

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL**  
**Faculdade de Administração e de Turismo**  
**Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel**  
**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas**  
**Agroindustriais**  
**Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais**



**E agora? Suceder ou não?**

**Discussão sobre os motivos que influenciam na sucessão familiar**

**Candida Belarmino Busatto**

**Pelotas, 2019**

**Candida Belarmino Busatto**

## **E agora? Sucedem ou não?**

Discussão sobre os motivos que influenciam na sucessão familiar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, da Faculdade de Administração e de Turismo/Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, da Universidade federal de Pelotas – UFPEL, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Alisson Eduardo Maehler

Coorientador: Décio Cotrim

Pelotas, 2019

Candida Belarmino Busatto

E agora, suceder ou não?  
Discussão sobre os motivos que influenciam na sucessão familiar

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e de Turismo/Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa:

Banca Examinadora:

.....  
Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler (Orientador)  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....  
Prof. Dr. Mario Duarte Canever (Professor Convidado)  
Doutor pela Wageningen University

.....  
Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Carolina Freddo Fleck (Professora Convidada)  
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e todas suas possibilidades! Essa energia de sabedoria que me conduz diante da vida, com todo o fácil e o difícil, e pela qual eu posso crescer. Aos meus pais, Marlize e Celso, que me deram o mais importante, a oportunidade de viver e isso já é o suficiente, é o maior presente que alguém pode dar. Agradeço ao meu irmão que, com sua parceria e seu amor, sempre se faz presente em minha vida. Também, a toda minha família e meus amigos por compreenderem minha ausência em muitos momentos.

Meu agradecimento especial é para meu companheiro de jornada, Marcelo, que com o seu trabalho pôde apoiar este tempo de estudo, quando eu não tinha recursos suficientes. Obrigada, também, por entender minha ausência e minhas mudanças de humor, eu sei que não é fácil! Hehehehe. Você foi e é meu maior incentivador, aquele que faz com que eu acredite em mim mesma quando nem eu acredito. Obrigada por estar há seis anos construindo uma vida comigo, você é melhor do que eu esperava, te amo sempre!

Agradeço ao meu orientador, Alisson, que teve sempre muita paciência e empatia com as mudanças que a minha vida sofreu durante esse tempo de mestrado, obrigada por sua dedicação comigo, desde a faculdade. Admiro sua capacidade de transformar o ambiente acadêmico em um espaço mais humano, isso é raridade! Agradeço, também, ao meu co-orientador, Décio, que tanto me inspirou através de suas aulas, foram as melhores que eu tive em toda vida acadêmica!

Ao programa de mestrado que me acolheu, bem como todos os professores. Também aos meus colegas, companheiros nessa jornada, foram muitas trocas de conhecimentos e experiências.

À Emater pela contribuição com a indicação dos entrevistados e, também, aos queridos entrevistados que dedicaram o seu tempo para me receber e não mediram esforços para contribuir com a pesquisa.

Ao Sebrae por me proporcionar alguns momentos de ausência e também flexibilidade nos meus horários de trabalho.

Enfim, só agradeço a tudo que é!

*“O divino e o essencial já estão em todas as manifestações terrenas à espera da nossa maturidade para melhor usufruí-los!”*

*Bert Hellinger*

## RESUMO

As propriedades rurais com gestão familiar são as principais responsáveis pela produção dos alimentos que chegam na residência dos brasileiros, já que respondem pelo cultivo de 70% dos alimentos consumidos no país. Por isso, há preocupação com a manutenção dessas propriedades. Assim, emerge a discussão sobre a sucessão familiar, um processo no sentido de continuação do negócio familiar, entre gerações. Partindo disso, o objetivo geral deste trabalho foi compreender quais elementos internos e externos influenciam na tomada de decisão da sucessão familiar, em propriedades rurais de pequeno porte, do interior do Município de Canguçu. Já os objetivos específicos têm como alvo identificar na literatura fatores que influenciam no processo de sucessão, compreender quais elementos internos e externos influenciam no processo de sucessão, identificar possíveis barreiras no processo de sucessão, identificar facilitadores no processo de sucessão e analisar como acontece a decisão de sucessão dos agricultores familiares. Para tanto, utilizou-se a pesquisa qualitativa com estratégia de estudo de caso em pequenas propriedades rurais familiares da cidade de Canguçu/RS. Foram feitas sete entrevistas semiestruturadas, em 4 propriedades rurais, a partir da indicação da informante chave, a Emater, e amostragem foi por saturação. Além disso, também foram feitas observações *in loco*, registros de fotografias e uso do caderno de campo. Para que a decisão fosse melhor compreendida, utilizou-se a Perspectiva Orientada ao Ator (POA), criada por Norman Long, a qual considera a atuação e a influência do indivíduo em cada processo. Os resultados da pesquisa mostraram que elementos externos aos atores possuem uma influência menor na decisão de sucessão, o que nos elementos internos a incidência foi maior. Alguns elementos foram relatados por todos os entrevistados, são eles: comunicação familiar desde cedo, iniciativa do sucessor em querer assumir a propriedade rural familiar, mudança nas relações entre pais e filhos, sujeito toma a decisão de suceder, expectativa de carreira profissional, qualidade de vida e, principalmente, o projeto de vida do candidato à sucessão, elemento mencionado por todos os respondentes como crucial ao êxito do processo. Por fim, mostrou-se as limitações da pesquisa, sugerindo-se estudos futuros no sentido de investigar os elementos internos, avançando em relação aos fenômenos intrínsecos ao indivíduo. Em termos de qualificação formal, estudos que investiguem a importância da escola para a permanência do jovem na atividade rural entram nessa perspectiva pessoal, no sentido de auxiliá-lo na descoberta das possibilidades profissionais do contexto rural.

**Palavras-chave:** Propriedade Rural Familiar. Sucessão Familiar. Perspectiva Orientada ao Ator (POA).

## ABSTRACT

Rural properties run by families are mainly responsible for the production of the food that arrives at Brazilians' households, as they account for the cultivation of 70% of the food consumed in the country. Hence, there is a concern about the maintenance of these properties. Thus emerges the discussion of family succession, a process in a sense of continuing a family business by future generations. From this, the general goal of this work was to understand which internal and external elements influence the decision making of family succession in small rural properties in the interior of Municipality of Canguçu. The specific goals aim to describe this phenomena, analyzing how the succession decision of family farmers happens, what are the limiting factors for the succession decision as well as reporting the different points of view between successor and superseded. To this end, a qualitative research with a case study strategy was used in small family farms in the city of Canguçu / RS. Therefore, seven semi-structured interviews were added, based on the indication of the key informer, Emater, and saturation sampling. In addition, on-site observations, photo records and the use of the field notebook were also made. In order to better understand the decision, we used the Actor-Oriented Perspective (AOP), created by Norman Long, which considers the individual's role and influence in each process. The results showed that the elements external to the actors have little or no influence on the succession decision, which was totally contrary with respect to the internal elements. Some elements were reported by all the interviewees, namely: the relationship of trust in the family and the family environment, early family communication, successor initiative in wanting to take over the rural family property, subject to deciding to succeed, career expectation, successor candidate's quality of life and, above all, the life project of the succession candidate, an element mentioned by all respondents as crucial to the success of the process. Finally, the limitations of the research were showed, suggesting future studies to investigate the internal elements advancing in relation to the intrinsic phenomena of the individual. In terms of formal qualification, studies that investigate the importance of the school for the permanence of young people in rural activities enter this personal perspective, in order to assist them in discovering the professional possibilities of the rural context.

**Keywords:** Family rural property. Family succession. Actor Oriented Perspective (AOP).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	20
Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	21
Figura 3 – Estrutura do estudo de caso.....	38
Figura 4 – Esquema para aplicação das técnicas de coleta de dados da pesquisa..	41
Figura 5 – Esquema para análise dos dados da pesquisa.....	43
Figura 6 – Processo de sucessão familiar segundo resultados da pesquisa.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo dos três círculos e a POA.....	33
Quadro 2 – Elementos externos que influenciam na sucessão familiar.....	34
Quadro 3 – Elementos internos que influenciam na sucessão familiar.....	42

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 TEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Propriedade Rural Familiar .....	15
2.2 Sucessão Familiar.....	17
2.3 Perspectiva Orientada ao Ator .....	24
2.3.1. Conceito de Ator .....	26
2.3.2 Conceito de Agência .....	27
2.3.3 Conceito de Arena, Projetos e Interface .....	29
2.4 Perspectiva Orientada ao Ator e a Sucessão familiar .....	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Tipo de Pesquisa .....	34
3.2 Contexto da Pesquisa .....	35
3.2.1 Município de Canguçu .....	35
3.3 Procedimentos Metodológicos .....	38
3.4 Procedimentos de análise de dados .....	40
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES.....	56

## INTRODUÇÃO

As propriedades rurais familiares são definidas como o local onde seus proprietários residem. Eles são responsáveis pela gestão, principal força de trabalho e, em alguns casos, contam com mão de obra assalariada para complementá-la (GASSON; ERRINGTON, 1993).

Segundo o censo agropecuário (IBGE, 2017), 81% das pessoas ocupadas em propriedades rurais estão em propriedades da sua família no Estado do Rio Grande do Sul, destes 97,17% estão na faixa etária acima de 14 anos, 38% são mulheres e 62% são homens, 2,82% têm menos de 14 anos, dos quais 50% são mulheres e os outros 50% são homens.

A existência e a continuidade de propriedades rurais familiares são um assunto importante para a economia e desenvolvimento do território brasileiro, porque, segundo o IBGE (2017), ela é o principal meio de produção dos alimentos que chegam na residência dos brasileiros, já que é responsável pela produção de cerca de 70% dos alimentos consumidos no país.

Estudos acadêmicos, como os de Abramovay (2001), Nemedde Melo (2017), Pinto (2017) e Spanevello (2008) buscam encontrar as melhores práticas para perpetuação de propriedades rurais familiares, essa prática é chamada de processo de sucessão familiar, que faz parte da organização das propriedades rurais e já recebe atenção nos estudos acadêmicos. Em função da sua importância para agricultura estadual e também brasileira, ganhou força em estudos no ambiente acadêmico e, também, em empresas que se dedicam a auxiliar na manutenção da propriedade familiar.

Esse processo é tido como o ato de continuar um negócio familiar entre gerações (ALCÂNTARA; MACHADO, 2014). Cabe ressaltar que esses negócios familiares são, muitas vezes, a principal, senão a única, fonte de renda da família, por isso pode-se atentar para a importância do tema.

Com relação à continuidade da propriedade familiar, Ventura (1993) e Lanzana e Costanzi (1999) mostram que, de cada seis negócios familiares, apenas dois chegam à segunda geração e que dos dois que conseguem manter-se, só um chega à terceira geração. Assim, questiona-se sobre os reais motivos que geram esses fatos, como, por exemplo, se são planejados os processos de sucessão, se

nem se chega nessa etapa ou, ainda, se ele acontece por fatos, como a morte do sucedido.

O que se sabe é que os dados citados anteriormente trazem uma informação sobre diminuição da perpetuação desses negócios. E, mesmo com a evolução dos estudos sobre o tema, esse cenário ainda é uma realidade nas propriedades rurais, o que torna um desafio para a continuidade de seus negócios.

Um dos fatores tidos como atenuantes nos dados de não sucessão nas propriedades rurais é o tempo de preparação para a sucessão em um negócio familiar, que deve começar quando os sucessores ainda são pequenos, para que o sucedido ainda tenha todas as condições mentais e físicas suficientes para transferir o conhecimento e as habilidades que detém sobre a propriedade para aqueles que estão dispostos a conhecer e assumir esse compromisso. Essa preparação, na maioria das vezes, acontece de maneira informal, e o futuro sucessor passa a acompanhar as atividades que o sucedido desempenha, para que possa exercê-las no futuro (LODI, 1987; NEGREIRA DEL RIO *et al.*, 2005).

Ainda para tratar da questão mencionada acima, alguns proprietários ingressam em programas de formação de sucessores de propriedades familiares, os quais tem como intuito capacitar essas pessoas para o futuro e, também, capacitar as que já estão exercendo essa função, para que a façam da melhor maneira possível e se especializem (NAMEDE, MELO; PINTO, 2017).

Por outro lado, percebe-se que mesmo existindo essa atenção voltada à preparação do processo sucessório, ela acontece em poucos casos de famílias. Em algumas situações, ela parece não ser suficiente para garantir que o sucessor decida ficar na propriedade familiar, obtendo um bom desempenho e sucesso estando na gestão da propriedade. Isso acontece à medida que possíveis sucessores, já preparados para desempenhar esta tarefa, fazem escolhas profissionais que não contemplam a escolha de suceder na propriedade familiar (KIGNEL; WERNER, 2007).

Por isso, busca-se compreender por que alguns indivíduos no processo de sucessão escolhem ficar na propriedade familiar ou seguem outras carreiras profissionais como o que se vê nos casos de sucessão das propriedades rurais familiares, onde candidatos à sucessão optam por escolhas de vida diferentes.

Assim, se por um lado é vital para o negócio familiar que exista alguém para assumir a gestão da propriedade com o intuito de que ela resista por mais uma geração, também há a possibilidade de escolha profissional do sucessor, que pode ser levada em conta. Isso traz à tona o risco de a escolha não estar voltada à permanência do indivíduo na propriedade, no entanto, ela pode estar alinhada ao projeto de vida da pessoa integrante da família. (KIGNEL; WERNER, 2007).

No Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que os números mostram um decréscimo de habitantes na zona rural, com taxa de -1,35% no ano (IBGE, 2010). Somando-se a isso, Brumer e Spanevello (2008) descobriram que nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, 27% das meninas e 19% dos meninos acreditam que não haverá um sucessor para os pais. Esses dados mostram que não são todos os filhos de agricultores que desejam continuar com a atividade dos pais e fazer dela a sua escolha profissional.

Embora exista essa ampla e considerável discussão sobre o processo de sucessão familiar, Spanevello *et al.* (2011) dizem que ainda pode-se investigar não somente os fatores que influenciam na tomada de decisão de suceder, externos aos atores, mas também os motivos intrínsecos de cada um ao fazê-la, portanto, os fatores internos. Por isso, acredita-se que essa discussão pode contribuir para a compreensão dos motivos inerentes a cada ator na hora da escolha profissional e o porquê de estar disposto a ela (SPANEVERELLO *et al.*, 2011).

A Perspectiva Orientada aos Atores (POA), desenvolvida por Norman Long, foi escolhida como força teórica para esta pesquisa. A POA tem como objetivo compreender os processos de mudanças sociais, que aparecem, transformam-se e se retrabalham na vida das pessoas (LONG, 2001). Acredita-se que os atores podem influenciar consideravelmente no processo de desenvolvimento, e que os fatores externos passam por uma mediação nas estruturas internas (DEPONTI, 2007).

Assim, será possível ter uma visão completa dos fatores que influenciam na sucessão entre as gerações. Aqueles ligados aos ambientes nos quais os indivíduos estão inseridos e também os que são diretamente ligados à sua personalidade e ao que esperam para sua carreira e sua vida pessoal.

A unidade de análise deste estudo será a família, mais especificamente sucedido, sucessor e candidato a sucessor que optou por não o fazer. Tudo isso,

para que se compreenda a tomada de decisão no processo sucessório. A pesquisa acontece nas pequenas propriedades rurais familiares, no município de Canguçu, no estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa busca responder a seguinte questão: quais são os elementos que influenciam na tomada de decisão da sucessão familiar, em propriedades rurais familiares do município de Canguçu, a partir da perspectiva orientada aos atores?

O objetivo geral desta pesquisa busca: compreender quais elementos internos e externos influenciam na tomada de decisão da sucessão familiar, em propriedades rurais de pequeno porte do interior de Canguçu.

Já os objetivos específicos visam:

- a) identificar na literatura fatores que influenciam no processo de sucessão;
- b) compreender quais elementos internos influenciam no processo de sucessão;
- c) compreender quais elementos externos influenciam no processo de sucessão;
- d) Identificar possíveis barreiras no processo de sucessão;
- e) Identificar facilitadores no processo de sucessão;
- f) analisar como acontece a decisão de sucessão dos agricultores familiares;

A justificativa para a realização desta dissertação está pautada na indicação de Teston e Filippim (2016), Limas (2016), Schneider *et al.* (2006) e Spanevello *et al.* (2001) quanto à necessidade de estudos que envolvam o tema, que, embora já tenha sido discutido por muitos autores, ainda necessita de aprofundamento teórico e empírico, a partir do ponto de vista de que esse tipo de estudo auxilia na melhor compreensão da dinâmica da sucessão familiar rural, neste caso através da perspectiva dos atores que permite observar com profundidade o processo de sucessão familiar.

Para Panno e Machado (2016), as lacunas de pesquisas iniciam ainda antes do processo de sucessão, com os potenciais sucessores jovens. Eles afirmam que há a necessidade de os candidatos a sucessor amadurecerem essa intenção no sentido de poderem iniciar imediatamente, visto que, para eles, o grande gargalo está na falta de planejamento sucessório adequado.

Essa conclusão se une ao que Teston e Filippim (2015) indicaram como uma necessidade a ser aprofundada, referindo-se ao aprofundamento no estudo das competências julgadas necessárias para que o sucessor inicie o processo. Juntamente a isso, também sugerem que seja pensado um plano de carreira para o antecessor, assim, ele terá um planejamento de como será a passada do bastão e saberá até onde irão suas responsabilidades.

A partir desse alinhamento, Spanevello *et al.* (2011) e Nelson Weisheimer (2009) sugerem que os jovens sucessores e os sucedidos sejam ouvidos, para que sejam compreendidas, de ambos os lados, as visões em relação aos seus projetos de vida e à propriedade. Isso também inclui a visão para a influência dos fatores internos e externos com relação à sucessão.

Schneider *et al.* (2006) trazem alguns elementos importantes a serem estudados, tais como a qualidade de vida, satisfação com o ambiente rural e perspectivas de futuro. Lima (2016) também traz a importância de ser analisado o comportamento dos envolvidos durante o processo sucessório.

