisfazer suas vocações profissionais na propriedade paterna.

Para Tedesco e Sanser (2002) o processo de modernização/urbanização das sociedades, no Brasil, em especial pós-década de 1960, tem provocado profundas redefinições na organização técnica, econômica e política do processo social, como um todo, o que acarretou implicações no seio da instituição família. Além disso, constatou que ser herdeiro não é mais objeto de grande satisfação, pois, existe a problemática entre interesses coletivos, que são os projetos individuais e que se manifestam, às vezes, conflitante e, em outros casos é motivo de acomodação.

Para Ely (2003), o tema sucessão rural ainda não preocupa e passa longe das porteiras rurais do país. Tal fato é verdade que nem as lideranças rurais, empreendedores rurais, sindicatos, associações e governo se debruçaram para analisar o assunto em função das consequências que em médio e em longo prazo trará para a continuidade dos negócios e principalmente para a produção de grãos.

Tomando como exemplo o que ocorrem na indústria, comércio e serviço, onde o tema sucessão tem sido alvo de constantes preocupações dos empresários, na passagem do comando de uma geração para outra, no gerenciamento dos negócios familiares, constata-se que essa situação praticamente é inexistente no meio rural. Também é verdade que o empreendedor rural nunca recebeu informações e capacitação sobre o tema, impedindo-o de dar prioridade ao assunto.

Para Ely, (2003), a empresa rural precisa viver, gerar emprego, renda e resultado para que possam ser feitos os investimentos necessários e com isso as futuras gerações continuarão o trabalho. Precisa-se criar a perspectiva de que o jovem tem um negócio na mão e só dependerá do trabalho dele para conseguir o sucesso. Essa motivação precisa acontecer, pois somente assim ele poderá profissionalizar o negócio, buscar parcerias, desenvolver novos produtos, gerando com isso, resultados a todos os envolvidos. Desta forma se estará garantindo a produção de alimentos, caso contrário, irá se encontrar apenas as placas de “vende-se”, nas propriedades. Quem ganha e que perde com isso? Acredita-se que a perda será de toda a sociedade.

## **3 METODOLOGIA**

As pesquisas sociais possuem especificidades que exigem uma metodologia própria para sua análise, as quais decorrem da realidade de que se tratam. Assim, o pesquisador deve optar, entre as diferentes metodologias, pela mais adequada ao seu objetivo, o qual é chegar a

veracidade dos fatos, identificando as técnicas e os procedimentos que possibilitem a concretização desse estudo, (MINAYO, 1994).

Esta pesquisa tem como objetivo considerar a realidade de uma comunidade, analisando a mudança qualitativa com base em uma mudança quantitativa dessa realidade e a superação das dificuldades que aparecem no seu cotidiano, no que se refere à unidade de produção. Assim, o método eleito é o quantitativo-descritivo. A técnica de pesquisa utilizada foi a pesquisa de opinião, realizada por meio de um questionário aplicado a cada produtor rural associado à Feira do Pequeno Produtor Rural, bem como levantamento de dados secundários em registros de sindicatos e associações de classes, em órgãos governamentais e na Prefeitura Municipal de Passo Fundo. Da mesma forma, para efeito de técnica de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica com a finalidade de fundamentar teoricamente o estudo.

O universo da pesquisa foi obtido através do presidente da Feira do Pequeno Produtor de Passo Fundo é composta por 77 associados. O questionário foi entregue aos 77 associados, dos quais 34 foram os que responderam, 44,16%.

Os dados obtidos foram tabulados e analisados à luz da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), envolve: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência, a interpretação e a descrição dos resultados. Os dados quantitativos ou que puderam ser mensurados e que se tornaram relevantes ao processo de análise, foram tabulados de acordo com a estatística descritiva de (BARDIN,1977).

#### **4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Os agricultores familiares pertencentes a pesquisa são originários de famílias da microrregião de Passo Fundo, sendo, em sua maioria, descendentes de imigrantes italianos e, alguns, de imigrantes alemães e, no que se refere à origem da propriedade rural, segundo Silva (2003), é originária de herança, processo de fracionamento das propriedades com o passar dos anos e a conseqüente necessidade da diversificação de atividades a fim de viabilizá-las.

Dos produtores que responderam a pesquisa, 64,71% informaram serem os próprios fundadores da propriedade, seguido dos filhos, com 23,53%, da esposa e dos netos com 11,76% e dos primos, sobrinhos e nora com 2,94%.

Identificou-se que 64,50 % dos filhos permanecem ainda na propriedade, junto com os pais, seguidos por outros tipos de parentesco (noras, cunhados, primos, etc) com 28,3% e dos netos e avós, correspondendo a 7,15% cada.

A pesquisa mostra que 61,76% dos filhos dos produtores ainda encontram-se morando e trabalhando com os pais. Destes, 14,7% são menores de idade e 11,77% são menores e solteiros, e 11,77% não possuem filhos na propriedade.

Quanto à presença masculina e feminina no trabalho dentro da propriedade, nota-se que 57,78% são homens e 42,22% são mulheres.

