

GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: DIFICULDADES, DESAFIOS E SUCESSÃO

Management of family rural properties: Difficulties, challenges and succession

Regina Rodigheri^a, Denize Grzybovski^{b*}, Maicon Hoffmann da Silva^c

^aUniversidade de Passo Fundo, regina.59rodigheri@hotmail.com, ORCID: 00-0002-3991-8930

^{b*}Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Erechim, denizegrzy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3798-1810

^cUniversidade de Passo Fundo, maiconhoffmann19@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3706-0368

RESUMO

O objetivo do artigo foi descrever as principais dificuldades que as famílias enfrentam na gestão de suas propriedades rurais. A administração rural se caracteriza pelas funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle de todas as atividades que envolvem os recursos da propriedade rural. No contexto contemporâneo, a profissionalização dos produtores rurais passa por revisão de conteúdos em razão do incremento tecnológico nas diferentes atividades que impulsionam a agricultura de precisão, obrigando o produtor a desenvolver a capacidade de absorção de novas informações que podem constituir a base da identidade profissional do produtor rural. Trata-se de uma pesquisa descritiva, orientada pela estratégia do estudo de caso único, com dados analisados pelo método análise de conteúdo e a técnica análise categorial. Os resultados indicam dificuldades em romper com práticas e comportamentos herdados, em especial no que se refere à discriminação de gênero e etarismo. Os desafios estão em reconhecer as capacidades dos jovens e das mulheres na formalização da gestão e desenhar estratégias para manter os membros da nova geração da família, na perspectiva teórica do “novo rural”. Romper com práticas tradicionais de produção e de comercialização realizadas por homens passou a ser determinante para o sucesso da gestão de propriedades rurais, pois tais práticas limitam os espaços para a atuação das mulheres e para os jovens expressarem suas capacidades de absorção.

Palavras-chave: Administração rural. Gestão agropecuária. Família rural. Capacidades de absorção.

ABSTRACT

The objective this article was to describe the main difficulties that rural families face in managing their properties. Rural administration is characterized by the administrative functions of planning, organization, leadership, and control of all activities involving rural property resources. In the contemporary context, the professionalization of rural producers goes through content review due to the technological increase in the different activities that drive precision agriculture, forcing the producer to develop the capacity to absorb new information that can form the basis of the professional identity of the rural producer. This is descriptive research, guided by the strategy of a single case study, with data analyzed by the content analysis method and categorial analysis technique. The results indicate difficulties in breaking with inherited practices and behaviors, especially regarding gender discrimination and ageism. The challenges lie in recognizing the capacities of young people and women in formalizing management and designing strategies to maintain the members of the new generation of the family, in the theoretical perspective of the “new rural”. Breaking with traditional production and marketing practices carried out by men has become crucial for the success of rural property management, as such practices limit the spaces for women to act and for young people to express their absorption capacities.

Keywords: Rural administration. Agricultural management. Rural family. Absorption capacities.

1. INTRODUÇÃO

A administração rural se caracteriza pelas funções administrativas de todas as atividades que envolvem os recursos da propriedade rural (Queiroz, 2014). Como em qualquer tipo organizacional, a gestão de propriedades rurais envolve conhecimento técnico, controles de gestão, apuração de resultados econômicos e financeiros, políticas e práticas de gestão de pessoas, compreensão e reconhecimento da interligação das partes que compõem o sistema agropecuário (Silva, 2009) e da complexidade que envolve o meio rural (Schneider & Freitas, 2013; Villwock, Germani & Roncato, 2016).

Independentemente do tamanho e das atividades desenvolvidas nas propriedades rurais, o produtor rural precisa conhecer as ferramentas de gestão para adotar um modelo profissional de gestão (Lima & Alves, 2023) sem deixar de considerar as possibilidades de implementar atividades não agrícolas (“novo rural”, na concepção de Campanhola & Graziano da Silva, 2000) e de combinar uma ou mais formas de renda ou promover a inserção profissional dos membros da família (pluriatividade, como descreve Schneider, 2003). Soma-se a essas questões a importância da leitura de cenários nos diferentes segmentos agropecuários, considerando as mudanças climáticas, os preços dos produtos rurais a partir da Bolsa de Chicago, a tecnologia que impulsiona a agricultura digital (“agricultura 4.0”) (Bianchi, Ferrarezi Junior & Pandolfi, 2019), os conflitos entre os membros da família rural (Oliveira & Vieira Filho, 2018) em razão das transformações na sociedade em nível mundial (Schneider & Freitas, 2013), entre outros temas correlatos. Diante do exposto, questiona-se: quais são as principais dificuldades das famílias rurais em gerenciar suas propriedades no contexto atual?