A relevância da pesquisa também se deve ao fato de que, segundo Grossi e Marques (2010), dos estabelecimentos agropecuários recenseados em 2006 no Brasil, 84% deles são de agricultores familiares. Por isso, é de fundamental importância que sejam acompanhados, no sentido de terem o melhor destino possível.

Pode-se considerar o estudo como inédito porque se dedica a estudar a motivação da escolha de suceder, com base na perspectiva dos atores, amparo teórico deste trabalho, a qual afirma que o indivíduo, ao se relacionar, processa sua experiência de interação juntamente com a das outras pessoas, criando, posteriormente, a sua própria forma de lidar com as questões da vida, até mesmo aquelas nas quais se encontra sob pressão ou influência.

Essa pesquisa também fornece uma contribuição para o olhar à sucessão familiar em propriedades rurais e traz à tona a possibilidade de investigar as motivações internas e externas daqueles que estão ligados ao processo, neste caso o sucedido e seu sucessor.

A fim de desenvolver o que é proposto, a dissertação está estruturada em cinco seções. Na primeira seção, a introdução que contextualiza a pesquisa. Nela

está a delimitação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa para a realização deste trabalho.

Na segunda seção, está a fundamentação teórica, nela é apresentada toda a estrutura teórica utilizada na pesquisa, como sucessão familiar, propriedade familiar rural, perspectiva orientada aos atores e à sucessão familiar.

Na terceira seção, está apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa – tipo de pesquisa aplicada, contexto no qual está inserida, os procedimentos metodológicos e os procedimentos de análise de dados.

Já na quarta seção, estão apresentados os resultados que foram obtidos a partir da coleta de dados. Foi realizada a análise de conteúdo para que se pudesse chegar a eles.

Na quinta seção, estão as considerações finais sobre o estudo, onde foram apresentadas, também, as limitações encontradas durante a realização da pesquisa e as indicações para possíveis estudos futuros. Por fim, estão listadas as referências bibliográficas utilizadas para a construção deste trabalho e os roteiros de entrevistas utilizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Propriedade Rural Familiar

Esta seção é dedicada a apresentar o conceito de propriedade rural familiar, ambiente onde é possível acontecer, ou não, o processo de sucessão familiar. Para se ter claro o que ela representa neste trabalho, serão apresentados abaixo os conceitos e autores que definem o tema.

Segundo a definição do inciso II, do art. 4º, do Estatuto da Terra (Lei 4.504/64),

“define como propriedade familiar o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente, trabalhado com a ajuda de terceiros” (INCRA, 2008).

Assim como definido pelo Incra, neste trabalho também será considerada propriedade rural familiar aquela que possui mão de obra de trabalho composta pela família que reside na propriedade, a fonte de renda principal é oriunda dessa atividade e em alguns casos fazem o uso de mão de obra externa, através de funcionários ou diaristas.

Em relação ao tamanho da área, os imóveis rurais são classificados pelo Incra em pequena propriedade (imóvel de área compreendida até 4 (quatro) módulos fiscais, média propriedade (imóvel rural de área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais) e grande propriedade (imóvel rural de área superior a 15 (quinze) módulos fiscais). Essa definição é estabelecida pela Lei 8.629, de 25 de fevereiro de 1993 e leva em conta o módulo fiscal (e não apenas a metragem), que varia de acordo com cada município.

A propriedade rural familiar é o local que possibilita a interação entre o trabalho e a gestão, onde os próprios agricultores comandam o processo produtivo e se utilizam do trabalho familiar e na maioria dos casos trabalham com a diversificação de culturas (FERNANDEZ, 2010).

Neste trabalho, serão apresentados conceitos que visam expressar aquilo que será chamado de propriedade rural familiar, para que a heterogeneidade do espaço

seja levada em conta, e sua definição fique clara, visto que eles são pertinentes e fundamentais para conceituar a unidade de trabalho da família.

Ao defini-la, não se pode levar em consideração apenas as atividades econômicas associadas à produção agropecuária, mas também a visão da pluriatividade, como em atividades executadas externamente, pelos membros da família, não deixando de ser caracterizadas dentro do contexto de propriedade rural familiar.

Segundo o Censo de Agropecuário (2017), outras receitas e rendas do produtor podem vir de desinvestimentos (venda de parte da propriedade), atividade de turismo rural no estabelecimento, exploração mineral, atividades não agrícolas (artesanato), outras receitas (venda de animais criados em cativeiro), recursos de aposentadorias e pensões, rendas obtidas em atividades fora do estabelecimento, recebimentos de prêmios de programas ligados à agricultura, de programa nacional de habitação, de pagamentos por serviços ambientais e de programas governamentais.

Com relação a definição de propriedade rural familiar, Gasson e Errington (1993) procuram conciliar relações entre o estabelecimento e o grupo doméstico, levando em consideração as características que existem atualmente nos estabelecimentos familiares e, também, daqueles onde há tendências mais empresariais. O estudo concentra sua atenção em definir elementos e leva em conta a natureza da ocupação do trabalho de seus membros, combinando a administração e o controle dos negócios feitos no estabelecimento. Somando-se a isso, considera também o processo de sucessão.

Deve-se estar atento ao fato de que não existe uma homogeneidade e muito menos linearidade entre agricultores, por isso, é vital que suas características internas sejam reconhecidas e não sejam vistas como algo fechado e igual em todos os casos. (TEDESCO, 1999; ABRAMOVAY, 1998).

Portanto, a propriedade rural familiar, neste trabalho, é toda a propriedade que tem seus proprietários residentes nela, a força de trabalho e a gestão em sua maioria são advindas dos membros da família, podendo ter funcionários sem laços de sangue ou matrimônio.

Seus membros podem ter mais atividades além da agricultura, como o turismo rural, empreender em área urbana, ser funcionário de outra empresa ou até

mesmo ter arrendamento de parte da área pertencente à família, por exemplo. Também, os investimentos nela dedicados devem partir da família, a fim de poder melhorar ou ampliar o espaço onde está residindo e trabalhando.

Ademais, outras características que constituem as propriedades deverão ser descobertas de caso em caso, porque a heterogeneidade destas é levada em conta e é importante para que se possa compreender cada unidade familiar.

## **2.2 Sucessão Familiar**

Para compreender melhor o processo de decisão dos sucessores, é preciso entender o que significa a sucessão familiar, por isso serão apresentados alguns conceitos e elementos que constituem o tema e como ele é abordado pelos autores.

O processo sucessório é considerado um desafio para aqueles que desejam colocá-lo em prática, pois envolve uma série de variáveis, conforme as destacadas por Silva (2013, p. 6):

“[...] a presença de potenciais sucessores na propriedade; a escolha do sucessor; a herança da terra e do patrimônio; a passagem da gerência, dos direitos e dos bens imateriais e o aprendizado da profissão de agricultor e as formas atuais de conhecimento e gestão da propriedade”.

A partir disso, pode-se observar a importância de ser uma decisão planejada em conjunto e com antecedência, porque interfere no projeto da família e nos projetos individuais de cada membro dela. Essas questões que envolvem a governança da propriedade demandam tempo, dedicação e clareza de seus integrantes, para que seja a mais assertiva possível.

Recomenda-se que a sucessão seja realizada enquanto o sucedido ainda esteja vivo, para que possa preparar os sucessores, e também para apresentar aos membros da propriedade o desejo de que um novo sucessor assuma as responsabilidades. É importante, também, para que o sucessor possa compreender como o negócio é gerido e, ainda, entender se os outros sócios, caso existam, aceitam ser seus sócios (MELLO *et al.*, 2013).

Tudo isso acontece para que os laços sanguíneos interfiram o menos possível nos compromissos assumidos pela empresa e também não atrapalhem o relacionamento familiar. Para isso, é de suma importância escolher o modelo de

sucessão implantado na organização, garantindo que o processo seja iniciado através de um planejamento prévio e só depois seja executado (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

Então, quando o atual responsável pela empresa sente a necessidade de delegar tarefas que exigem maior responsabilidade para outra pessoa, possibilitando reduzir sua carga horária de trabalho ou, até mesmo, pela vontade de se afastar do cargo, ele deve estar preparado para enfrentar muitas situações, por exemplo a de compreender maneiras diferentes de conduzir negociações e, até mesmo, instruir as pessoas que trabalham na propriedade. Esse é o maior motivo de se preparar alguém para assumir o comando, porque quando essa pessoa estiver pronta para administrar a empresa, será o momento de o sucedido também estar pronto para proceder a sucessão (LANSBERG, 1999).

Para que a sucessão seja melhor compreendida, Bernhoeft (1989) fala sobre os elementos que constituem esse processo. Segundo ele, primeiramente, começa-se com o sucedido, depois os possíveis sucessores, a família em questão, a empresa (nesse caso, a propriedade rural familiar, não necessariamente existindo uma pessoa jurídica), o mercado em que atua e o meio onde está inserido. Ainda afirma que cada um deles tem seu interesse na sucessão e, por isso, a atenção será dada àquilo que lhes convém.

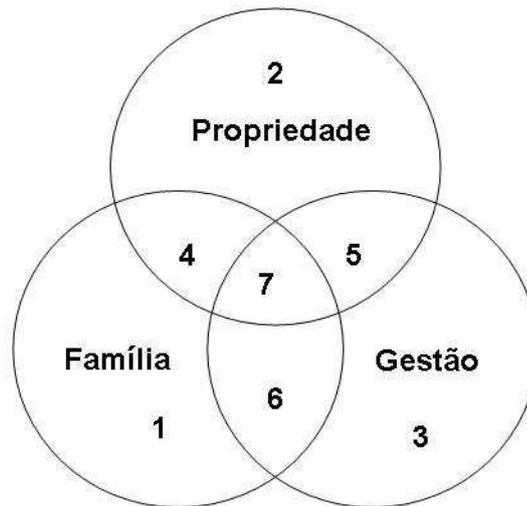
Segundo Tagiuri e Davis (1982), a empresa familiar pode ser compreendida através do modelo dos três círculos, porque ele permite fazer uma diferenciação entre os subsistemas que envolvem propriedade e gerenciamento dentro do círculo da empresa. Um exemplo disso são as pessoas proprietárias e que não estão envolvidas com a operação diária. Eles também afirmam que esse modelo comporta os diferentes tipos de empresas, bem como seu porte.

Gersick *et al.* (1997) apresentam o modelo de três círculos para descrever o sistema da empresa familiar, segundo ele, esses três sistemas ao mesmo tempo que são independentes, são superpostos. Os três círculos são compostos de Propriedade, Família e Gestão. Todos os membros podem ser alocados em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos.

Esses círculos trazem a possibilidade de criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar, em um momento específico, e à medida em que o tempo passa, novos dilemas aparecem, tornando necessárias novas atitudes. Somando-se

ao tempo, há a entrada e saída de pessoas e a movimentações dentro dos círculos, o que traz ainda mais necessidade de perceber as mudanças. (GERSICK *et al.*, 1997).

**Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.**



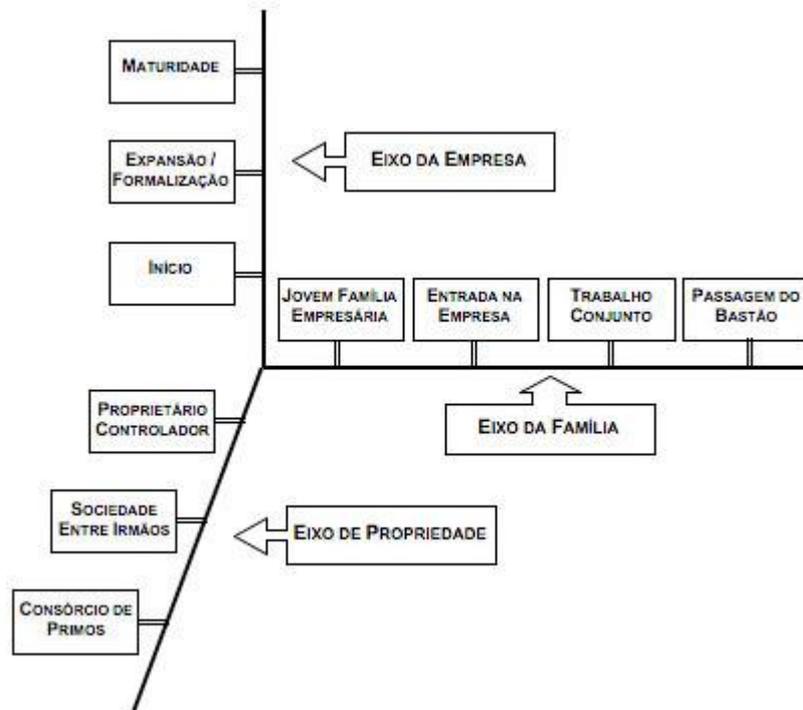
Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Para exemplificar, podemos trazer a informação de que uma pessoa que tem apenas um tipo de vínculo com a empresa familiar estará em um dos setores internos – 1, 2 ou 3. Um exemplo seria alguém que é apenas membro da família, não está envolvido com a gestão e não é proprietário, estar no setor 1. Outro exemplo seria em relação a uma pessoa que tem mais de um tipo de conexão com a empresa, podendo estar dentro de dois ou três círculos, como nos setores 4, 5, 6 e 7.

Com o passar do tempo e com as mudanças na empresa familiar, membros da família podem passar a compor o quadro de funcionários, funcionários podem tornar-se proprietários ou, ainda, parcelas da propriedade podem ser passadas a novas pessoas, mesmo que por uma questão de economia tributária.

A partir da observação do desenvolvimento adicionou-se aos três círculos o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, ele será apresentado a seguir, bem como o seu objetivo.

**Figura 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.**



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 17).

Em cada um dos subsistemas dos três círculos – propriedade, família e gestão – existe um caminho de desenvolvimento e eles influenciam uns aos outros, mas também podem ser independentes. Não há um ritmo definido de evolução, cada um anda a seu próprio ritmo e de acordo com a sua sequência. (GERSICK *et al.*, 1997).

Cada organização assume o seu próprio ritmo de desenvolvimento e quando vai se deslocando para novos estágios, em qualquer das dimensões apresentadas, assume uma nova forma e novas características. (GERSICK *et al.*, 1997).

A dimensão *Desenvolvimento da Propriedade* está descrita em três estágios. O primeiro são as empresas com Proprietário Controlador, depois Sociedade Entre Irmãos e Consórcios de Primos. A partir desta definição, pode-se fazer distinção entre os diversos tipos para auxiliar as famílias a entender como a sua estrutura no momento afeta todas as outras áreas em que a empresa familiar opera. Considera-se também que a maioria das empresas começa com um único proprietário e pode expandir para outros familiares, o que não quer dizer que essa seja uma regra.

Na dimensão *Desenvolvimento da Família*, a divisão acontece em quatro fases: Jovem Família Empresária (período de intensa atividade e possível matrimônio), Entrada na Empresa (saída da infância da geração mais jovem e entrada na vida adulta produtiva – aqui há critérios de entrada e planejamento de carreiras), Trabalho Conjunto (administrar as complexas relações entre familiares e gerações diferentes, teste da capacidade da empresa em sustentar a família tanto em lucratividade quanto em prover oportunidades – comunicação familiar e procedimentos operacionais claros) e Passagem do Bastão (partilhar ou passar a liderança da geração mais velha para a intermediária em todos os aspectos da família).

Não é raro que as famílias se encontrem na descrição dos estágios mencionados acima, o que pode tornar a jornada mais esclarecedora e tranquila por poder se antecipar frente a possíveis desafios.

Já a dimensão *Desenvolvimento da Empresa* é composta por três estágios. O primeiro refere-se ao Início (abrange a fundação da empresa e seus primeiros anos, aqui a sobrevivência é o grande desafio). O segundo estágio é a Expansão/Formalização (compreende o estabelecimento no mercado e a estabilização de sua operação em uma rotina estabelecida, a fim de expandir e aumentar suas oportunidades internas e no mercado). O terceiro é o eixo da Maturidade (raízes estão na avaliação do mercado, é a fase de estagnação numa empresa familiar, as operações obedecem a uma rotina e a expectativa de crescimento é modesta, as saídas para esta fase são: renovação e reciclagem ou morte da empresa).

Segundo Gersick *et al.* (1997), o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar serve para que se tenha uma estrutura onde se possa prever o desenvolvimento das empresas familiares, mas ele não é considerado uma regra. É importante que se reconheça o atual estágio da empresa para que se possa compreender a dinâmica que está acontecendo no momento.

A sucessão familiar acaba sendo atípica em relação a outras em função do seu olhar para valores, atitudes e crenças que os membros da família possuem, há o envolvimento de laços que a torna complexa (OLIVEIRA, 2006). Por isso, Leone (2005) dá importância à continuidade do comando familiar, considerando a necessidade de se construir laços de confiança em relação ao ambiente profissional

e na família, assim, o processo pode acontecer de uma forma pacífica e sem gerar desgaste nas relações.

Outra questão a ser destacada é a comunicação, se ela for insuficiente ou assimétrica entre os membros da família, pode comprometer futuras gerações que venham assumir o negócio, pois parte-se do princípio que conhecimento e *know how* são esquecidos em uma das gerações. É comum que o fundador não saiba ou não queira ensinar tudo aquilo que aprendeu durante os anos no comando dos negócios, no entanto essas informações podem comprometer o tempo de vida da propriedade, sob pena de não conseguir continuar seguindo os processos, que até então deram certo (LOZANO POSSO, 2000; BERNHOEFT, 2004).

Namede, Melo e Pinto (2017), concluíram em sua pesquisa que alguns elementos favorecem o processo de sucessão, tais como a socialização, a necessidade de qualificação para desempenhar a tarefa confiada e o desejo do sucessor em assumir o negócio da família, também contribuem para isso. O posicionamento do sucedido quanto à sucessão, pode estimular ou desestimular aquele que vai suceder-lo.