Analisando essa questão, identificou-se que 30,56% dos proprietários possuem empregados contratados e 11,11%, contratam ajudantes eventualmente, ou seja, em determinadas épocas do ano ou conforme a produção. Por outro lado, 58,33% dos produtores, contam somente com a ajuda de seus próprios familiares no trabalho em suas propriedades.

No que se refere à administração da propriedade, em 58,82% dos casos o pai e a mãe administram a propriedade juntos, para 26,47%, todos os membros da família participam da administração, e em 14,71% apenas o pai realiza a administração da propriedade.

A pesquisa investigou se os produtores rurais habitualmente misturam as questões de trabalho da propriedade com as questões pessoais de suas famílias. Afirmaram que não costumam misturar as questões familiares com as questões de trabalho na propriedade, equivalente a 52,94%, mas 47,06% admitem misturarem as questões de trabalho com as da família, alegando que não têm como não discutir, pois são apenas eles que controlam e trabalham na produção da propriedade, ou seja, não existe mais ninguém na propriedade a não ser a família.

Com relação as perspectivas futuras do negócio da família, analisou-se a questão dos filhos dos produtores no que se refere as suas visões e desejos/sonhos, como filho e como produtor. Eles vêm a propriedade em 55,88% dos casos, como um negócio da família, em 29,41% como o seu futuro negócio, e em 14,71% como um negócio do pai. Pode-se dizer que boa parte dos filhos sente que este pode ser o seu futuro negócio.

Ao investigar a questão dos filhos dos produtores permanecerem ou não dentro da propriedade, se há, por parte dos pais, algum tipo de incentivo para que os seus filhos permaneçam na propriedade para ajudá-los e, quem sabe mais tarde, assumirem tudo sozinhos. Para 47,06% dos pesquisados existe a influência dos pais para que o filho assuma a propriedade como um negócio próprio, mas a maioria, ou seja, 52,94% dos pais não influenciaram e nem influenciam seus filhos a assumirem a propriedade.

Silva, (2003), ressalta o exemplo de um agricultor que, tendo uma propriedade bem diversificada, possui um abatedouro, o qual, embora devidamente licenciado pela inspeção sanitária, encontra-se desativado por falta de mão-de-obra. A falta de mão-de-obra no meio rural é hoje uma realidade pelo fato das famílias serem cada vez menores e de alguns de seus membros (geralmente o filho mais velho) terem migrado para a cidade num passado recente, em busca de estudo e de melhores oportunidades de emprego.

Quanto ao questionamento sobre a existência de intenção por parte dos produtores de passar a direção de suas propriedades para seus filhos, 55,88% deles confirmam sua intenção, e 44,12% não demonstram vontade em passar a propriedade para um filho, ou nunca pararam para pensar a respeito do assunto. A maioria dos produtores afirma que seus filhos não têm interesse em dar continuidade ao trabalho na propriedade, e sim, estudarem e trabalharem na cidade.

Caso os respondentes tivessem que escolher, hoje, um de seus filhos para assumir a propriedade, 35,29% escolheria o filho mais capacitado, ou seja, aquele que demonstra maior vontade de permanecer na propriedade e que gosta do trabalho na terra. Já 26,47% deles não escolheriam nenhum filho, deixando que assumisse aquele que quisesse, e 20,59% escolheriam o filho mais velho, como dados mais expressivos.

A maioria dos produtores, 52,94% vem preparando ou, pelo menos, tentando incentivar um filho a assumir a propriedade. Apenas 38,24% dos produtores não vêm preparando nenhum de seus filhos para assumir a administração, e 8,82% deles não manifestaram opinião a respeito do assunto.

Segundo pesquisa realizada por Silva (2003) onde procurou saber se os filhos dos atuais responsáveis pela unidade de produção familiar que permanecem trabalhando na atividade rural desenvolveram alguma atividade, ou seja, se eles foram precursores de algum projeto de diversificação hoje implantado nas propriedades familiares. Com relação a esse questionamento, verificou que em 26,9% das propriedades os filhos dos produtores desenvolveram projetos diversificados nas suas unidades de produção. No entanto, esse baixo percentual pode ser explicado pela faixa etária da maioria dos responsáveis pela atividade, que ainda têm filhos muito jovens para se tornarem empreendedores.

Existe também a problemática da migração de alguns membros da família para a cidade, em busca de trabalho e de melhores condições de vida. Segundo Silva (2003), 23,9% afirmaram terem familiares que migraram para a cidade pelos motivos elencados, mas ao mesmo tempo asseguraram terem retornado posteriormente ao meio rural para trabalhar na atividade diversificada, o que confirma o potencial de inversão da migração rural que a diversificação de atividades no meio rural representa.

Os produtores, mesmo demonstrando interesse de que seus filhos dêem continuidade à propriedade, responderam que não pretendem se afastar do negócio, após seu filho assumir com 85,3% pois *“o que vamos fazer se não mais trabalhar na terra?”*

Com relação à opinião dos produtores a respeito de quais seriam, na visão deles, os pontos fortes de seus filhos sucessores, ou seja, o filho para continuar a administração da propriedade. Assim, em primeiro lugar afirmaram como ponto forte do seu filho o gosto pelo trabalho na propriedade, seguido pela persistência e esforço do seu filho em relação ao trabalho na propriedade e habilidade para comandar a propriedade.