O objetivo do presente artigo é descrever as principais dificuldades que as famílias rurais enfrentam na gestão de suas propriedades, delimitando o espaço

da pesquisa ao município de Alfa (nome fictício), RS, e às particularidades de uma família rural que representa a transgeracionalidade do patrimônio e da gestão por três gerações. Busca-se: (a) descrever a história da família rural, seu tamanho, sua dinâmica e sua estrutura, bem como os papéis representados por cada membro da família na gestão; (b) identificar as ferramentas de gestão e os recursos patrimoniais; (c) descrever o processo de tomada de decisão gerencial e as principais estratégias adotadas no sistema de produção, na comercialização do produto rural e na distribuição dos resultados.

Uma das justificativas deste estudo é a importância econômica da agricultura. Em Alfa, RS, a economia local está baseada na produção agrícola (IBGE, 2015) e quase exclusivamente utilizando a mão de obra familiar, o que possibilitou ao município ter a maior renda *per capita* do estado (IBGE, 2015). Outra justificativa é pessoal. O administrador profissional usa seus conhecimentos, também, para a gestão de propriedades rurais e o sucesso profissional na gestão decorre da capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Krüger, Machado, Ceolin, Santos, & Peiter, 2023) e do tempo alocado no processo de tomada de decisões. Soma-se a esses a habilidade humana de captar informações e práticas de pais e avós, que representam experiências acumuladas, e de ir além, como descrevem Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015), ao dissertarem sobre aprendizagem e empreendedorismo.

Os resultados são apresentados em quatro seções, iniciando por esta introdução, a qual apresenta o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas. Na seção dois, são apresentados os fundamentos teóricos e os conceitos fundamentais para compreender a realidade investigada. Na seção três, é apresentado o método para coleta e análise dos dados empíricos, os quais são apresentados e discutidos na seção quatro. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Administração e produtor rural

As demandas de mercado e a percepção de oportunidades têm mostrado a urgência na utilização de ferramentas de gestão por produtores rurais (Lisboa, Medeiros, Peixoto, Gouveia & Do Nascimento, 2015). A administração rural profissional se baseia no processo de concretizar objetivos organizacionais por meio do uso racional de recursos e de pessoas (Giuliani, 1997), visando adequar os fatores de produção à otimização dos resultados (Silva, 2009; Queiroz, 2014; Lima & Alves, 2023). Também precisa ser capaz de remunerar o trabalho rural e gerar excedentes para realizar investimentos tanto nas atividades produtivas (Silva, Arantes, Rhein, Gava & Kolln, 2014) quanto naquelas desenvolvidas com vistas ao bem-estar da família rural (Schneider & Freitas, 2013) e para motivar os membros da geração mais jovem a permanecer na propriedade da família (Alcântara & Machado Filho, 2014).

Na gestão de propriedades rurais, o mais importante é a terra (Deponti, Ritt, Barcelos & Arend, 2018) e a forma de sua ocupação. É nela que se aplicam os capitais e em que são garantidos a produção, a produtividade e os recursos essenciais à família rural (Breitenbach, Brandão & Vitali, 2016). O capital, por sua vez, representa o conjunto de bens colocados sobre a terra, que têm como objetivos aumentar a produtividade, reduzir custos e, ainda, melhorar a qualidade do trabalho humano (Deponti *et al.*, 2018; Bianchi *et al.*, 2019).

Para a sustentabilidade das pequenas propriedades rurais (Potrich, Grzybovski & Toebe, 2017), é importante controlar recursos, processos e custos, em um sistema integrado com a cadeia produtiva (Grzybovski & Santos, 2005, Silva *et al.*, 2014), mas também considerar o tempo de trabalho na propriedade por parte de um membro da família

rural (*part-time farming* ou *full-time farming*) e as possibilidades de combinação de uma ou mais formas de renda ou a inserção profissional dos membros da família (pluri ou mono atividade) (Schneider, 2003).

Assim, o gestor da propriedade rural precisa considerar de forma estratégica, por exemplo, a definição da semente e dos insumos na lavoura e sua produtividade, sem ignorar os aspectos econômicos, financeiros, ambientais, sociais e culturais que qualificam a decisão (Deponti *et al.*, 2018; Diamor & Sudré, 2021) e aumentam o bem-estar da família (Schneider & Freitas, 2013).