Spanevello (2008) afirma que, conforme relatos de agricultores, muitos motivos podem levar os jovens a ficar ou sair do meio rural e da agricultura, como, por exemplo, mudanças das relações entre pais e filhos e o “afrouxamento” do papel dos pais na decisão sobre o destino dos filhos; a maior circulação dos jovens em espaços urbanos; as condições produtivas desfavoráveis dos estabelecimentos; a busca de autonomia financeira e o prosseguimento dos estudos, bem como sua preferência pelo lazer urbano.

Outro motivo, nesse caso negativo, ligado à decisão de sucessão é a preocupação com renda, porque em alguns casos, no ambiente urbano e trabalhando como empregado, essa preocupação diminui, os horários tendem a ser fixos e não uma jornada integral, como quando se tem uma propriedade rural. Outro elemento citado é a busca por qualificação profissional, que se torna mais fácil de ser alcançada quando se está em um centro urbano (SPANVELLO *et al.*, 2010; ABRAMOVAY *et al.* 2001).

Em algumas famílias, pode-se observar um forte desejo do sucedido de que exista alguém para dar continuidade ao negócio. No entanto, mesmo que haja investimentos em qualificação formal e vivência prática, esses fatores não são

determinantes para que o sucessor tome a decisão de suceder. Acredita-se que a decisão pode estar relacionada com questões particulares de cada sujeito, que pode até ter sua decisão influenciada, mas não determinada pelas estratégias citadas acima (KIGNEL; WERNER, 2007, NAMEDE; MELO; PINTO, 2017). De acordo com Kignel e Werner (2007, p. 172), “ficar ou sair da empresa familiar é uma decisão que envolve diversos aspectos que extrapolam o controle dos fundadores. Os herdeiros podem assumir projetos de vida diferentes dos que os pais sonharam durante uma vida inteira”.

### **2.3 Perspectiva Orientada ao Ator**

A Perspectiva Orientada ao Ator (POA) é a lente utilizada neste trabalho para que se possa observar e analisar o objeto empírico da pesquisa. Foi escolhida porque liga a teoria à ação e as entende como uma unidade.

A POA defende que os processos, como o da sucessão familiar, são construções com iniciativas dos atores e não apenas das estruturas em que eles estão inseridos. Através dela, busca-se entender os modos de vida dos atores, suas estratégias e racionalidades nas arenas sociais diferentes.

Esta referência teórica foi escolhida porque traz um questionamento, para o qual não se consegue respostas satisfatórias a partir de outras lentes, de que, se em condições similares, os atores desenvolvem ações sociais e direcionamentos de vida diferentes (COTRIM, 2013).

A POA evita a visão determinista de que atores sofrem ação da estrutura na qual estão inseridas e as adotam em seus projetos de vida, porque busca examinar o processo social que acontece em função das relações entre atores e sua heterogeneidade, seguindo a ideia de complexidade até as estruturas nas quais eles estão inseridos. Assim é possível entender os diferentes objetivos de vida existentes nas arenas sociais (LONG, 1992).

Norman Long, da Universidade de Wageningen, é a principal referência desta perspectiva, que está ancorada na Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. A POA será utilizada como o aporte teórico deste trabalho e lente de análise do objeto empírico da pesquisa proposta.

Assim, de acordo com Long (1992), a POA propõe uma visão que considera a atuação e a influência individuais em cada processo e não somente a partir de uma estrutura já estabelecida, que condiciona o todo. Ela se esforça para reconciliar a análise estrutural dos processos de desenvolvimento com uma análise centrada nos atores.

Um ponto forte da POA é que ela parte de um interesse em explicar respostas diferentes a circunstâncias estruturais similares, mesmo que as condições pareçam relativamente homogêneas.

Nesta perspectiva, os atores são vistos como participantes ativos que assimilam as informações e, a partir disso, desenvolvem estratégias nas suas relações com vários atores do seu ambiente, isso também ocorre com instituições e outras pessoas. Os caminhos que levam a uma mudança e o significado para todos os envolvidos não podem ser impostos somente pelo exterior, deve ser um consenso com os motivos internos de cada ator (LONG; PLOEG, 1994).

Este aporte teórico não considera que todas as mudanças estruturais sejam capazes de determinar a vida dos indivíduos, mas que indivíduos recebem estímulos externos e que são capazes de percebê-los, através do seu cotidiano, mediá-los e transformá-los, juntamente com as estruturas locais, já que as pessoas são atores que elaboram e reelaboram as mensagens recebidas (LONG; PLOEG, 1994).

Os conceitos dessa perspectiva foram criados com base na experiência diária dos atores, por isso é de fácil compreensão no que se refere a agricultores, por exemplo. O foco de estudo está concentrado na possibilidade de mudança social.

“Os caminhos exatos da mudança e seu significado para os envolvidos não podem ser impostos pelo exterior, nem podem ser explicados em termos da prática de uma estrutura lógica inexorável” (LONG; PLOEG, 1994, p. 5). Essa afirmação coloca em evidência a possibilidade que os atores têm de fazer suas próprias escolhas, por mais hostil que pareça o ambiente onde vivem.

Uma das inquietações é desvendar como ocorre a interação entre estrutura e atores. Parte da ação do ator e busca alcançar a heterogeneidade da ação social, ou seja, oferece informações do processo de construção e reconstrução social (LONG, 2001).

Por isso a POA é o aporte teórico utilizado nesta pesquisa, uma vez que ela pode responder às perguntas dedicadas a desvendar os motivos que influenciam na

decisão dos atores, fazendo-os iniciar o processo de sucessão ou buscar outras alternativas para suas vidas. A POA consegue captar as sutilezas no processo de desenvolvimento individual dos atores e dos meios onde estão inseridos, acreditando que o ator, ou candidato a sucessor, é protagonista no processo e tem capacidade de fazer suas escolhas.

### **2.3.1. Conceito de Ator**

A ideia de que toda a mudança social ocorre a partir de uma determinação externa é pouco satisfatória para Long (2001), que compreende que impactos externos são intercedidos e transformados por atores e estruturas do local. Por isso, a análise sobre dinâmicas e mudanças sociais deve contemplar a ideia de que há a interação, a decisão mútua dos fatores, as relações internas e externas e o protagonismo feito pelo ator.

Pessoas são sujeitos sociais e podem ser caracterizados como atores sociais, tendo participação ativa no processo de desenvolvimento e não são somente sendo figurantes sem participação e influência nas ações. O ator é um sujeito ativo que recebe e assimila a informação e, a partir disso, cria a sua estratégia para relacionar-se com os demais atores. A definição de ator não se detém simplesmente em ser um sinônimo para um indivíduo, ela configura uma construção social. (COTRIM, 2013; LONG; LONG, 1992).

A partir dos atores, busca-se observar os diferentes modos das pessoas e dos grupos sociais de enfrentar as mudanças e criar estratégias. Assim, a POA, investiga relações sociais entre os atores, rumo a complexificação, até o nível das estruturas (LONG, 2001).

Assim, neste trabalho são considerados atores todos aqueles que estão envolvidos no processo de sucessão familiar, como sucessores, sucedidos, irmãos, cônjuges.

### **2.3.2 Conceito de Agência**

Long e Ploeg (1994), como uma forma de complementar e validar ainda mais a POA, trazem a noção de agência, que significa que o indivíduo processa a sua experiência de interação social e a dos outros, criando sua forma de lidar com

questões da vida, até mesmo sobre situações em que se encontra sob pressão e em situações negativas.

Por isso, diz que, mesmo com limitação de informações, incerteza e restrições, detém conhecimento e capacidade de criar sua própria visão, reflexão e ação sobre uma determinada situação. É importante salientar que a agência somente se torna efetiva através das relações sociais (GIDDENS, 1984).

A agência está ligada à capacidade de fazer as coisas, a ação depende da capacidade do indivíduo de causar uma mudança em relação a uma situação. Assim, atores (agentes) têm poder mesmo no caso daqueles que se encontram em situação de subordinação e que nem sempre as circunstâncias são fruto de sua própria escolha (LONG; PLOEG, 1994).

A agência não poder ser definida como uma qualidade do ator individual, porque ela se manifesta em casos nos quais ações particulares causam mudança no todo. Depende da organização de uma rede de atores que se envolvem em atividades de outros indivíduos, por isso requer a geração de uma rede de relações sociais e a canalização de itens que lhes sejam necessários através da interação. (LONG, 2001).

“Estratégias e construções culturais aplicadas pelos indivíduos não surgem do nada, mas são sim retiradas de um estoque de discursos disponíveis (verbais e não-verbais) que são, até certo ponto, partilhados com outros indivíduos, contemporâneos e talvez antecessores (LONG; PLOEG, 1994, p. 9)”.

Assim, os atores são reflexivos e têm a capacidade de tomar consciência sobre suas escolhas, são capazes de entender o que fazem enquanto fazem (GIDDENS, 1989). A POA considera que a ação humana está em um fluxo contínuo de práticas, que pressupõe seres reflexivos a todo instante através de um contínuo monitoramento.

A capacidade de agência necessita de organização e estratégia, a qual permite que o ator influencie nas relações sociais (GUIVANT, 2002). Ela faz com que o ator gere interesse aos outros atores e os envolva em um projeto comum, ele tem a capacidade de encorajar outros atores para que realizem os projetos em conjunto (PLOEG, 2003). A agência também significa poder de influenciar um grupo, como se vê em alguns casos de sucessão em propriedade familiares rurais.

A relação entre atores no processo de sucessão familiar pode ser caracterizada como o exercício da capacidade de agência dos atores. Tanto quando os sucedidos conseguem atrair sucessores para o projeto da propriedade rural, como quando os filhos mostram aos sucedidos que seus projetos de vida, mesmo saindo da propriedade familiar, fazem sentido e produzem engajamento em relação a outros atores.

Pode-se compreender que a agência é construída de forma diferente, em culturas e em gerações diferentes, um exemplo são os sucedidos e os sucessores. Nesse sentido, é preciso conhecer como são as respostas e as estratégias dos diferentes atores.

Em síntese, a agência se consolida nas relações sociais e necessita da capacidade de organização. Ela permite que se compreenda e desenvolva formas sociais diferentes em condições iguais ou semelhantes, sendo o centro da POA. Os espaços relacionais fazem a conexão entre os atores e a noção de estrutura (LONG, 2001; LONG; PLOEG, 1994). É a capacidade dos atores em explicitar os seus interesses. Para que a sucessão familiar seja pensada e organizada, é importante que os atores saibam explicitar seus objetivos e projetos de vida.

### **2.3.3 Conceito de Arena, Projetos e Interface**

A **Arena** é o espaço social onde os atores exercitam sua capacidade de agência, é o local de interação dos atores, onde buscam seus ganhos específicos (LONG, 2001). Eles utilizam domínios particulares para que seus interesses, objetivos e disposições sejam apoiados. A arena é um local de disputa de práticas sociais ou espaços onde existem esforços para resolver as percepções diferentes, de cada ator, sobre o mundo.

São construídas através do discurso e delimitadas pelo uso da linguagem, assim como por estratégias através de ações de diversos atores. Esta noção de arena auxilia na definição dos autores envolvidos em expor temas, recursos e discursos nas disputas pelas práticas sociais (LONG, 2001). As arenas, neste trabalho, são os espaços de interação das famílias e onde acontece a sucessão familiar, a propriedade rural familiar.

A partir do crescimento das cidades, do acesso à informação e à tecnologia, através da TV, internet e a disseminação dos smartphones, os espaços rurais foram impactados. Novas oportunidades foram surgindo para os agricultores e são elaboradas no espaço privado das famílias. Elas podem ser tanto positivas, incentivando ainda mais a permanência no campo, ou negativas, facilitando o acesso aos espaços urbanos e o êxodo rural.

A partir das construções e das articulações sociais, em arenas específicas, surgem os **Projetos**. Os projetos podem ser individuais, mas sempre estão articulados com outros projetos, interesses e perspectivas dos outros atores, como os da família, por exemplo, dentro de um complexo de arenas que estão entrelaçadas em prol da sucessão familiar (LONG, 2001).

No intuito de construir seus projetos, os atores fazem uso de estratégias para antecipar ações de outros atores. Mas cabe ressaltar que o número de arenas autônomas, na vida social, é baixo. Também é importante que se saiba que atores geograficamente distantes e acontecimentos institucionais podem ter influência e gerar acontecimentos em arenas locais.

Cabe mencionar a existência de projetos construídos no coletivo, por atores, como por exemplo, o projeto que se preocupa e incentiva a continuidade de propriedades rurais familiares. Nele é possível identificar um desejo de que sejam realizados objetivos convergentes, assim como os valores também podem ser divididos com o intuito de realizar ações afins no sentido de fomentar o projeto.

Quando os projetos são articulados para sua realização, os atores podem entrar em uma disputa, na busca da hegemonia dos mesmos, porque acreditam neles. O que pode resultar na heterogeneidade de ambientes, como o rural, onde a agricultura pode se apresentar através de vários modos, isso é o que constitui a heterogeneidade formada por projetos sociais de atores (PLOEG, 2008).

Na visão de Ploeg (2008), as tentativas de resolver problemas de projetos adotados por atores são heterogêneas. Um exemplo disso são as estratégias que sucedidos utilizam para dar continuidade a propriedade familiar, através da sucessão, ou as estratégias que os filhos lançam mão para poder desenvolver os projetos de vida que escolheram, como adotar um estilo de vida urbano e fixar seus projetos fora da propriedade (LONG, 2007).

Dessa forma, os projetos dos atores são um elemento central nesta pesquisa, pois o objetivo é a compreensão das influências na tomada de decisão do ator, de suceder ou não, tomando-as enquanto construções individuais, que podem sim interagir com outros projetos externos que o ator tem afinidade.

Vários são os elementos que constituem os projetos dos atores, um exemplo disso são as influências externas, vindas de políticas econômicas, ambientais, mercado e socioculturais. Estas acabam trazendo padrões diferentes para propriedades, as quais, a partir do ponto de vista dos atores que estão à sua frente, dão o tom dos projetos individuais, das maneiras de trabalhar e desenvolver as propriedades, de escolher o que irão cultivar e como irão fazê-lo (COTRIM, 2013).

Já a **Interface** caracteriza as relações, na construção do projeto social, dentro da arena, quando ocorre um encontro face a face entre atores que têm diferentes interesses e recursos, resultando em uma relação de conflito (LONG, 2001). Nesse caso, a linguagem é geralmente verbal, o que não exclui a importância de silêncios e da postura verbal nas mensagens trocadas entre os atores (PLOEG, 2003).

Interfaces típicas acontecem quando diferentes e conflitantes grupos de interesses de atores se encontram nas arenas onde buscam um caminho que se liguem, ou se acomodem, em sua luta por projetos comuns, os projetos sociais (PLOEG, 2003).

As interfaces não são necessariamente formais, com regras e documentos de acordos oficiais, elas podem existir a partir de laços que se constituem por pensamentos, ideias comuns e relações de amizade, o que caracteriza uma intencionalidade entrelaçada entre atores. Através das interfaces, os grupos podem buscar novas alternativas, a partir de conflitos ou disputas por novas formas de trabalho e atividades nas propriedades rurais (LONG, 2001).

No processo de sucessão familiar rural, no qual há a interferência de projetos de vida e de pensamentos diferentes sobre a gestão da propriedade, há o momento de intersecção das expectativas e experiências vividas, então, ocorrem as lutas por seus significados na interface. No processo de sucessão, muitas são as possibilidades que sucedidos e sucessores da família têm. A partir de diferentes percepções e objetivos, iniciam suas lutas, e é neste ambiente da interface que essas variáveis aparecem.

Na interface, as afinidades com os outros projetos fora da propriedade também aparecem, é possível perceber as tendências de pensamento e construções dos atores para dizer que a agricultura é penosa e que não vale a decisão de seguir no ambiente rural. Contrariamente a esse pensamento estão as construções de projetos que veem a atividade agrícola como a escolha de vida que possibilita produzir alimentos para si e para a comunidade, e isso é visto como um propósito de vida. A interseção destes projetos muitas vezes acontece dentro das propriedades e entre atores das famílias (LONG, 2007).

Por fim, esse aporte teórico, a POA, considera que a vida social é repleta de heterogeneidade, o que justifica ser escolhido para esse trabalho, no qual o objetivo é estudar como ela acontece e é reproduzida nas arenas, a partir dos membros de propriedades rurais familiares. Para isso, é necessário identificar as divergentes estratégias e lógicas utilizadas pelos atores, como elas surgem e se são viáveis e efetivas, no sentido de resolver os desafios dos projetos escolhidos, arcando com as consequências sociais possivelmente gerados.

#### **2.4 Perspectiva Orientada aos Atores e a Sucessão Familiar**

Aplicada aos estudos sobre sucessão familiar rural, a perspectiva orientada aos atores enfatiza a importância de olhar para as construções dos projetos de vida dos sucessores, as arenas os quais estão inseridos, e as interações entre atores e objetivos que muitas vezes são incomuns, caracterizando as interfaces. A partir dos estímulos que o ator recebe do ambiente onde está inserido, ele tem condições de assimilar informações e fazer sua escolha (COTRIM, 2013).

Admite-se que a família é constituída por atores, como, por exemplo, o pai, a mãe, cônjuges e filhos, que essa unidade possui um projeto, como por exemplo o de manter a propriedade familiar através da sucessão de alguém desse núcleo. Acredita-se na transmissão de valores através de gerações, como o de trabalhar com a terra ou de produzir alimentos. É a possível fonte da relação entre sucedido e sucessor e, também, um novo projeto de vida, o do sucessor, que poderá, ou não, estar de acordo com o projeto esperado por seu sucedido, em relação à propriedade rural (COTRIM, 2013; LONG, 2001).

Na propriedade rural familiar está o campo fértil para que esses projetos possam acontecer, ela é a arena mais importante nesse processo, onde inicia todo o processo envolvendo a sucessão (LONG, 2001).

Os projetos envolvem as construções dos atores, neste caso o projeto de vida dos sucessores que precisam tomar a decisão de suceder ou não. Além do projeto de vida dos sucessores, existe o projeto da família, da qual ele faz parte, e que também se liga ao projeto de vida pelo qual seu sucedido optou. Por isso, pode-se concluir que os projetos dos atores podem ser influenciados por outros projetos, o que não quer dizer que serão determinados, já que a POA considera que os atores fazem suas próprias escolhas e tem capacidade para isso através de sua interação com o ambiente social onde estão inseridos (PLOEG, 2008).