Os produtores apontaram quais seriam os pontos fracos do seu filho sucessor. Em primeiro lugar os pais alegaram a falta de prática do filho, seguido pela falta de interesse pela propriedade, e falta de dinamismo do filho.

Para finalizar, questionaram-se os produtores sobre a importância que eles davam aos estudos para o(s) filho(s). Em 50% dos casos, os produtores afirmaram ser importante para o filho cursar o ensino superior, e 29,59% considerou necessário. E 20,41% afirmaram não ser importante, pois o filho já sabe o que precisa para conseguir comandar a propriedade. Ao mesmo tempo alegaram a falta de condições financeiras para colocar o filho para cursar uma faculdade.

## CONCLUSÕES

Discutir as questões da propriedade rural atualmente é um tema encantador por desvelar em cada discussão um novo tabu, preconceito ou estímulo. Assim, evidenciou através dos dados da pesquisa que o ambiente rural requer cada vez mais relações de integração entre famílias produtoras e instituições de apoio ao pequeno produtor. É o produtor buscando a cada dia o incentivo das instituições para o melhoramento das suas condições de trabalho e incentivo aos filhos para que vejam a importância da terra para a economia/sobrevivência de uma sociedade.

Comprovou que os produtores rurais associados à Feira do Pequeno Produtor são em sua maioria os próprios fundadores das propriedades, sendo que os filhos dos mesmos permanecem ainda junto à propriedade e também junto à feira trabalhando. O trabalho na

propriedade é realizado pelos próprios familiares, sendo que a contratação de funcionários para a ajuda no trabalho é quase inexistente, ou seja, mão-de-obra familiar.

A administração das propriedades é realizada pelos pais (marido e esposa), mas ao mesmo tempo todos os membros da família participam das discussões sobre os assuntos relacionados ao trabalho. A questão de sucessão familiar dentro das propriedades não é assunto discutido entre eles, ou seja, os pais deixam livre escolha para os filhos se querem ou não continuar trabalhando na propriedade. Ao mesmo tempo, os filhos enxergam a propriedade como um negócio dos pais, também vêem a possibilidade de um futuro negócio, ou seja, de permanecerem dentro da propriedade e a desenvolverem. Mas os pais, não vêm incentivando seus filhos para que isso aconteça.

Para concluir, ao se estudar os principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural revela que a realidade das organizações de base familiar evidencia que elas surgiram através do forte espírito e da visão empreendedora de seus fundadores. A realidade que pode ser visualizada nas organizações de base familiar e nos parece que esta é considerada por seus fundadores como uma extensão da família, e que a propriedade existe para garantir o futuro da mesma e da família.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R (Coord.); SILVETRO, M. L.; MELLO, M.A.; DORIGON, C.; BALDISSERA, I.T. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ELY, E. E. **Sucessão Rural: o futuro da propriedade em jogo**. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br>> Acesso em: 20. Novembro.2003.
- LAMARCHE, H. (Coord). **A agricultura familiar: comparação internacional**. Trad. Frédéric Brazin. Campinas: Editora da UNICAMP, 1992.
- LESSA, C. M. **Riscos na sucessão em empresas familiares**. Disponível em: <[http://www.jps.com.br/artigos/familiar\\_port.pdf](http://www.jps.com.br/artigos/familiar_port.pdf)> Acesso em: 08. Outubro.2003.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGENECKER, J, G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron, 1997.
- MINAYO. M.C.S.(Org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18º ed., Petrópolis: Vozes, 1994,
- PADULA, A. D. **Empresa familiar: fases de crescimento e desenvolvimento gerencial**. In: TEDESCO, J. C. (Org). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.
- PATRIARCA, M.C.S; FRANCIS, D.G. **Uma análise da gestão ou administração das propriedades agrícolas familiares tradicionais e empresariais**. Disponível em: <<http://www.gipaf.cnptia.embrapa.br>> Acesso em: 20. Novembro.2003.
- RICCA, D. **Quem são as empresas familiares?** Disponível em: <<http://www.altavista.com.br/empresafamiliar>> Acesso em: 08. Outubro. 2003.
- SILVA, P. **A agrodiversidade como estratégia de viabilização da unidade de produção familiar no município de Passo Fundo/RS**. Programa de Pós-Graduação em desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado. UNISC, Santa Cruz do Sul, nov.2003.

SILVA, I.C. **Imóvel Rural**. Disponível em <<http://www.altavista.com.br/agriculturafamiliar>> Acesso em:08. Outubro.2003.

SOUZA, R. **A administração da fazenda**. 5 ed. São Paulo: Globo, 1995.

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

TEDESCO, J.C.; SANSER, R. **Madeiros, comerciantes e granjeiros: lógicas e contradições no processo de desenvolvimento socioeconômico de Passo Fundo (1900-1960)**. Passo Fundo: UPF, 2002.