Também é preciso considerar a propriedade rural familiar numa perspectiva sistêmica – reconhecendo a dinâmica da família rural e os riscos decorrentes do seu crescimento, como a pulverização da propriedade, a adoção de estratégias de crescimento e as diferentes possibilidades de motivação da geração mais jovem (Alcântara & Machado Filho, 2014) – a permanecer no meio rural, apropriando-se dos saberes das gerações que os antecederam, no sentido descrito por Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015) e Boessio e Doula (2017).

As funções básicas do administrador rural são: administrar com eficiência os bens de produção; conservar, investir e cuidar do patrimônio; aumentar a produtividade e gerenciar os custos de produção; adotar tecnologias de informação, comunicação e automação; produzir e garantir renda com eficiência técnica (Silva, 2009; Berk, Güney & Sangün, 2022). Também cabe a ele assertividade nas decisões, o que demanda conhecimento da dinâmica e da estrutura da cadeia produtiva (Grzybovski & Santos, 2005) e a condução do “projeto familiar” (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021), mesmo que existam conflitos geracionais (Toledo & Zanin, 2021).

Para desenvolver essas atividades gerenciais, o produtor rural precisa ter características profissionais de administrador e possuir algumas habilidades (Cella & Peres, 2002; Deponti *et al.*, 2018; Lima & Alves,

2023; Krüger *et al.*, 2023), tais como: absorção de conhecimentos específicos do sistema de produção e maquinário; adoção de métodos e processos, manejo das culturas; habilidade humana para saber trabalhar em equipe, ainda mais quando há membros da família, cujo relacionamento deve ser pautado no respeito e na confiança; habilidade conceitual, que envolve conhecimentos específicos de gestão, como, por exemplo, conhecer a dinâmica do mercado agropecuário e ter capacidade de gerenciar os recursos, analisar os problemas e tomar decisões (Flores, Ries & Antunes, 2006; Silva, 2009; Lima & Alves, 2023). Somam-se a esses a capacidade do produtor em buscar, lançar, armazenar e revisar sistematicamente as informações, que servem de antecedentes da capacidade de absorção (Silva, Rossi, Freitag & Grzybovski, 2022), para, com isso, institucionalizar o processo de criação de uma memória organizacional. Com base nos ensinamentos de Giuliani (1997), a profissionalização dos produtores rurais passa por revisão de conteúdos no século XXI, em razão do incremento tecnológico nas diferentes atividades que impulsionam a agricultura de precisão (Batalha, Buainain & Souza Filho, 2005; Bianchi *et al.*, 2019). Muitos são os trabalhos realizados numa propriedade rural (Batalha & Silva, 2001), o que obriga o produtor a desenvolver a capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990; Krüger *et al.*, 2023) de novas informações que podem constituir a base da identidade profissional do produtor rural (Giuliani, 1997).

O conhecimento gerencial do produtor rural pode contribuir para a superação das dificuldades enfrentadas (Lima & Alves, 2023) e representa oportunidades para explorar o valor dos controles de gestão nas temáticas de sucessão familiar e continuidade da atividade rural (Krüger *et al.*, 2023). De acordo com os pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (Gepai) (2004), a diferença entre o desempenho de uma propriedade rural para outra está na capacidade de gestão.

2.2. O novo rural

No contexto contemporâneo, afirmamos que a família e a propriedade rurais precisam ser revisitadas com vistas a evidenciar as transformações estruturais e a nova dinâmica a que estão sendo expostas. E, para tanto, os ensinamentos de José Graziano da Silva sobre os “velhos e novos mitos” do mundo rural brasileiro são fundamentais. Graziano da Silva ousou, em 2001, afirmar que o rural é retrato de “muito atraso”, mas, em ato contínuo, descreveu a emergência de um “novo rural” sendo construído por “novos sujeitos sociais”, os neo-rurais. Por neo-rurais, Graziano da Silva (2001, p. 37) entende os sujeitos rurais que “exploram os nichos de mercados das novas atividades agrícolas (criação de escargot, plantas e animais exóticos etc.)” e, assim fazendo, reconfiguram a dinâmica demográfica do rural como não mais estritamente vinculada às atividades agrícolas (Aquino & Nascimento, 2015).