A partir da agência, os atores podem deixar claras, para as famílias, as intenções de seus projetos. Isso pode acontecer tanto em relação à capacidade de mostrar ao sucedido que pode dar continuidade à propriedade familiar ou mostrar a ele que o melhor caminho para sua vida está fora da propriedade, por exemplo (PLOEG, 2003; LONG, 2001).

Quando acontece o contato entre atores com diferentes projetos nas arenas, há a possibilidade de que eles se liguem, se acomodem, ou entrem em conflito, essa é a chamada interface. Nesse trabalho, o momento no qual, provavelmente, esse ambiente aparecerá, será quando o sucedido começar a pensar em um provável sucessor, ou quando o possível sucessor começar a pensar em seu projeto de vida, que pode contemplar a sucessão (LONG, 2001).

No que se refere a sucessão familiar, ela sempre estará ligada a um núcleo familiar, à propriedade na qual as atividades são desenvolvidas e sua gestão. Através dela, possibilita-se a perpetuação da propriedade familiar quando o plano sucessório obtém êxito (GERSICK et al. 2013).

A sucessão familiar envolve os atores (unidade de pesquisa desse trabalho) a propriedade (objeto de pesquisa) e a gestão (onde estão os planos que podem viabilizar o acontecimento do processo sucessório). Ela contempla um plano que pretende auxiliar na continuidade da unidade de produção familiar e, quando obtém êxito, possibilita que haja perpetuação da propriedade familiar entre gerações de uma mesma família (GERSICK *et al.*, 2013).

Quando acontece a sucessão familiar na propriedade, pode-se observar que nela consolidou-se a capacidade de agência dos atores, onde conseguiram combinar as expectativas de sucessor e sucedido, interesses da família e perspectivas com relação a propriedade.

A partir do modelo dos três círculos, podemos identificar onde a POA se encontra com a teoria da sucessão familiar. Para isso, foram identificados os números correspondentes a cada setor do modelo e como dialoga com a perspectiva, conforme segue no quadro 1.

**Quadro 1 – Modelo dos três círculos e a POA.**

MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS E A POA		
SETOR	CÍRCULOS CORRESPONDENTES	ELEMENTO DA POA
1	FAMÍLIA	ATOR
2	PROPRIEDADE	ARENA
3	GESTÃO	PROJETO
4	FAMÍLIA + PROPRIEDADE	PROJETO
5	PROPRIEDADE + GESTÃO	INTERFACE
6	FAMÍLIA + GESTÃO	INTERFACE
7	FAMÍLIA + PROPRIEDADE + GESTÃO	AGÊNCIA

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

No setor 1 o círculo correspondente é a família, que é constituída por atores e suas expectativas. O setor 2 traz a propriedade, ambiente chamado de arena, onde expectativas dos atores podem ser consolidadas ou entrelaçadas com outros projetos. No setor 3 está a gestão, identificado como projeto das práticas necessárias para desenvolvimento do negócio familiar, conduzido pelo sucedido. O setor 4 traz a propriedade unindo-se à família, neste ponto tem-se a intersecção das expectativas que os membros da família têm em relação ao espaço que estão inseridos e assim é possível iniciar o projeto de propriedade familiar. O setor 5 traz a união da propriedade com a gestão, onde tem-se a inserção da visão de negócio. No setor 6 percebe-se a interface entre os elementos família, com a visão dos laços de sangue, e gestão, que tem como objetivo garantir o bom andamento do negócio familiar, neste ponto a probabilidade de os conflitos existirem é bem maior em função da necessidade da tomada de decisões de forma racional em um ambiente

familiar. Por fim, o setor 7 traz a união entre família, propriedade e gestão, quando se chega a este patamar pode-se dizer que a sucessão familiar ocorreu e isso só aconteceu através da capacidade de agência dos atores envolvidos, que conseguiram um engajamento de pessoas e diferentes projetos, para que a unidade familiar fosse mantida.

A partir do quadro 1, pode-se olhar para o modelo de desenvolvimento da empresa familiar (figura 2) onde o desenvolvimento dos eixos empresa, propriedade e família estão atrelados a capacidade dos atores de engajarem outros atores em seus projetos e os transformarem em um projeto em comum, o que chamamos neste trabalho de capacidade de agência.

A POA permite que seja olhado para os atores e sua capacidade de influência para que outros atores estejam engajados nos processos de desenvolvimento da propriedade familiar e para que a sucessão aconteça.

Para isso, foram elaborados os quadros dos elementos externos e internos que influenciam na sucessão familiar, a fim de identificar quais deles podem contribuir para a consolidação da mesma, através da articulação entre atores e da capacidade de envolver outras pessoas em projetos diferentes.

Os elementos citados nos dois quadros foram selecionados a partir de uma revisão bibliográfica de autores que escrevem sobre o tema sucessão familiar e estão referenciados em cada elemento.

**Quadro 2 – Elementos externos que influenciam na sucessão familiar.**

<b>ELEMENTOS EXTERNOS QUE INFLUENCIAM NA SUCESSÃO</b>		
<b>ELEMENTOS EXTERNOS</b>	<b>POA</b>	<b>AUTORES</b>
Circulação dos jovens no ambiente urbano;	Arena	Spanevello (2008).
Condições produtivas desfavoráveis;	Arena	Spanevello (2008).
Dificuldade de aquisição de terra;	Arena	Spanevello et al. (2010).
Penosidade das atividades agrícolas;	Arena	Spanevello (2008) e Spanevello et al. (2010); Panno (2016).

Políticas Públicas	Arena	Stropasolas (2002); Gomes 2016.
Infraestrutura da propriedade	Arena	Panno (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências bibliográficas (2019).

Os elementos externos estão ligados ao ambiente que os indivíduos estão inseridos e como eles podem influenciar nas decisões dos atores com relação a decisão de suceder, este ambiente é definido pela POA como as arenas onde os atores socializam entre si. AUTOR

**Quadro 3 – Elementos externos que influenciam na sucessão familiar.**

<b>ELEMENTOS INTERNOS QUE INFLUENCIAM NA SUCESSÃO</b>		
<b>ELEMENTOS INTERNOS</b>	<b>POA</b>	<b>AUTORES</b>
Relação de confiança na família e no ambiente familiar;	Projeto	Leone (2005); Oliveira e Silva (2011); Panno (2016); Lima (2016).
Comunicação familiar desde cedo (envolve a transferência de conhecimento e <i>know how</i> );	Projeto	Lozano Posso (2000); Bernhoeft (2004); Floriani e Rodrigues (2000); Teston e Filippim (2016); Mello et al. (2003); Breitenbach e Corazza (2019).
Qualificação;	Projeto	Namede, Melo e Pinto (2017); Floriani e Rodrigues (2000); Schneider et al. (2006).
Iniciativa do sucessor em querer assumir a propriedade rural familiar;	Projeto	Namede, Melo e Pinto (2017).
Posicionamento do sucedido em relação a sucessão;	Projeto	Namede, Melo e Pinto (2017); Ahlert (2009); Panno e Machado (2014); Foguesatto et al. (2016).
Mudanças nas relações entre pais e filhos (autonomia para tomar decisões);	Interface	Spanevello (2008); Abramovay et al. (2004); Panno (2016).

Sujeito toma a decisão de suceder;	Projeto	Namede, Melo e Pinto (2017); Panno e Machado (2014).
Renda ou Incentivo Financeiro;	Interface	Spanevello et al. (2010); Abramovay et al. (2004); Panno e Machado (2014).
Expectativa de carreira profissional;	Projeto	Abramovay et al. (2001); Kignel e Werner (2007).
Qualidade de vida;	Arena e Projeto	Panno e Machado (2014); Kignel e Werner (2007).
Projeto de vida do candidato à sucessão;	Projeto	Kignel e Werner (2007).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências bibliográficas (2019).

Em relação aos elementos internos que influenciam na sucessão, todos eles estão envolvidos com os atores, seus projetos e interface com projetos de outros atores. Eles partem sempre do indivíduo e seus anseios. Dessa forma é importante destacar o papel do indivíduo, suas motivações internas, ambições, projeto de vida e até mesmo seu propósito. Ou seja, o indivíduo precisa ser protagonista e criar suas oportunidades, o que vai ao encontro do que traz a perspectiva orientada ao ator ao destacar as mudanças que acontecem com origem no indivíduo.

Para compreender como aconteceu a realização da pesquisa e como ela foi desenvolvida metodologicamente, a fim de satisfazer os anseios apresentados nos objetivos, na próxima sessão serão esclarecidos todos os procedimentos adotados.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção será dedicada a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para realizar esse estudo. Para isso, os seguintes pontos serão detalhados: abordagem da pesquisa, instrumento utilizado para coletar os dados, a forma com que os dados foram validados, casos que foram selecionados, bem como a justificativa de escolha, estratégias para analisar as informações reunidas e a forma que os dados são apresentados.

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

A pesquisa utilizada neste trabalho é descritiva e a abordagem qualitativa, que, para Creswell (2013), é um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Segundo ele, essas práticas podem transformar o mundo através de representações como entrevistas, notas de campo, conversas, entre outras. Afirma-se, também, que os pesquisadores estudam situações dentro dos contextos naturais, procurando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2011).

Para Minayo (2013), questões particulares podem ser mais aprofundadas e melhor analisadas a partir dessa abordagem, onde o nível de realidade do ambiente é difícil de ser quantificado. Por isso, a pesquisa qualitativa possibilita que se explore profundamente assuntos ligados a relações humanas, símbolos, significados, crenças, valores, ações e fenômenos.

Buscando uma qualidade epistemológica da pesquisa qualitativa, alguns pressupostos foram definidos, como: transparência, a partir da qual busca-se esclarecer todas as ferramentas para a análise; flexibilidade, que pressupõe abertura a conversas entre as técnicas metodológicas em seu momento de aplicação, por alguma modificação das condições do objeto a ser estudado; precisão e confiabilidade, que foram almejadas com a escolha do método, neste caso, a análise de conteúdo (STEINKE, 2003).

#### **3.2 Estratégia de Pesquisa**

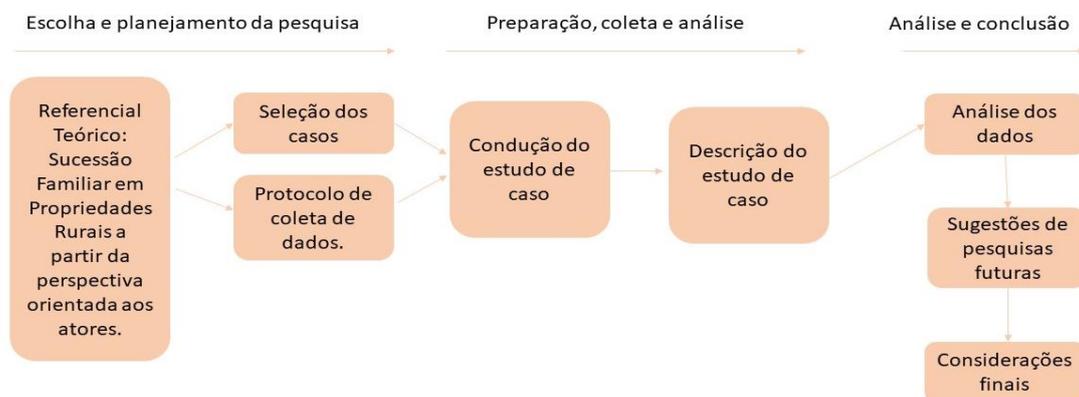
A estratégia de investigação da pesquisa foi feita através de estudo de caso, através do qual, segundo Creswell (2010, p.38), “o pesquisador explora

profundamente um programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos”. Afirma que os casos são realizados por tempo e atividade, então os pesquisadores coletam informações, detalhadamente, e se utilizam de vários procedimentos de coleta de dados. Neste caso, a investigação foi feita para compreender a tomada de decisão do sucessor, em pequenas propriedades rurais do município de Canguçu/RS.

A investigação foi feita em um fenômeno dentro do seu contexto real (YIN, 2015), por isso é tão importante a apresentação realista e detalhada dos dados empíricos. A partir da busca por resultados empíricos, embasados por teorias escolhidas para análise, este objeto de estudo deve ser escolhido por ser peculiar. Assim, a estratégia do estudo de caso foi empregada para aprofundar conhecimentos sobre uma realidade da sociedade, e então construir uma proposição teórica (YIN, 2015) (BENBASAT; GOLSDSTEIN; MEAD, 1987).

Para que a estratégia da aplicação do estudo fique mais clara, uma ilustração com a estrutura do estudo de caso foi elaborada, está ancorada em Yin (2005) e apresentada como figura X.

**Figura 3: Estrutura do estudo de caso**



Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Com o desenho da estrutura do estudo de caso foi possível definir os instrumentos para coleta de dados e a forma viável para validá-los, ela será apresentada na próxima seção.

## 3.2 Seleção do Caso

### 3.2.1 Município de Canguçu

O município de Canguçu foi escolhido para a aplicação desta pesquisa por ter o título de Capital Nacional da Agricultura Familiar, concedido pelo Congresso Nacional no ano de 2016 (PL 6.048/2016).

As justificativas para o título partem do princípio que 63,4% da população de 55 mil habitantes moram no meio rural e têm uma produção diversificada, incluindo frutas, hortaliças, soja, milho, feijão, batata, entre outros produtos. Possui, também, excelente rebanho bovino e ovino. Um dos destaques do município é a produção de tabaco.

Canguçu é considerado o município com o maior número de minifúndios do Brasil, cerca de 14 mil propriedades rurais, possuindo, também, o maior Sindicato de Trabalhadores Rurais do Brasil, com 12 mil associados.

O município possui, ainda, a Escola Família Agrícola da Região Sul – AEFASUL, constituída em 2013, após uma demanda ocorrida no Fórum da Agricultura Familiar. Ela tem o objetivo de fomentar a formação de jovens agricultores e suas famílias. A escola fica localizada no Centro de Treinamento para Agricultores da EMATER-RS (CETAC), conta com duas turmas de nível médio integrado e outra de pós-médio, atendendo educandos oriundos de diversos municípios, filhos de agricultores familiares, assentados da reforma agrária e quilombolas.

Em função da representatividade do município no que se refere as atividades no meio rural, considerou-se de fundamental importância realizar um estudo de caso na capital nacional da agricultura familiar, sabendo que a escolha de sucessão pode causar um considerável impacto social e econômico no território.

### **3.3 Coleta e Validação de Dados**

O primeiro passo foi realizar uma pesquisa bibliográfica, que está apresentada no referencial teórico deste trabalho. No segundo passo, aconteceu um pré-teste com entrevista-piloto em uma propriedade, através de perguntas semiestruturadas, que permitiu a maior compreensão desse universo empírico e das questões fundamentais para compor a entrevista, elaboradas com base nos objetivos iniciais desse trabalho. Para Yin (2005) é extremamente relevante que se faça um estudo piloto para que se possa contribuir com o aprimoramento das

perguntas e alinhamento das mesmas com o tema escolhido, o que resulta em uma maior facilidade na análise dos resultados encontrados.

Na etapa seguinte buscou-se a validação do roteiro de entrevistas através da análise de especialistas no assunto, para que pudessem dar um parecer sobre as questões, se eram de fácil entendimento, se seriam úteis para atingir os objetivos do trabalho e se foram bem elaboradas. Dois profissionais avaliaram o material, um deles é especialista em sucessão familiar rural e trabalha em uma das maiores empresas de consultoria no agronegócio para propriedades rurais familiares, o segundo é professor universitário, Especialista em Dinâmicas de Grupos e Consultor de Governança e Sucessão Empresarial, já tendo atuado, profissionalmente, por dois anos diretamente com sucessão familiar rural. A partir da opinião dos especialistas algumas questões foram retiradas, outras reformuladas e acrescentadas para que se pudesse obter o melhor resultado possível da coleta de dados.

O próximo passo foi chegar até o município de Canguçu, que está localizado na região Sul do Rio Grande do Sul, eleito em função da relevância com relação a propriedades rurais familiares no país, pois o município é a capital nacional da agricultura familiar.

Após, foi-se ao encontro da informante chave, a Emater, situada no município da pesquisa. Com ela foi feita uma entrevista aberta para identificar e indicar, as propriedades rurais familiares que tem sucessão e, também, as que não tiveram. Uma das limitações da pesquisa foi a falta de indicação das propriedades sem sucessão, por não serem acessíveis e por receio de causar algum constrangimento aos agricultores, por isso foi retirada do esquema de coleta de dados a parte que abordava propriedades sem sucessão familiar.

Em seguida, foi o momento de entrar em contato com as famílias para que as entrevistas pudessem ser agendadas e então foram feitas as visitas às propriedades para que fossem feitas as entrevistas. Para as entrevistas foi utilizado um roteiro, onde o objetivo foi identificar o perfil dos respondentes, através de dados como quantidade de membros na família, escolaridade, tamanho da propriedade e tempo de residência na mesma.

Após, foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas, foram elaboradas em quatro tipos diferentes: para as propriedades com sucessão familiar, uma para o

sucedido e outra para o sucessor, e para as propriedades sem sucessão familiar, uma para o sucedido e outra para a pessoa que não quis suceder, dois instrumentos não foram aplicados pelas limitações descritas anteriormente.

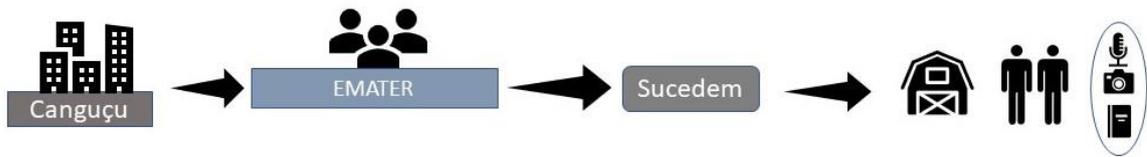
As entrevistas possuíam as perguntas predeterminadas de acordo com os objetivos do estudo, porque têm o intuito de identificar as arenas de construção do processo de sucessão familiar rural. Elas foram elaboradas a partir dos elementos internos e externos que influenciam na sucessão familiar, descritos no quadro 1, presente no referencial teórico, mas com a possibilidade de outras perguntas serem inseridas, caso houvesse necessidade. Segundo esclarecimento de Flick (2009, p.11),

“são preparadas várias perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista. Para este propósito, você precisará desenvolver um guia da entrevista como uma forma de orientação para os entrevistadores. Em contraste com os questionários, os entrevistadores podem se desviar da sequência das perguntas. Eles também não ficam necessariamente presos à formulação inicial exata das perguntas quando as formulam. O objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema. Por isso, as questões devem dar início a um diálogo entre entrevistador e entrevistado”.

Os acontecimentos foram explorados através de fontes de evidência como: observação *in loco*, gravação da fala dos entrevistados, através de prévio consentimento; fotografia, utilizada para identificação visual dos espaços e como forma complementar das informações coletadas nas propriedades (ECKERT, 1995); um caderno de campo, que, segundo Beaud e Weber (2007), é uma técnica a partir da qual o pesquisador anota tudo aquilo que vê, ouve, experiencia e pensa, durante a realização da pesquisa e também pesquisa nas redes sociais digitais dos entrevistados. Coletas que possuem múltiplas fontes são valorizadas por Creswell (2007) quando abordagens qualitativas são utilizadas nas pesquisas.

Com isso, foi realizada a triangulação de dados, que “faz uma distinção entre tempo, espaço e pessoas, sugerindo que o fenômeno seja estudado em datas e locais diferentes, a partir de pessoas diferentes” (FLICK, 2009), e que, conforme Yin (2010), é importante para a validade e a confiabilidade da pesquisa.

**Figura 4 - Esquema para aplicação das técnicas de coleta de dados da pesquisa.**



Fonte: Da autora (2019).

### 3.4 Procedimentos de análise de dados

O conceito de análise de conteúdo é entendido como o conjunto de técnicas de análise da comunicação, visando a obtenção da descrição dos conteúdos das mensagens através de procedimentos sistemáticos e objetivos. Existe a necessidade da decodificação do que está sendo comunicado. Para que se possa fazer essa decodificação do que se quer comunicar, o pesquisador tem a sua disposição alguns procedimentos e deve identificar aquele que mais se adequa ao material a ser analisado, como análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações (CHIZZOTTI, 2006).

Neste trabalho, foi escolhida a técnica de análise de categorias, por ter a capacidade mais adequada ao trabalho, dentre as outras, para avaliar o texto produzido através da coleta de dados.

Conforme dito anteriormente, a análise de conteúdo e a POA foram os métodos escolhidos para analisar o conteúdo das entrevistas. Estas foram feitas com as famílias nas propriedades e, após esse processo, as falas dos entrevistados foram ouvidas, analisadas e destacadas em conformidade com a base teórica escolhida, a POA.

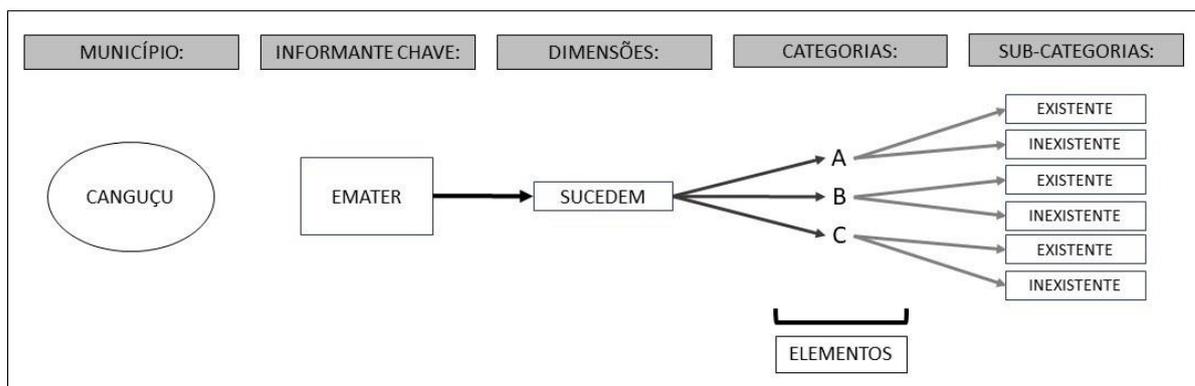
A organização dos dados aconteceu de forma manual, objetivando-se dar concretude às informações coletadas, de forma híbrida, a partir de Dellagnelo e Silva (2005), segundo os quais pode-se utilizar um quadro de referência e deixá-lo ser aprimorado à medida que a análise das entrevistas acontece. A análise foi organizada a partir de duas grandes dimensões: os que fazem e os que não fazem a sucessão familiar. Posteriormente, foram utilizados os elementos citados no quadro 1, deste trabalho, que pudessem estar presentes nas falas dos entrevistados, sendo nomeados como categorias, como a expectativa de carreira profissional, por

exemplo. Por fim, estão as subcategorias, relacionadas aos elementos da categoria, nomeadas como existentes ou inexistentes, em cada propriedade (BARDIN, 2011).

Para levantar os dados necessários aos resultados da pesquisa, foram realizadas entrevistas em 4 propriedades rurais, com sete (7) respondentes, membros das famílias, entre sucedido e sucessor, distribuídos nas propriedades visitadas.

A amostragem da pesquisa foi definida por saturação, empregada em investigações qualitativas e utilizada para estabelecer o tamanho final de uma amostra. Na técnica, suspende-se a inclusão de participantes quando os dados obtidos apresentam, na visão do pesquisador, uma repetição de elementos e, por isso, não se faz necessário seguir coletando dados. Isso acontece, pois, as informações de novos entrevistados pouco acrescentariam no material já obtido na pesquisa, não contribuindo com a reflexão teórica proposta (FONTANELLA; TURATO, 2007).

**Figura 5 - Esquema para análise dos dados da pesquisa.**



Fonte: Da autora (2018).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA PROPRIEDADE E DOS ENTREVISTADOS.

Realizando a visita in loco foi possível observar as características das propriedades familiares, como elas estão organizadas, qual cuidado a família dedica a ela, quais atividades ela desempenha e em quais condições e, também, como os entrevistados estão inseridos nela.

#### 4.1.1 – Propriedade 1:

##### 4.1.1.1 – Descrição da propriedade:

Propriedade composta pelo sucedido, esposa e filhos (um menino e uma menina) que são possíveis sucessores. O filho mais velho que está cursando Psicologia na cidade de Pelotas e por enquanto não deseja ser sucessor, somente a irmã.

A propriedade foi adquirida pelo sucedido e o tamanho é de 14 hectares. A propriedade é considerada agroecológica, a principal atividade é a fruticultura, onde algumas espécies são consideradas nativas e exóticas, são aproximadamente 30 espécies frutíferas.

Atualmente a família faz o beneficiamento das frutas produzidas e as transforma em sucos e doces através da pequena agroindústria que possui na propriedade.

Recentemente a propriedade iniciou a preparação para o turismo rural, através da visitação ao pomar, colheita de frutas, passeio de trator e também com a possibilidade de compra dos produtos que são processados na agroindústria que nela está inserida.

##### 4.1.1.2 – Descrição do Sucedido:

Homem com mais de 50 anos, está até a 5ª série do ensino fundamental, está na propriedade há 28 anos. A experiência de plantar vem da propriedade onde vivia com os pais e dos cursos que fez durante a vida na propriedade, o entrevistado busca muito conhecimento através de cursos ligados a agroecologia.

O entrevistado acredita que a agroecologia possibilita um diálogo harmônico com o ambiente. Estudou até a 5ª série do ensino fundamental. Também, é presidente de uma escola comunitária para educar jovens que desejam ficar no campo e serem donos do seu próprio negócio.

Sucedido é envolvido nas causas de produção sustentável, inclusive tem uma parte da propriedade que é mantida nativa e recebe incentivo do governo. Por isso, percebe-se de maneira clara o projeto de vida do sucedido e o propósito da propriedade familiar. Um dos principais valores do sucedido é a solidariedade.

#### 4.1.1.3 – Descrição da candidata a sucessão:

Mulher, com 16 anos, está terminando o ensino médio. Reside na propriedade desde o seu nascimento e não tem experiência de moradia em outros locais. Pretende aprofundar seus estudos na área de turismo rural.

A candidata à sucessão sempre gostou da propriedade e das atividades exercidas nela, mas não conseguia imaginar seu futuro desempenhando as atividades dos pais. Seu ponto de vista mudou quando entrou em contato com a possibilidade de desenvolver o turismo rural na propriedade.

Acredita que o maior ensinamento de seu sucedido é o incentivo para fazer o que gosta e afirma que essa lição foi aprendida pelo exemplo, já que seu pai gosta muito do que faz.

O que mais chama a atenção da sucessora na atividade de turismo é poder conhecer diferentes pessoas e suas culturas e poder mostrar todo o trabalho construído por sua família, que é motivo de orgulho para ela.

Registro fotográfico da propriedade:



A primeira imagem mostra uma parte da propriedade dedicada ao turismo, com mensagem aos turistas que fazem visitação, a placa est a perto do pomar de

frutas. Na segunda imagem estão as embalagens dos produtos beneficiados na propriedade, o suco e a geleia de pêssego, além deste, há outros sabores disponíveis. A propriedade é muito organizada e percebe-se o cuidado com a estrutura da casa e da agroindústria. As imagens foram cedidas pelo proprietário em função do mau tempo e chuvas torrenciais no dia da entrevista, não sendo possível fazer fotos na propriedade.

#### 4.1.2 – Propriedade 2:

##### 4.1.2.1 – Descrição da propriedade:

A propriedade é dedicada ao gado de leite, foi herdada pelo esposo da sucedida, e está na 3ª geração de sucessão. Com relação a organização do espaço, possui alguns objetos fora do lugar. Residem na propriedade o casal (sucedidos) e um casal de filhos, o mais velho já está no processo de sucessão. O tamanho da propriedade é de 21 hectares próprios e mais 7 que são arrendados.

A sucedida entrevistada foi a mãe, o pai não participou, não foi possível conhecê-lo pois estava envolvido nas atividades da propriedade. A entrevistada se mostrou muito disponível para a entrevista, bem como seu filho, sucessor.

##### 4.1.2.2 – Descrição do Sucedido:

Mulher com mais de 50 anos, é técnica em contabilidade. Estudou na zona urbana durante o ensino fundamental e médio, após casou-se e foi morar na propriedade que pertencia a família do esposo, onde reside até hoje. Tem conhecimento das atividades com gado de leite por ser a atividade que os pais exerciam na sua infância.

Sucedida é técnica em contabilidade e após se formar, casou-se com o atual esposo e foi morar na propriedade que reside até hoje. Afirma que a decisão de morar no campo foi tomada em conjunto pelo casal e que tinham o intuito de juntos fazer com que a propriedade crescesse.

A sucedida, antes de morar na zona urbana com o intuito de estudar, morava na propriedade rural dos pais, os quais também exerciam atividade leiteira e foi onde ela aprendeu e indiretamente foi preparada para assumir a propriedade com o esposo. Afirma que o principal valor herdado de seus pais foi a persistência.

Dentre seus relatos, um deles é sobre as decisões do futuro da propriedade, onde todas as decisões são tomadas em família, entre o casal e os filhos. O planejamento das atividades é feito sob consenso da família, bem como as decisões de investimentos. Para ela, envolver os filhos nas decisões a serem tomadas e influencia-los através de estímulos positivos faz a diferença na hora da tomada de decisão da sucessão.

#### 4.1.2.3 – Descrição do sucessor:

Homem, tem 21 anos, com ensino médio completo e experiência de 2 anos no quartel, serviu no município de Bagé. Já participou de alguns cursos voltados à atividade de gado de leite, mas não deseja cursar uma faculdade.

Após se formar no ensino médio, o sucessor serviu ao quartel durante dois anos, lá teve oportunidade de seguir carreira militar, no entanto, através de uma conversa com os pais resolveu voltar para a propriedade e assumir as atividades juntamente com os pais.

Identifica como um dos principais ensinamentos a atitude de fazer tudo bem feito, para não precisar fazer duas vezes e leva consigo nas atividades que desempenha. Compreende também a necessidade de gostar do que faz e também do lugar onde se escolhe para viver. Outro ponto importante, para ele, é poder contar com um rendimento mensal para poder investir onde deseja.

Registro fotográfico da propriedade:



A primeira foto é da casa da propriedade, onde foi possível observar um pouco da estrutura da casa e da vegetação muito presente na propriedade, visivelmente, a estrutura da casa que não recebe muita manutenção, embora esteja nos relatos que a situação financeira não pareça ser um ponto crítico para a família. A segunda retrata outro elemento bastante presente nos arredores da casa, o cultivo de frutas, muito presente na propriedade.

### **4.1.3 – Propriedade 3:**

#### **4.1.3.1 – Descrição da propriedade:**

A propriedade fica a 60 quilômetros da cidade de Canguçu, em um total de 300 hectares próprios e mais 58 arrendados. Dentre as atividades está o gado de corte, criação de ovinos e de cavalo crioulo. Com o falecimento do sucedido a propriedade foi dividida entre os herdeiros, mas após seis meses o sucessor conseguiu capital para comprar dos outros herdeiros a parte que haviam herdado, por isso a propriedade não diminuiu de tamanho.

#### **4.1.3.2 – Descrição do Sucedido:**

Não foi possível entrevistar o sucedido pois já havia falecido. Dentre os relatos do sucessor, o principal é a sensação de ter sido preparado para a gestão da propriedade de forma indireta, desde sua infância.

#### **4.1.3.3 – Descrição do sucessor:**

Tem 28 anos, formado em Medicina Veterinária, residiu na área urbana boa parte da vida, mas sempre passou o período das férias escolares na propriedade da família. Depois de formado atua como Veterinário, após o falecimento do pai é o herdeiro da propriedade, juntamente com a sua mãe, e faz a gestão da fazenda.

O entrevistado foi o participante que mais relatou o processo com riqueza de detalhes. Me recebeu com chimarrão e depois pediu que a cozinheira preparasse sanduíche para eu levar porque eu não tinha almoçado.

Percebe-se que o entrevistado tem muitas características empreendedoras e habilidade com gestão, o que o diferencia dos outros entrevistados, isso pode ser notado pelo rápido crescimento em hectares e desenvolvimento da propriedade em um curto espaço de tempo. O sucessor tem muito orgulho da família, que está na terceira geração de sucessão.

Afirma que o principal ensinamento de seu sucedido é a ética em tudo que fizer, tanto nos negócios quanto na vida pessoal. Durante a entrevista contou sobre a decisão de não ter filhos e por isso acredita que a propriedade não terá sucessão.

Registro fotográfico da propriedade:



A propriedade 3 detém-se a bovinocultura de corte, ovinos e cavalo crioulo. A primeira foto é do campo onde ficam os animais e a segunda mostra um pouco da estrutura de mangueira onde é feito o manejo dos animais. O capricho com a estrutura é um elemento bem evidente no local.

#### **4.1.4 – A propriedade 4:**

##### **4.1.4.1 – Descrição da propriedade:**

É a propriedade mais organizada dos entrevistados, o espaço é impecável e o manejo dos animais criados lá são feitos em processos claros. A propriedade possui estrutura para turismo rural porque são criadores de várias espécies de pássaros e possuem cabanha de ovelhas, onde é possível interagir com os cordeiros recém-nascidos ao lado da casa do proprietário.

Propriedade está na 3ª geração de sucessão. Grande parte dela hoje está arrendada para terceiros, no total são 120 hectares de campo.

#### **4.1.4.2 – Descrição do Sucedido:**

Tem mais de 60 anos, morou até os 15 anos na propriedade rural dos pais, depois residiu e estudou na zona urbana. Após conheceu o esposo, casou-se e foi morar na propriedade da família dele, que já estava na 3ª geração da sucessão da propriedade. Há alguns anos o esposo faleceu e ela assumiu a gestão juntamente com o filho mais novo. Aos poucos o filho está absorvendo todas as demandas e gerindo sozinho a propriedade.

A recepção na propriedade foi feita com um doce de figo feito pela sucedida, colhidos na propriedade. Ela foi a entrevistada com menor profundidade nas respostas, onde percebia-se uma grande timidez.

Dentre os ensinamentos recebidos pelo seu sucedido, ela destaca o incentivo do pai para não desistir dos seus sonhos e a paz de morar na zona rural. A sucedida teve a oportunidade de morar na zona urbana para estudar e quando se casou voltou para a zona rural, para ela foi a melhor escolha.

Acredita que na escolha de um sucessor é importante identificar que ele tenha os mesmos objetivos que os seus, caso contrário ela acredita que as chances de não haver continuidade na propriedade são grandes.

#### **4.1.3.3 – Descrição do sucessor:**

Tem 34 anos, é formado em Agronomia, possui experiência de mais de 6 anos em órgão público e, também, empresa privada, atualmente dedica-se exclusivamente a propriedade, juntamente com a mãe, sucedida, e está aos poucos absorvendo todas as atividades de gestão.

Sucessor possui experiências profissionais fora da propriedade, dentre elas como secretário de agricultura do município de Canguçu e consultor em uma

empresa que é referência no país em governança e sucessão familiar. Hoje dedica-se apenas as atividades da propriedade, juntamente com sua sucedida. Relatou que para implantar ideias diferentes do sucedido, precisava aportar capital, nunca foi fácil convencê-lo, primeiro precisava provar que elas eram viáveis e tinham um bom resultado.

Registro fotográfico da propriedade:



#### **4.2 Influência dos elementos externos e internos na sucessão familiar.**

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa empírica, feita com os pequenos produtores rurais do município de Canguçu. Após as entrevistas serem transcritas, iniciou-se a análise dos resultados encontrados, durante os meses de agosto e setembro. O processo de análise foi baseado nos objetivos deste estudo e sempre sendo cruzados com o referencial teórico, o qual forneceu suporte para a descrição dos resultados da pesquisa.