O perfil neo-rural da geração de produtores rurais do século XX contribui para pensar a gestão das propriedades rurais a partir de variáveis como empreendedorismo rural, inovações na comercialização do produto rural, adoção de tecnologias de precisão nas atividades produtivas ou de gestão, entre outras. Ainda, apoiando-se em Souza Filho *et al.* (2011), reconhecemos que a sustentabilidade das pequenas propriedades rurais não é determinada de igual forma para todos. A adoção das tecnologias produz desigualdades no campo e essas encontram-se relacionadas às condições socioeconômicas e características do produtor e de sua família, do tamanho da propriedade, das condições de clima e solo para o cultivo de determinados produtos e de diversos fatores sistêmicos.

Somam-se a esses outros fatores determinantes de desigualdades no campo, tais como a transgeracionalidade dos conhecimentos, que forma um tipo de capital social familiar (Roscoe, Vieira & Grzybovski, 2015) com poder de produzir riquezas

(Silva *et al.*, 2022) ao mesmo tempo em que limita a inovação, por reproduzir práticas à margem das oportunidades em curso no “novo rural” (Campanhola & Graziano da Silva, 2000).

Enquanto fenômeno em curso (Aquino & Nascimento, 2016), o “novo rural” representa um espaço ocupado por pessoas que escolheram o rural como lugar para o bem viver, mas onde desenvolvem atividades não agropecuárias. Dessa forma, como afirmam Bezerra, Nascimento e Maia (2021), a migração rural é contida ao mesmo tempo em que a renda familiar é composta mais fortemente de fontes não agropecuárias. Assim, configura-se uma mudança estrutural e demográfica no espaço rural (Graziano da Silva, 1997; Campanhola & Graziano da Silva, 2000; Aquino & Nascimento, 2016; Bezerra, Nascimento & Maia, 2021) que precisa ser revisitada nos estudos sobre a gestão de propriedades rurais familiares.

Ao se colocar no debate sobre a gestão de propriedades rurais familiares a sucessão familiar, a transgeracionalidade e a sustentabilidade da propriedade na perspectiva do “novo rural”, entram em cena novas dimensões analíticas, a exemplo das emoções, afetos, sentimentos, capacidades inovativas e perfil empreendedor. Desse conjunto de variáveis decorrem conflitos inter/trans geracionais, desigualdade na distribuição de riquezas, decisões dos pais em favor de um ou outro filho no processo partilha (ou não!) do patrimônio, disponibilidade de recursos naturais (localização de fonte de água, mata nativa, reserva florestal e terras cultiváveis). Enfim, várias questões e diferentes dimensões do “novo rural” impõem desafios à administração rural na contemporaneidade.

2.3. Desafios contemporâneos na administração rural

Ao contrário do que ocorre na indústria, a agricultura sofre interferência de fatores que são próprios do setor (Grzybovski & Santos, 2005),

tendo a propriedade rural como uma unidade de produção (Lima & Alves, 2023) e um espaço social de materialização identitária, numa analogia ao entendimento de Lídia Cardel (Santana & Capinan, 2020). Se, por um lado, os empreendimentos rurais estão sob influência direta de condições, riscos e incertezas de fatores naturais provocados pelos diferentes elos da cadeia produtiva (Grzybovski & Santos, 2005; Silva, 2009), por outro lado, sofrem a influência indireta dos dilemas contemporâneos descritos pelos pesquisadores da Sociologia Rural (Santana & Capinan, 2020) e se tornam espaço de dilemas vivenciados entre pais e filhos sobre o lugar do viver.

No campo da Administração Rural, mesmo que as propriedades rurais tenham características que as diferenciam das empresas urbanas, os fundamentos de gestão não mudam, como pontuam diversos autores (Batalha & Silva, 2001; Flores, Ries & Antunes, 2006; Kay, Edwards & Duffy, 2014; Deponti *et al.*, 2018; Bianchi *et al.*, 2019; Oliveira, Mendes & Vasconcelos, 2021). Temas como estratégia, custos, marca e controles de gestão estão presentes tanto na administração de organizações urbanas quanto rurais, havendo necessidade de gerar informações sobre a produção e de acompanhar os preços dos produtos no mercado. Contudo, a maioria dos proprietários rurais realiza planejamento da produção com base na tradição e sem adotar sistemas e controles de gestão rural robustos nem otimizar recursos, como descrevem Lima e Alves (2023). A gestão profissional orientada pelo planejamento otimiza a renda, reduz o risco e o grau de incerteza no processo de decisão gerencial (Lima & Alves, 2023), bem como provoca os herdeiros a repensar a decisão de migrar para o meio urbano. Contudo, adotar a gestão profissional nas propriedades rurais impõe a revisão do modelo de sucessão familiar rural (Boscardin & Conterato, 2018; Moreira, Spanevello, Boscarin & Lago, 2020; Diamor & Sudré, 2021).