#### **4.2.1 Influência dos elementos externos**

Os resultados serão apresentados de acordo com os elementos externos citados no quadro 1, presentes na sessão onde está definida a sucessão familiar. A ordem apresentada será a mesma do quadro. O primeiro resultado percebido na transcrição das entrevistas da pesquisa, é a menor incidência de elementos externos nas respostas sobre a decisão de suceder, o que não quer dizer que eles foram percebidos em alguns casos como existentes.

##### **4.2.1.1 Circulação de jovens no ambiente urbano**

Cinco dos sete respondentes afirmam já ter residido no ambiente urbano, apenas dois não tiveram a experiência de morar fora da propriedade. Segundo os respondentes, o ambiente urbano é importante, muitas vezes, no que se refere a busca de qualificação, mas todos afirmam que esse elemento não foi influente ao ponto de decidirem migrar para a zona urbana. Uma, dos três sucedidos, chegou a cogitar a possibilidade de permanecer na cidade, mas pela falta de qualificação do esposo e pela oportunidade de assumir a propriedade dos sogros, eles optaram por se estabelecer na propriedade rural, afirmam ter sido a melhor escolha para a família. Hoje, conseguem aumentar em quatro vezes mais a capacidade produtiva da terra.

Spanevello et. al. (2010) e Abramovay et. al. (2001) chamam a atenção para a visão de comodidade de estar em um ambiente urbano e ao acesso, seja pela busca de um emprego com assalariado ou pela jornada de trabalho com horários fixos. Através das entrevistas pode-se perceber que os respondentes possuem essa noção de praticidade, mas relatam optar por ter sua liberdade de horários e também o sentimento de estarem dedicando-se ao patrimônio que é da família e para eles esses fatores pesam mais.

##### **4.2.1.2 Condições produtivas desfavoráveis**

Dos elementos externos, esse é um dos mais influentes por impactar diretamente na receita da família, segundo o relato dos entrevistados. Em um dos

casos a desvalorização do preço do leite e a pouca opção de distribuição do produto para as indústrias fez com que a produção principal da propriedade migrasse para a ovinocultura e bovinocultura. Já os outros respondentes afirmam que esse elemento fez com que dessem mais atenção ao controle financeiro e a eficiência produtiva.

Por isso, conforme traz Spanevello (2008), as condições produtivas são importantes na tomada de decisão de gestão de uma propriedade e, nos casos estudados, elas fizeram com que os produtores repensassem sua forma de gestão e olhassem mais para o financeiro e para outras opções de atividades disponíveis, que conforme relatado em duas propriedades percebeu-se uma melhoria nas finanças da família. Segundo os respondentes, esse elemento foi decisivo para alguns vizinhos deixarem suas propriedades e migrarem para o meio urbano, porque naquele momento acreditaram que nesse ambiente a vida seria mais fácil, o que para eles não seria a melhor escolha.

#### **4.2.1.3 Dificuldade de aquisição de terra**

Spanevello (2010) chama a atenção para esse elemento externo, no entanto, nas respostas dos entrevistados, pode-se perceber que o foco está sempre no melhor aproveitamento do espaço disponível, não sendo identificado como um elemento decisivo na sucessão e isso pode ter acontecido pelo fato de todos os entrevistados terem sucessão ou optado por fazê-la. Dois dos entrevistados relataram optar por arrendar terras de terceiros, sem ter um desembolso alto de capital, mas podendo aumentar sua produção.

#### **4.2.1.4 Penosidade das atividades agrícolas**

Segundo Spanevello (2008) e Panno (2006) a penosidade das atividades agrícolas influenciam na decisão de sucessão. Um dos entrevistados afirma ter sido um elemento decisivo para ele, onde relata que se o sucedido não optasse por encerrar as atividades de gado de leite, ele não teria continuado na propriedade para fazer a sucessão, conforme fala na entrevista:

“Eu tinha dinheiro de tudo que é coisa para gastar, mas nunca da porcaria do leite, chegou um dia que eu falei: “olha, tô cansado de trabalhar, de fazer cursinho para vestibular, não consigo mais, tô trabalhando sete dias por semana sempre,

meu dinheiro para o cursinho não é do leite, vem da prefeitura, eu tô saindo fora do leite, eu te ajudo 2 a 3 meses pra tu vender tudo, eu não vou levantar cedo, aí foi um período que ele também estava se convencendo, minha mãe pegando tarro de 30 litros e colocando no freezer...”

Como o encerramento aconteceu, a atividade foi migrada para ovinos e parte da propriedade foi arrendada a terceiros. Na visão do entrevistado, não é preciso sofrer por estar no meio rural, para ele, as atividades desempenhadas devem ser escolhidas e fazer parte de uma estratégia para que se tenha um bom custo benefício do negócio.

Os outros seis entrevistados relataram ter a consciência de que todas as escolhas profissionais possuem um ônus e um bônus e que as vezes uma atividade que exige mais o raciocínio mental pode ser também muito penosa, como se vê muitos empresários urbanos com doenças advindas do estresse do dia a dia, para eles é somente uma questão de escolha.

#### **4.2.1.5 Políticas públicas**

A Sucedida 2 afirma que seus pais, com a mudança na regulamentação da atividade a qual exerciam, e por já estarem mais velhos e cansados, optaram por parar a atividade leiteira, a qual iria exigir um considerável investimento financeiro para adaptação às novas normativas e que eles já não estariam mais dispostos a cumprir. Outros relatos importantes relacionados a este elemento foram o do Sucedido 1 e Sucessor 1, que trouxeram a falta de abordagem nas escolas, principalmente nas rurais, com relação às possibilidades profissionais na atividade rural, como é feito com relação às opções nas atividades urbanas, tanto por parte das escolas estaduais, quanto municipais, sendo elas situadas no ambiente rural ou urbano. No relato do Sucessor 1 é possível perceber a importância que esse elemento tem para eles:

“eu não vejo a escola dialogar com nada da realidade, minha escola é rural, perto da minha casa, é uma escola que está no meio rural, mas ela por mais que todos os professores morem no meio rural, ela não consegue fazer com que a gente se interesse, eu nunca tive uma influência pela escola, ao contrário eu percebo assim, que a gente é preparado para ser um profissional bom em alguma área ou para ser alguém importante dentro de uma empresa, mas nada ligado ao campo.”

Embora o elemento tenha sido citado por três dos sete entrevistados, as evidências citadas por eles foram claras e mostram o quanto os atores podem

reconsiderar e rever as suas decisões com base no cenário de políticas públicas estabelecido.

#### **4.2.1.6 Infraestrutura da propriedade**

É o quinto e último elemento externo abordado, onde todos os sete entrevistados relatam ser importante, mas não crucial para a decisão de ficar na propriedade. Eles compreendem que a melhoria da estrutura vem com o tempo, através do resultado do trabalho e do cuidado com a propriedade e que esse elemento, quando se consegue progresso, traz a sensação de autorrealização para o sucedido e toda a família, através do trabalho desempenhado. O relato do sucedido 1 deixa claro o sentimento com relação à melhoria da infraestrutura da propriedade e a ligação com o sentimento de realização:

“quando eu adquiri a propriedade eu não tinha água e luz, e a gente tinha uma pequena casinha de alvenaria, precária, e eu vivi ali por 5 anos, depois desta casa a gente comprou uma outra tapera, desmanchou para construir outra casa. Eu não tinha dinheiro para comprar tijolo, então a gente fez a nossa de desmanche de outras, foi fazendo, foi ampliando, foi melhorando a qualidade de acordo com que eu melhorava nossa qualidade de vida e a gente conseguiu fazer disso uma renda, porque a maioria das pessoas acha que fazendo agroecologia se tem uma vida miserável, mas não, a gente vive com muita qualidade”.

Dos sete entrevistados, cinco ressaltaram a importância de conseguir melhorar o local onde eles vivem e poder usufruir de uma maior qualidade de vida, também através da infraestrutura da propriedade, o que confirma o que Panno (2016), no entanto, esse elemento também se liga a iniciativa do sucedido e do sucessor em transformar o local onde vivem.

#### **4.2.2 Influência dos elementos internos**

Os elementos internos dizem respeito às questões particulares de cada ator, e o questionamento foi com relação a sua influência no processo de sucessão, se eles podem determiná-la ou não.

##### **4.2.2.1 Relação de confiança na família e no ambiente familiar**

Segundo Leone (2005) e Oliveira e Silva (2011), esse elemento traz a importância do sucedido sentir que pode confiar que o filho fará o melhor que pode em relação ao negócio familiar e também a confiança do filho em saber que o sucedido está disposto a construir o processo de sucessão juntamente com ele. Três dos quatro sucessores afirmam ter que conquistar essa confiança através de iniciativa em assumir as tarefas e dos resultados das suas ideias. Relatam que a relação de confiança é resultado de ações onde assumiram os riscos e as consequências e que a partir desse processo sentiram fortalecer os laços familiares com relação a sucessão. Os três sucedidos afirmam que independente da escolha dos filhos, eles serão sempre apoiados desde que estejam felizes em suas escolhas, estando elas ligadas ou não a sucessão familiar.

#### **4.2.2.2 Comunicação familiar desde cedo**

Elemento citado por todos os entrevistados como influente para a decisão de sucessão familiar, tanto para que ela aconteça, quanto para que não ocorra, caso falte. O sucedido 2 expressou sua visão:

“...a gente tem um momento em que senta e vê o que pode ser feito e toma algumas decisões juntos, tem que ser junto porque senão toma uma decisão que os outros não querem, precisa ser debatido, principalmente coisas para o futuro que precisam ser encaminhadas agora para ter resultado em longo prazo, essas decisões precisam ser tomadas juntas.”

O sucessor 2 afirma ver exemplos de amigos, da comunidade onde reside, que optaram por sair da propriedade por não conseguir contribuir para o desenvolvimento do negócio familiar, por sentirem-se somente executores daquilo que o sucedido deseja, sem poder trocar experiência, tampouco aprender um com o outro, por isso corrobora com o que dizem Bernhoeft (2004) e Posso (2000), que se a comunicação familiar for insuficiente ou assimétrica entre os membros da família, pode comprometer as futuras gerações que venham assumir a propriedade familiar.

O relato do sucessor 3 também corrobora com a ideia de que a comunicação familiar facilita e influencia positivamente na decisão de sucessão, e neste caso o entrevistado afirma que foi, também, através do exemplo:

“Eu participei de uma palestra sobre sucessão familiar e eles começaram a passar passos e momentos e eu me vi em todos! Assim, se tivesse “10 passos para a sucessão familiar”, eu estaria em todos, eu vi meu pai

fazendo os 10, de forma indireta ele fez tudo, eu fiquei de boca aberta porque ele não tinha preparação nenhuma”.

No relato acima o sucedido foi mostrando ao futuro sucessor, desde criança, como ele relatou na entrevista, a maneira de exercer as atividades da propriedade e ensinando seus valores e formas como tomava decisões. O sucedido faleceu precocemente, mas o filho estava preparado para assumir a propriedade a partir das orientações do pai.

#### 4.2.2.3 Qualificação

Os respondentes afirmam estar ligada ao gostar da atividade. Todos os entrevistados afirmam que a busca por conhecimento e melhoria das atividades na propriedade vem a partir da busca por êxito e fazer melhor aquilo que escolheram para sua vida. Segundo eles, a escolha de suceder é que influencia na busca por qualificação. O Sucedido 1 fez a seguinte afirmação: *“a atuação produz uma reação, porque me desafia a desenvolver uma outra ação. Então, tu vais vendo uma resposta e vai procurando outra resposta nas tuas ações e aprende todo dia com isso.”* As respostas confirmam o que dizem Kignel e Werner (2007) que a busca por conhecimento não determina a sucessão familiar, mas é uma consequência após o indivíduo ter decidido suceder, é uma busca que vem a partir do gostar do que está fazendo, ou seja, da escolha que o ator fez para sua vida e dos projetos que decidiu iniciar e levar adiante.

Identificou-se o olhar de todos os entrevistados para o elemento qualificação na sucessão, mas eles afirmam não ser influente a ponto de definir se alguém fará a sucessão e sim como um elemento que inerente aquele que faz aquilo que gosta, no caso, a sucessão. É o que afirma o Sucedido 1:

“Eu escolheria com absoluta certeza a atividade que eu faço, eu não estudei porque eu não quis, foi uma opção. Eu acho que exatamente porque o estudo não dialogava com a terra, eu sempre gostei de trabalhar na terra. Eu não acho que é um serviço mais difícil que os outros, mas tinha que encontrar alternativas para que o serviço seja prazeroso, então para mim ele é bom, não teria outra escolha, essa é uma opção mesmo... a pessoa tendo gosto pela atividade o resto ela vai adquirindo com o tempo, vai buscando, se ela gosta ela busca, se não gosta não buscar, ela vai se frustrar. Quando a pessoa gosta tudo flui, ela vai atrás ela busca, ela não vai medir sacrifício, precisa querer muito para vencer na vida, em qualquer lugar a gente se considera vencedor (Entrevistado 1)”.

Na fala do Sucedido 1, é possível perceber a reflexão sobre o elemento qualificação, que, na visão dele, é uma consequência, quando o ator encontra o projeto de vida que faz sentido para si, ele vai em busca de desenvolvimento, seja por meios formais ou informais. Por isso, percebe-se que, nesta pesquisa, esse elemento é sim importante, mas não quer dizer que ele influencie diretamente na decisão de sucessão. Pode contribuir, entretanto, para profissionalização, excelência na gestão e perpetuação das propriedades. Por isso, na pesquisa, essa afirmação não comprova totalmente o que é sugerido na literatura, por Namede (2017), Melo e Pinto (2017), Floriani e Rodrigues (2000) e Schneider *et al.* (2006).

#### **4.2.2.4 Iniciativa do sucessor em querer assumir a propriedade rural familiar**

Este elemento foi tido como fundamental ao processo, onde segundo todos os respondentes, o sucessor precisa manifestar que esta é a sua vontade, de estar no ambiente familiar e construir sua vida na propriedade para que a construção dessa nova etapa na propriedade possa iniciar. A Sucedida 2 mostra a importância desse elemento através de sua fala: *“eu acho que é vontade de querer assumir a coisa que tu tá fazendo, é a pessoa ter vontade ter gosto pela atividade, como aqui a atividade de leite, como todos sabem que não tem dia, precisa ser feito de manhã e de noite.”* Por isso, Namede, Melo e Pinto (2017) afirmam que a decisão está relacionada a questões particulares de cada sujeito, em relação a construção dos seus projetos de vida, que pode ser influenciada, mas não determinada por estratégias externas ao indivíduo.

O sucessor 2 também relata sua experiência que ilustra esse elemento: *“bom, a decisão foi minha junto com a família. Eu tive a oportunidade sair faz 2 anos que eu servi no quartel em Bagé, eu tive a oportunidade de ficar lá e seguir a carreira militar, mas falando com o pai e a mãe eu resolvi ficar e tocar a propriedade”*. Após uma experiência fora da propriedade o sucessor decidiu regressar à propriedade e essa foi a sua decisão, ele também relata que o principal motivo foram os relacionamentos, familiar e com os amigos que residem na mesma localidade, para ele isso é qualidade de vida. (WERNER, 2007, PANNON; MACHADO, 2014, NAMEDE, MELO; PINTO, 2017).

#### 4.2.2.5 Posicionamento do sucedido em relação a sucessão

Esse elemento é sobre o quanto o sucedido incentiva, dialoga e mostra os elementos que compreendem essa decisão, conforme trazido por Namede, Melo e Pinto (2017), aqui o sucedido pode ter sucesso em sua capacidade de agência se souber envolver seu futuro sucessor no projeto familiar. Nesse sentido, o Sucedido 2 afirma: *“como que tu vais gostar de uma coisa que teus pais reclamam? Claro que tem momentos ruins, mas todo lugar tem. Tu tens que mostrar que aquilo é bom, isso que eu acredito e vejo que às vezes falta para tu teres um sucessor.”* Outro ponto citado por todos os sucessores, é a percepção de que os sucedidos estejam abertos a ouvir o ponto de vista dos sucessores para que se possa discutir sobre as melhores decisões pensar o futuro da propriedade (NAMEDE, MELO; PINTO, 2017), (AHLERT, 2009), (PANNO; MACHADO, 2014), (FOGUESATTO *et al.*, 2016).

Quatro respondentes, afirmam ser existente a influência, no entanto, três respondentes dizem que não há influência do sucedido, para compreender melhor esse ponto de vista, segue o relato do Sucessor 2 que mostra isso:

“Bom, até praticante o começo desse ano eu não me via em praticamente nada, eu olhava para as coisas e pensava: “é uma coisa legal, uma coisa que eu admiro, mas não é o que eu quero pra mim”, aí depois chegou essa ideia de turismo rural aí foi aonde acabou me influenciando um pouco, então teve bastante peso eu acabei me envolvendo mas, agora estou mais à frente junto com meu pai, na história do turismo, além de admirar, eu comecei a ver um futuro, algo que eu não via antes, eu pensava em várias outras profissões mas nada ao que a gente já tinha, algo que eu poderia desfrutar e agora eu já tenho esse pensamento de possibilidade (Entrevistado 2)”.

Essa resposta do entrevistado 2 foi após ser questionado sobre a influência de seu sucedido em sua decisão de suceder, ela afirma que não teve influência, apesar de admirar muito as tarefas desempenhadas pelo pai, no entanto, após descobrir a possibilidade de trabalhar com turismo rural, através de um agência de turismo do município, passou a se dedicar a esse projeto e a pensar em suceder.

#### 4.2.2.6 Mudanças nas relações entre pais e filhos (autonomia para tomar decisões)

Compõe o sexto elemento e é identificado por todos os respondentes como uma consequência da relação de confiança na família, comunicação familiar desde cedo e posicionamento do sucedido em relação a sucessão, identificam que a mudança de relação acontece através de uma forma diferente de se relacionar, com mais diálogo e empatia. É possível perceber a influência através do relato do entrevistado 3:

“A gente tem um momento que a gente senta e vê o que pode ser feito e toma algumas decisões juntos. Tem que ser junto porque senão toma uma decisão que os outros não querem, tem que ser debatido. Principalmente com coisas para o futuro que precisam ser encaminhadas agora para ter resultado no futuro, essas decisões precisam ser tomadas juntas (Entrevistado 3)”.

Conforme ressalta Spanevello (2008) sobre o “afrouxamento” do papel dos pais na decisão do destino dos filhos, abrindo espaço para a construção de um diálogo entre gerações (ABRAMOVAY *et al.*, 2004), (PANNO, 2016).

#### **4.2.2.7 Sujeito toma a decisão de suceder**

Todos os respondentes fizeram referência como este sendo um dos elementos mais importantes que influenciam na decisão de sucessão, porque, o ator precisa demonstrar iniciativa ao assumir qualquer projeto de vida, inclusive este, conforme afirma o Sucedido 1:

“A pessoa tendo gosto pela atividade o resto ela vai adquirindo com o tempo, vai buscando, se ela gosta ela busca... quando a pessoa gosta tudo flui, ela vai atrás, ela não vai medir esforço, precisa querer muito para vencer na vida em qualquer lugar, assim a gente se considera vencedor.”

Conforme citado por Kignel e Werner (2007) a decisão está relacionada com questões particulares de cada sujeito e por isso, a decisão precisa vir dele para que o processo inicie, assim ele terá iniciativa para aprender o funcionamento da gestão da propriedade, bem como as atividades que precisam ser executadas.

#### **4.2.2.8 Renda ou incentivo financeiro**

Conforme citado por Spanevello *et al.* (2010) e Abramovay *et al.* (2001) o salário fixo em uma empresa poderia ser um elemento decisivo, por acreditar que ele representa um risco menor ao sucessor. No entanto, conforme as respostas dos

sete entrevistados, o retorno financeiro é tido como o retorno por exercer uma atividade que o indivíduo gosta e se dedica. Outro elemento importante citado pelo Sucessor 4 é que se a gestão da propriedade for organizada, é possível ter uma qualidade de vida maior do que no meio urbano e com um retorno igual ou maior que um empresário da cidade tem. Também, traz o argumento de que com a organização que possui hoje na propriedade, necessitaria de um bom salário para compensar, por isso opta, hoje, por ficar somente no meio rural. O Sucessor 2 também teve a oportunidade de trabalhar fora da propriedade, mas afirma que o salário pago no mercado não compensa a qualidade de vida, os momentos que pode estar com a família e a liberdade de tomar as decisões que podem influenciar na sua propriedade e dos pais.

O Sucessor 2 traz o relato da percepção que teve de alguns candidatos à sucessão que ele convive e ao mesmo tempo ressalta que essa não é uma realidade da sua família, que tem sucessão.

“Eu acho que aqui nessa região muitos jovens estão saindo do meio rural porque os pais não deixam o filho opinar, ajudar nas escolhas da propriedade. Vamos dizer, não ter uma remuneração, porque a maioria dos jovens querem sair para a cidade para ter o seu salário pra não pedir dinheiro para o pai e a mãe, acho que é o principal. O jovem tem que falar com o pai ou mãe, porque toda vez que quer sair tem que pedir dinheiro para o pai, querendo ou não isso fica chato e se tivesse o seu, recebendo um salário, uma vez por mês, não precisa pedir para o pai ou para mãe, é a valorização do trabalho”.

Através da fala do sucessor 2, é possível perceber que a justificativa trazida por ele sobre a possibilidade de o sucessor obter sua própria renda do trabalho que desempenha na propriedade, é, também, uma percepção do grupo de pessoas com o qual ele se relaciona e que pode estar na mesma fase na qual ele se encontra, de escolher suceder ou não (SPANVELLO *et al.*, 2010), (ABRAMOVAY *et al.*, 2004), (PANNO; MACHADO, 2014).

#### **4.2.2.9 Expectativa de carreira profissional**

A Sucessora 1 traz o ensinamento que recebeu de seu sucedido, “deve-se fazer o que gosta, que fará bem feito”, e isso pressupõe a escolha da carreira profissional, independente de estar ligada a sucessão familiar. Quando questionados sobre a escolha profissional, todos afirmam que não mudariam sua decisão de estar na propriedade rural, pois essa decisão está de acordo com o que escolheram para

suas vidas, ou seja, seu projeto de vida, conforme trazido por Long (2001), o que corrobora o que dizem Kignel e Werner (2007) sobre as escolhas profissionais de cada ator.

#### **4.2.2.10 Qualidade de vida**

A partir dos relatos do elemento oito, pode-se compreender a influência do elemento dez, que apresenta a escolha através da qualidade de vida, fator citado por todos os entrevistados, onde exerce grande influência na hora de tomar a decisão de ficar na propriedade, sendo tão importante quanto o retorno financeiro, conforme trazido por Panno e Machado (2014). Ainda, todos afirmam que a qualidade de vida aumentou no decorrer dos anos em que estão na propriedade.

Em seu relato, o sucessor 4 mostra os motivos de acreditar que no campo existe qualidade de vida e por isso decidiu suceder:

“Eu acho que hoje o sucessor tem que ver que ele consegue, no ambiente rural, a mesma qualidade de vida ou até maior do que na cidade. As vezes ele diz “ah, porque eu vou pra cidade ter qualidade de vida”, até que ponto? Se aqui tem internet, tem chuveiro, tem luz, carro, moto, as vezes tem festas na comunidade. Tu crias uma qualidade de vida, as pessoas acham que qualidade de vida é ganhar R\$ 1.500,00 sendo funcionário na cidade. Se tivesse uma mensagem para deixar para os sucessores é: Olha, tu tem uma qualidade de vida tremenda! Se tu não ganha os 15 mil reais por ano, às vezes tu ganha 20 mil reais, tu não está te dando conta, às vezes tu não faz cálculo, e a partir do ponto que tu vive no meio rural, tu é safrista, tem receita de 3 em 3 meses, 6 em 6 ou 1 uma vez por ano, muitas vezes mais questões de gestão, fluxo de caixa, do que de ganhos financeiros.”

Para ele, estar no campo representa ter uma vida equilibrada entre trabalho, tempo com a família e amigos. Além disso, chama a atenção para a gestão das finanças da propriedade, que muitos produtores não fazem e por isso acreditam que a atividade rural não é rentável.

#### **4.2.2.11 Projeto de vida**

Por fim, o elemento onze diz respeito ao projeto de vida do candidato à sucessão, que segundo Spanevello et. al. (2011), Weisheimer (2009) os jovens precisam ser ouvidos para que se possa compreender seus projetos de vida e suas perspectivas de futuro (Schneider et. al., 2006) para que se entenda se o projeto de

sucessão pode ser conciliado com aquilo que escolheu para sua vida. A Sucessora 1 traz um exemplo sobre o elemento projeto de vida:

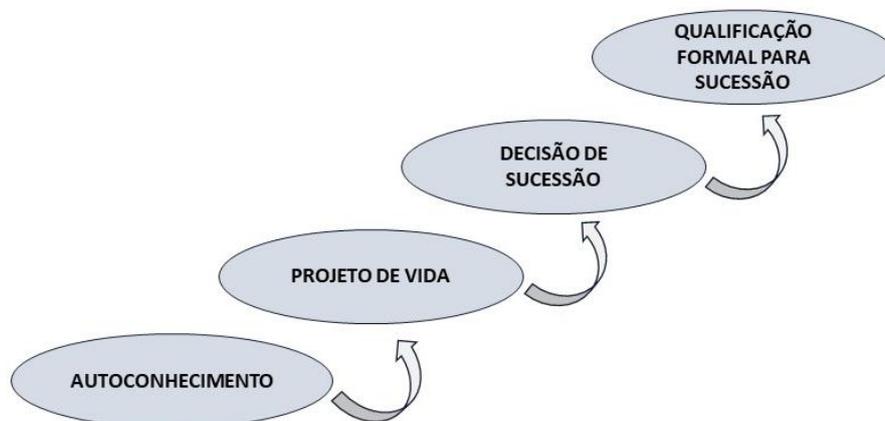
“...a história do turismo, além de admirar, eu comecei a ver um futuro, algo que eu não via antes , eu pensava em várias outras profissões mas nada ao que a gente já tinha na propriedade, algo que eu poderia desfrutar e agora eu já tenho esse pensamento de possibilidades de ficar.”

No relato acima é possível perceber que a partir do projeto de vida dela estar alinhado ao que existe de perspectivas de trabalho na propriedade, a escolha de suceder passou a fazer parte dos seus planos, porque apesar de sentir muita admiração pelo trabalho do seu sucedido e admiração pelo trabalho feito na propriedade, ela ainda não percebia que poderia se auto realizar escolhendo ficar na propriedade. Por isso, esse elemento é tido como um dos mais influentes para a realização de sucessão.

Outra informação importante, com relação à análise dos resultados, é que todos os membros da família afirmam que a propriedade se desenvolveu desde que iniciaram, tanto com relação ao tamanho, em hectares, quanto à geração de renda.

A partir dos resultados da pesquisa empírica, pode-se identificar através da fala dos entrevistados, alguns elementos internos importantes para o processo de sucessão e que poderiam ser pesquisados com maior profundidade. A figura 6 foi estruturada com base na sequência de relatos dos respondentes sobre como o processo de sucessão vai acontecendo, de forma totalmente informal.

**Figura 6 – Processo de sucessão familiar segundo resultados da pesquisa.**



Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico e na pesquisa empírica.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais, onde serão respondidas as perguntas dos objetivos do trabalho, se foram alcançadas ou não. Também estão nesta seção as limitações de pesquisa, assim como a contribuição teórica e prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo central compreender quais elementos internos e externos influenciam na tomada de decisão da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais familiares do município de Canguçu. A problemática teve origem no questionamento sobre o número de propriedades rurais que não tem continuidade através de um sucessor da família e, também, pelo número de propriedades familiares que são vendidas a terceiros, tendo fim a sucessão patrimonial.

Gersick *et al.* (1997, p. 17) traz o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, apresentado no referencial teórico deste trabalho. A partir desse modelo, observou-se que as pequenas propriedades rurais familiares do município de Canguçu não seguem esse processo formal, o que não significa que alguns destes elementos não aconteçam, somente não seguem uma ordem cronológica. Isso pode ocorrer em função das barreiras em relação a sucessão, que serão abordadas aqui na conclusão, como resultado da pesquisa empírica.

A partir dos estudos trazidos no referencial teórico, pode-se perceber, a visão de que os elementos externos e internos influenciam de forma significativa na decisão dos sucessores. No entanto, através da pesquisa de campo, foi possível perceber que nestes casos analisados, alguns elementos têm mais influência que outros na decisão de sucessão.

Dentre os elementos com maior influência identificados na pesquisa empírica, está o elemento externo que trata das condições produtivas desfavoráveis, os entrevistados afirmam que esse elemento pode influenciar em toda a estrutura produtiva da propriedade e também na organização financeira, caso os produtores não estejam preparados para essas mudanças e assim impactar em uma decisão de um candidato à sucessão sair da propriedade.

Outros elementos percebidos com grande influência, são os internos e o primeiro deles é a comunicação familiar desde cedo, que representa a oportunidade de os atores realizarem sua capacidade de agência e tornarem dois projetos de vida até então individuais, no projeto da família. Por isso, os entrevistados chamam a atenção para o diálogo e empatia para que isso se realize e a sucessão aconteça.

A iniciativa do sucessor em querer assumir a propriedade rural familiar é outro elemento tido por todos os respondentes como influente, por abordar a iniciativa do ator e para os respondentes qualquer carreira profissional necessita de pessoas com iniciativa para assumir desafios.

No que se refere a mudança nas relações entre pais e filhos, está a oportunidade de exercer, através do diálogo e da interface entre projetos, a capacidade de agência, onde sucedido e sucessor unem-se em prol do desenvolvimento do projeto da família e da propriedade. Com isso, a relação profissional, além de ser familiar, permite que todos assumam suas responsabilidades e possam desempenhar suas tarefas com tranquilidade, trazendo mais segurança profissional para todos envolvidos na gestão.

Também, influente na decisão de suceder, está o elemento em que o sujeito toma a decisão de suceder, e quando isso acontece, os entrevistados relatam que o ator inicia um planejamento de ações necessárias para desempenhar essa tarefa, como por exemplo, a busca por qualificação, interesse por aprender como as tarefas são realizadas e de que maneira a propriedade pode ser ainda melhor para a família que nela reside.

Somando-se aos outros elementos, está a expectativa de carreira profissional, que de certa forma está diretamente ligada com a decisão do sujeito de suceder na propriedade e a manifestação do interesse em assumir a propriedade familiar.

Outro elemento relatado pelos respondentes é a qualidade de vida, que também é um dos elementos na escolha do projeto de vida. Esses elementos também foram identificados por todos os entrevistados como influentes. Para eles, a qualidade de vida e o projeto de vida são compostos por escolhas, como por exemplo, ter mais tempo com a família, ingerir um alimento de maior qualidade, ter seu patrimônio, trabalhar e dedicar a energia para o seu próprio negócio.

Além da identificação dos elementos internos e externos que influenciam na sucessão, conforme relatado nos parágrafos anteriores, também foi possível identificar possíveis barreiras para o processo de sucessão.

Uma das barreiras relatadas nas respostas das entrevistas foi a falta de gestão financeira por parte dos proprietários. Um dos sucessores declarou que observa muitas pessoas que trabalham no campo e reclamam das condições financeiras, mas que não fazem fluxo de caixa, planejamento financeiro e não

programam seus investimentos na propriedade e por isso acreditam que a atividade não é rentável. Para ele esse pensamento é um grande engano, em muitos casos, porque eles não percebem o quanto a falta de organização das finanças gera a sensação de que o dinheiro da atividade não rende bons frutos.

Outra barreira percebida por dois dos entrevistados foi a falta de abordagem das possibilidades de trabalho no meio rural, pelas escolas do campo. Eles afirmam que percebem que as opções de trabalho estão sempre ligadas a atividades que podem ser desempenhadas no meio urbano e até mesmo na condição de profissionais contratados por empresas. Para eles isso é um desperdício porque a atividade rural hoje oferece muitas opções de atuação, como na área do turismo rural, opção bem pouco difundida para os jovens.

Dois dos entrevistados trouxeram o relato de que na comunidade a que pertencem, é comum que os jovens comentem o quanto os sucedidos falam das atividades rurais de maneira negativa, como algo penoso, gerando assim um desestímulo para os candidatos à sucessão, segundo eles, não existe uma perspectiva de sentir que conseguiram se auto realizar no campo.

Outra barreira ligada aos sucedidos é a falta de abertura para que os filhos participem e contribuam para a tomada de decisão das atividades da propriedade. Por isso não conseguem sentir que sua presença pode agregar no desenvolvimento da atividade.

A falta de remuneração das atividades que o sucessor desempenha, porque muitas vezes ele deseja ir a uma festa, fazer uma viagem e não gostaria de ter que sempre pedir dinheiro aos pais, sente falta de liberdade financeira, por isso em alguns casos acabam optando por trabalhar em uma empresa fora da propriedade, onde possam contar com um pagamento mensal para escolher no que querem investir e sentir que seu trabalho tem valor.

Com relação aos facilitadores no processo de sucessão, foram relatados pelo entrevistados: a escola demonstrando como é a vida no campo e quais são suas possibilidades, a comunicação simples e direta entre a família e as gerações, bem como a confiança, a atitude do candidato em relação a sucessão, demonstrando que tem interesse em permanecer na propriedade familiar, o sucessor procurar ter clareza de suas expectativas profissionais, sua percepção de qualidade e por consequência a definição de qual será seu projeto de vida.

No que diz respeito ao estudo de como acontece a decisão de sucessão dos agricultores familiares do município de Canguçu, foi possível observar que todos relataram que o primeiro elemento deve ser a identificação com a atividade e com o meio, sendo esse um projeto de vida do ator. Observou-se, também, que após essa relação inicial vem a preocupação com a qualificação formal, para aprimorar cada vez mais o trabalho a ser realizado na propriedade.

No que tange às limitações da pesquisa, salienta-se que em um dos casos não se conseguiu contato com um sucedido, em virtude de o mesmo já ter falecido. Também, houve dificuldade no acesso a propriedades que não têm sucessão, por falta de indicação da informante chave, a qual alegou dificuldade de acesso e falta de interesse dos produtores em participarem da pesquisa. Em função de tempo e recursos, não se conseguiu acesso a um maior número de entrevistas e de casos para estudo.

Sugere-se como estudos futuros uma maior investigação dos elementos internos, para que se compreenda como auxiliar os jovens a identificarem com maior facilidade o seu projeto de vida, somando-se a isso, uma investigação do propósito de vida de cada um.

A pesquisa poderia avançar, também, em relação a visão que as escolas têm sobre as atividades que podem ser desempenhadas no meio rural e como elas acreditam que as transmitem a eles. Ou seja, em termos de qualificação formal, estudos que investiguem a influência da escola na permanência do jovem na atividade rural, para que ele possa compreender as possibilidades existentes e veja o campo como uma alternativa interessante para realizar suas atividades profissionais e, após, possa tomar a sua decisão.

Poderia ser pesquisada a forma como as instituições ligadas ao campo auxiliam o jovem no sentido de conhecer as realidades disponíveis a ele, com seus prós e contras. E a partir de um processo de autoconhecimento, possa identificar quais oportunidades de profissões e projetos de vida atendem às suas necessidades.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios a extensão rural. Brasília. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 15, n.1, p 132-152, jan/abril. 1998. Disponível em: <<http://webnotes.sct.embrapa.br/pdf/cct/v15/cc15n106.pdf>> Acesso em: 01/03/2018.
- ABRAMOVAY, R. *et al.* Agricultura familiar e sucessão profissional: novos desafios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39., 2001, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: SOBER, 2001. Disponível em: <[http://www.gp.usp.br/files/denru\\_sucessao.pdf](http://www.gp.usp.br/files/denru_sucessao.pdf)>. Acesso em: 01/03/2018.
- ABRAMOVAY, R. *et al.* Sucessão profissional e transferência hereditária na agricultura familiar. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro. 2004. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.
- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.
- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70
- BEAUD, S.; WEBER, F. **Guia para a análise de campo**: produzir e analisar dados etnográficos. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. (2.ed.) São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Cartas a um jovem herdeiro**: a herança não vem com um manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Notas de campo. In BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução às teorias e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994. p.150-75.
- BRUMER, A.; SPANEVELLO, R.M. **Jovens agricultores da Região Sul do Brasil**. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre e Chapecó: UFRGS e Fetraf-Sul/CUT, 2008.
- CARNEIRO, M. J. Herança e gênero entre agricultores familiares. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 2 p. 22-55
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- COTRIM, D. **O estudo da participação na interface dos atores na arena de construção do conhecimento agroecológico**. 2013. 264p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). PGDR-UFRGS. Porto Alegre. 2013
- CRESWELL, J. W. (2013). **Qualitative Inquiry & Research Design**: Choosing among Five Approaches (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The Influence of life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. **Family Business Review**. v. 2, Issue 1, 1989.

DEL GROSSI, M. E. e MARQUES, V. P. M. A. Agricultura familiar no censo agropecuário 2006: o marco legal e as opções para sua identificação. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 127-157, abr./2010.

DELLAGNELO, E. H. L., e SILVA, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática** (pp. 97-118). São Paulo: FGV.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In\_\_\_\_\_. (Org.) DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-42.

DEPONTI, C. M. As “Agruras” da gestão da propriedade rural pela agricultura familiar. **Redes**. v. 19, p. 9-24, 2014.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.

ERRINGTON, A.; GASSON, R. Labour use in the Farm Family Business. *Sociology Rural*. v. 34, p. 293-307, 1994.

ECKERT, C. et al. A experiência do núcleo de antropologia social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 1, n 2, p.221-230, jul./set., 1995. Disponível em:<http://www.ufgrs.br/ppgas/ha/pdf/n2/HA-v1n2a16.pdf>. Acesso em 03 março 2018.

FERNANDEZ, Sarita Mercedes. Da diversificação à especialização : origem e evolução dos sistemas produtivos de tabaco em Sobradinho/RS. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2010.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 11.

FONTANELLA, B. J. B, M. G. B., RICAS e J. TURATO (2008) **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Caderno de Saúde Pública, 24 (1), 17-27.

GASSON, R. ERRINGTON, A. **The farm Family business**. Wallingford: Cab International, 1993.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração Para Geração: Ciclos De Vida Das Empresas Familiares**. Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997. 308p.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GUIVANT, J. S. Contribuições da Sociologia Ambiental para os debates sobre Desenvolvimento Rural sustentável e participativo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Seropédica, n. 19, p. 72-88, out. 2002.

**IBGE**, 2006. Disponível em:

[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006\\_segunda\\_apuracao/default.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006_segunda_apuracao/default.shtm). Acesso em: 13 mar. 2018.

**IBGE**, 2017. Disponível em:

[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=43](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=43). Acesso em: 10 maio 2018.

**INCRA**, 2008. Disponível em:

<http://www.incra.gov.br/o-que-e-propriedade-familiar>. Acesso em 10 de outubro de 2019.

KIGNEL, L.; WERNER, R. A. ... **E Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**, London, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

LANSBERG, I. **Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONG, N. **Development Sociology**: actor perspectives. London: Routledge, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sociologia del desarrollo**: una perspectiva centrada em el actor. Mexico: El Colégio San Luis, 2007.

LONG, N.; LONG, A. **Battlefields of Knowledge**: the interlocking of theory and practice in social research and development. London: Routledge, 1992.

LONG, N.; PLOEG, J. D. Heterogeneity, actor and structure: towards a reconstitution of the concept of structure. In: BOOTH, D. (org) **Rethinking social development: theory, research and practice**. Essex: Longman Scientific and Technical, 1994, p. 62-89.

LONG, N.; PLOEG, J. V. Heterogeneidade, ator e estrutura: para a reconstituição do conceito de estrutura. In: SCHNEIDER, S.; GAZOLLA, M. (Orgs.). **Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2011

LOZANO POSSO, M. El protocolo en las empresas de propiedad familiar **Estudios Gerenciales**, n. 74, p. 49-67, 2000.

NAMEDE, C. A. S.; MELO, M. C. O. L.; PINTO, R. A. A visão empreendedora e o processo de sucessão em empresa familiar. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.12, n.1, p. 169-187, jan./ abr. 2017.

NEGREIRA DEL RIO, F.; NEGREIRA DEL RIO, J.; VÁZQUEZ, A. P. **Eu não vendi. Não o façam**. 1.ed. Porto: Vida Económica, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASQUETTI, E. P., HILLESHEIM, L. P. A Sucessão na Agricultura Familiar no Município de Nova Candelária (RS). In: COTRIM, D. (Org) **Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar**, Porto Alegre, RS: Emater/RS-Ascar, 2014.

PLOEG, J. D. van der. **The Virtual Farmer**. Assen: Van Gorgum, 2003.

\_\_\_\_\_. **Camponeses e Impérios Alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2008.

SCHNEIDER, S. **Teoria Social, Agricultura Familiar e Pluriatividade**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 18 Nº 51. São Paulo. Fevereiro, 2003.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. In: FALEIRO, F.G. e FARIAS NETO, A.L. (ed.) **SAVANAS: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais**. Planaltina-DF, Embrapa Cerrados: 2008. p. 989-1014.

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A. Diversidade e heterogeneidade da agricultura familiar no Brasil e algumas implicações para políticas públicas. In: **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 227-263, maio/ago.2014

**Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional**, 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura->

familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro. Acesso em: 13 mar. 2018.

SILVA, V. C. **A juventude e sucessão na agricultura familiar**. Arquivo Power Point apresentado no Seminário Regional em Santa Rosa sobre a juventude. Enviado por meio eletrônico. 2013.

SPANVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16024/000660556.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SPANVELLO, R. M. et al. **As perspectivas sucessórias de gestão dos negócios do patrimônio entre agricultores familiares sem sucessores**. Revista CCEI. v.14, n.26, ago. 2010. Bagé: URCAMP, 2010.

STEINKE, I. Gütekriterien qualitativer Forschung. In: FLICK, U.; KARDOFF, E.; STEINKE, I (Hg.). **Qualitative Forschung**. Reinbeck: Rororo, 2003.

TEDESCO, J. C. **Terra, trabalho e família: racionalidade produtiva e ethos camponês**. Passo Fundo: Editora da UPF, 1999.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

WEISHEIMER, N. **A situação juvenil na agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

## APÊNDICE 1

### **ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES DAS PROPRIEDADES FAMILIARES.**

- 1) Respondente:
- 2) Sucessor ( ) Sucedido ( )
- 3) Quantidade de membros na família?
- 4) Escolaridade:
- 5) Tamanho da propriedade:
- 6) Tempo de residência na propriedade:

## APÊNDICE 2

### Roteiro para entrevista – PROPRIEDADES FAMILIARES SEM PROCESSO DE SUCESSÃO

#### Entrevista com SUCEDIDO QUE NÃO TEVE SUCESSOR.

- 1) Como você tomou a decisão de ficar trabalhando na propriedade rural? Partiu de quem? Teve alguma influência? Gostaria que detalhasse este momento?
- 2) Caso tenha tido um sucedido, ele lhe preparou para assumir as atividades da propriedade? Como isso aconteceu?
- 3) Se você pudesse escolher outra atividade profissional, independentemente de qualquer situação ou renda, qual seria?
- 4) Algo longo do tempo em que trabalhou na propriedade, crê que conseguiu ou consegue usar suas maiores habilidades e talentos? Quais seriam?
- 5) Você acredita que suas escolhas ao longo da vida possibilitaram que você se desenvolvesse ainda mais em sua atividade profissional? Pode relatar alguma situação que percebeu esse desenvolvimento?
- 6) Você consegue eleger algum ensinamento, que recebeu durante seu tempo de dedicação a propriedade, que foi importante ou marcou sua trajetória? Por que fez a diferença para você?
- 7) No caso de ter havido um antecessor, ele gostava da atividade que desempenhava ou a via como algo sacrificante?
- 8) Desde o instante em que assumiu o comando da propriedade, como avalia seu desenvolvimento? Em relação ao tamanho, renda e qualidade de vida, ela aumentou, se manteve ou diminuiu?
- 9) A que você atribuiu o fato de não ter um sucessor familiar? Você acredita ter influência sobre a decisão desta pessoa ou partiu dela a decisão de não permanecer no negócio familiar?
- 10) No momento da escolha de um sucessor, quais características você acredita ser fundamental ter? O que deve ser prioridade nessa escolha?
- 11) Algum fato teria feito com que desistisse da decisão de suceder? Se sim, gostaria que relatasse.
- 12) Você acredita que existe diferença entre sucessor e herdeiro? Como separa razão e emoção? Amor e dinheiro?
- 13) Existe algo mais que você percebe como um elemento ou fato importante em relação ao processo de sucessão?

### APÊNDICE 3

#### Roteiro para entrevista – PROPRIEDADE FAMILIAR SEM SUCESSÃO

##### Entrevista com INTEGRANTE DA FAMÍLIA QUE NÃO QUIS SUCEDER.

- 1) Como foi a decisão de atuar em outra atividade profissional fora da propriedade rural da família? Partiu de quem? Teve alguma influência? Gostaria que detalhasse este momento.
- 2) Em algum momento você teve contato com as atividades da propriedade? Como isso aconteceu?
- 3) Se você pudesse escolher uma atividade profissional, independentemente de qualquer situação ou renda, qual seria?
- 4) Você acredita que ao desempenhar a sua atual atividade, você consegue usar suas habilidades e talentos?
- 5) Você acredita que sua escolha profissional possibilitou que você se desenvolvesse ainda mais profissionalmente?
- 6) Qual o maior ensinamento que seu pai lhe transmitiu? Você faria algo diferente dele?
- 7) Seu pai gosta da atividade que desempenhava ou a vê como algo sacrificante?
- 8) Como está a propriedade atualmente? Em relação ao tamanho, renda e qualidade de vida das pessoas que residem lá, aumentou, se manteve ou diminuiu?
- 9) Para que alguém seja um sucessor em uma propriedade rural, que característica você acredita ser fundamental ter? O que deve ser priorizado nessa escolha?
- 10) Há algo que te faria desistir da decisão de não suceder?
- 11) Você acredita que existe diferença entre sucessor e herdeiro? Como separa razão e emoção? Amor e dinheiro?
- 12) Na falta dos teus pais? Qual o seu desejo com relação a propriedade?
- 13) Existe algo mais que você percebe como um elemento ou fato importante em relação ao processo de sucessão?

## APÊNDICE 4

### Roteiro para entrevista – PROPRIEDADE FAMILIAR COM SUCESSÃO

#### Entrevista SUCEDIDO:

- 1) Como foi o processo de decidir ficar trabalhando na propriedade rural? Partiu de quem? Existiu alguma influência? Gostaria que detalhasse esse momento.
- 2) Você teve um sucedido que lhe preparou para assumir as atividades da propriedade? Pode descrever como esse processo ocorreu?
- 3) Seu sucedido gostava da atividade que desempenhava ou a via como algo sacrificante?
- 4) Qual o maior ensinamento que seu sucedido lhe transmitiu? Como foi essa experiência? Você faria algo diferente dele?
- 5) Se você pudesse escolher uma atividade profissional, independentemente de qualquer situação ou renda, qual seria?
- 6) Você acredita que ao desempenhar seu trabalho na propriedade, você consegue usar suas maiores habilidades e talentos? Quais?
- 7) Você acredita que sua escolha de atividade profissional possibilitou que você se desenvolvesse profissionalmente?
- 8) Como está a propriedade atualmente? Em relação a tamanho, renda e qualidade de vida, ela aumentou, se manteve ou diminuiu? Quais e de que forma?
- 9) Existe alguém que possa sucedê-lo? Caso exista, esta pessoa está sendo preparada de que maneira?
- 10) Você acredita ter influência sobre a decisão desta pessoa ou partiu dela o interesse em permanecer no negócio?
- 11) No momento da escolha de um sucessor, que característica você acredita ser fundamental ter? O que deve ser prioridade nessa escolha?
- 12) Como você separa amor e dinheiro (Razão e Emoção)?
- 13) Existe algo mais que você percebe como um elemento ou fato importante em relação ao processo de sucessão?
- 14) Se você não estivesse fazendo o que está fazendo hoje? Qual caminho escolheria?

## APÊNDICE 5

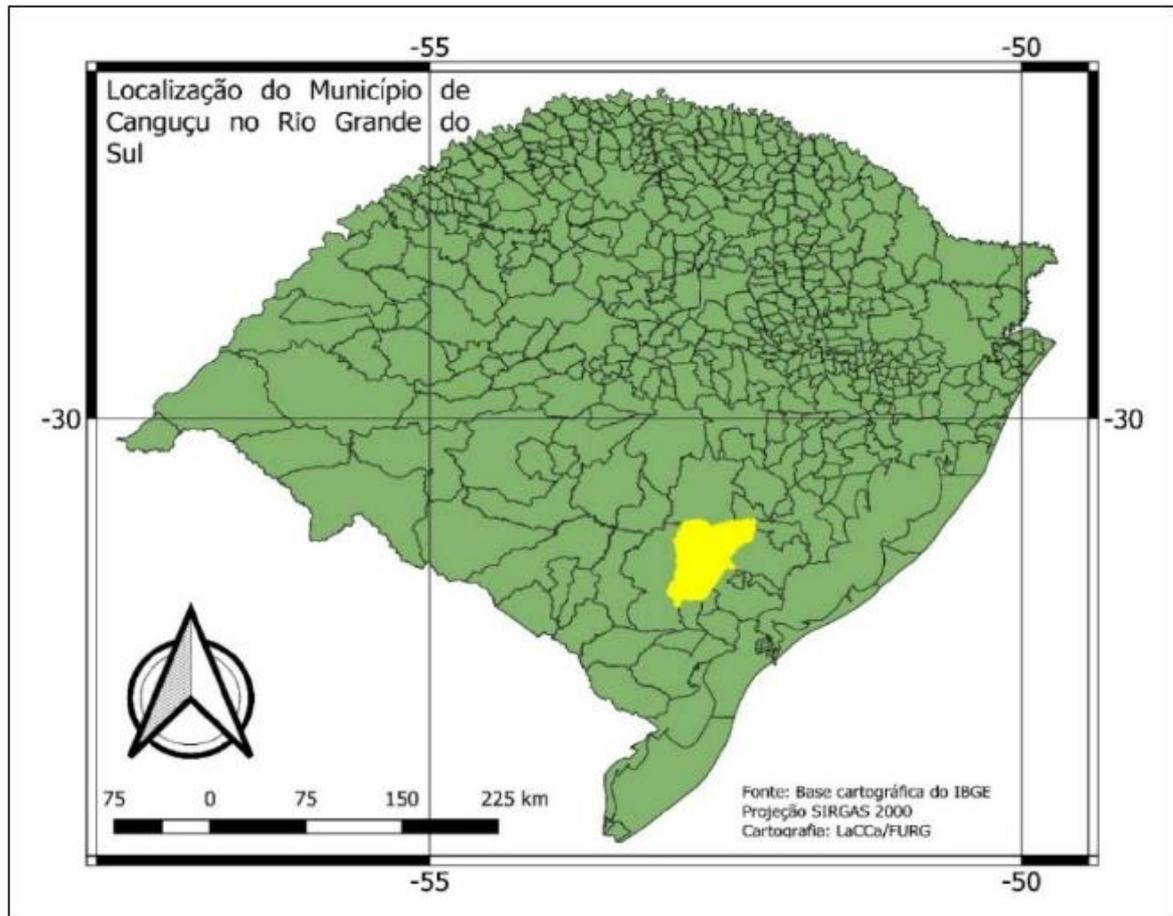
### Roteiro para entrevista – PROPRIEDADES FAMILIARES COM SUCESSÃO

#### Entrevista SUCESSOR:

- 1) Como tomou a decisão de ficar trabalhando na propriedade rural? Partiu de quem? Existiu alguma influência? Gostaria que detalhasse esse momento.
- 2) Seu sucedido lhe preparou para assumir as atividades da propriedade? Como isso aconteceu?
- 3) Qual o maior ensinamento que seu sucedido lhe transmitiu? Você faria algo diferente dele?
- 4) Seu sucedido gosta da atividade que desempenha ou a vê como algo sacrificante?
- 5) Se você pudesse escolher uma profissão, independentemente de qualquer situação ou renda, qual seria?
- 6) Você acredita que ao desempenhar seu trabalho na propriedade, você consegue usar suas maiores habilidades e talentos? Quais e de que forma?
- 7) Você acredita que sua escolha de atividade profissional possibilitou que você se desenvolvesse ainda mais nela?
- 8) Como está a propriedade atualmente? Em relação ao tamanho, renda e qualidade de vida, ela aumentou, se manteve ou diminuiu? Quais e de que forma?
- 9) Existe alguém que possa suceder-lo? Caso exista, esta pessoa está sendo preparada de que maneira?
- 10) Você acredita ter influência sobre a decisão desta pessoa ou partiu dela o interesse em permanecer no negócio?
- 11) No momento da escolha de um sucessor, que característica você acredita ser fundamental ter? O que deve ser prioridade nessa escolha?
- 12) Se você não estivesse fazendo o que está fazendo hoje? Qual caminho escolheria?
- 13) Você acredita que existe diferença entre sucessor e herdeiro?
- 14) Como separa razão e emoção? Amor e dinheiro?
- 15) Existe algo mais que você percebe como um elemento ou fato importante em relação ao processo de sucessão?

## APÊNDICE 6

Figura 3 – Mapa da localização do município de Canguçu no Rio Grande do Sul.



Fonte: Laboratório de Climatologia e Cartografia (LaCCa/FURG, 2018).