O contexto contemporâneo impõe aos produtores rurais modificar suas práticas, captar e gerenciar informações de mercado, usando ferramentas tecnológicas sofisticadas (Batalha, Buainain & Souza Filho, 2005), recursos da geoestatística, como os *softwares* de gestão rural (TOTVS®, Easyfarm®, Aegro®, MyFarm®) e equipamentos de precisão (GPS, *drones*, sensores, piloto automático, telemetria) disponíveis no mercado. Trata-se da agricultura de precisão, que, segundo Pamplona e Rodrigues Silva (2019, p. 218), é “[...] um conjunto de inovações organizacionais e de processos que conjuga mecanização com tecnologias de informação e de comunicação (TICs), permitindo singularização da unidade de produção agrícola, ao se valer da variabilidade espacial e temporal em áreas de pequena escala”.

Dentre os desafios, destacam-se clima, tecnologias de máquinas e equipamentos agrícolas, qualidade e diversidade de insumos, quais *commodities* produzir, como financiar a produção, onde e quando comercializar seus produtos (Kay, Edwards & Duffy, 2014). Ainda, oscilações meteorológicas, características do solo, recursos hídricos, disponibilidade de infraestrutura, localização (Cella & Peres, 2002), pragas e doenças no cultivo agrícola são fatores incontroláveis que interferem no resultado da lavoura.

O sistema de comercialização, compreendido pelo transporte e armazenamento de produtos, as oportunidades de emprego, a remuneração de atividades fora do meio rural e as políticas públicas são fatores que influenciam no que é produzido nas propriedades rurais (Batalha & Silva, 2001). Assim, ter conhecimentos de gestão na comercialização do produto rural e visão sistêmica da dinâmica do mercado pode se configurar como um desafio a ser enfrentado no contexto contemporâneo.

Os principais argumentos utilizados por aqueles que ainda não se tornaram empresários

rurais (Oliveira & Vieira Filho, 2018) são descritos por Flores, Ries e Antunes (2006) como sendo: (i) a estrutura da propriedade, que não comporta despesas adicionais para adotar um modelo empresarial; (ii) o investimento necessário não compensará a lucratividade nas atividades; e, (iii) o controle de custos quem faz é o governo.

Para crescer, é preciso conhecer a si mesmo e os detalhes das atividades produtivas, as tecnologias existentes, a forma de escoamento da produção, as estratégias de comercialização do produto rural e o controle das atividades desenvolvidas para saber os níveis de produção e produtividade (Gepai, 2014). As variáveis incontroláveis do meio rural devem ser acompanhadas por um sistema de informações (Silva, 2009), visto que elas mudam o tempo todo, podem comprometer os resultados de uma safra e necessitam ser analisadas durante o planejamento e a execução das atividades (Grzybovski & Silva, 2005; Kay, Edwards & Duffy, 2014; Deponti *et al.*, 2018; Bianchi *et al.*, 2019; Lima & Alves, 2023). O papel do jovem é muito importante nesse processo, pois a maioria tem formação universitária e pode contribuir muito no uso da tecnologia (Oliveira & Vieira Filho, 2018; Toledo & Zonin, 2021; Oliveira, Mendes & Vasconcelos, 2021).

Outro desafio é a questão de gênero. Villwock, Germani e Roncato (2016, s/p) argumentam que “as características biológicas de homens e mulheres são herdadas, enquanto as diferenças de gênero são construídas socialmente e por isso podem variar no tempo e no espaço e são sujeitas às mudanças”. Com isso, a sociedade contemporânea ainda julga que o trabalho doméstico é para a mulher e o trabalho na lavoura para o homem, evidenciando a masculinização do espaço rural enraizada na história da formação da sociedade brasileira, como descrito por Andrade, Botelho, Fiúza e Pereira (2009). Já nos termos trazidos por Graziano da Silva (1997) e Villwock e por Germani e Roncato

(2016), são abertas novas possibilidades de inserção das mulheres, as quais não se apresentam de forma homogênea, dadas as suas trajetórias de vida, que determinam aproveitamento das oportunidades e afetam as capacidades femininas.

Aos desafios de gênero e de mudanças na sociedade, somam-se outros específicos da gestão agropecuária. No Quadro 1, estão relacionados os desafios identificados na literatura, bem como algumas de suas variáveis e os autores de referência.

Muitos autores, a exemplo de Lima e Alves (2023), Polita e Madureira (2022), Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021), Potrich, Grzybovski e Toebe (2017), Breintenbach (2016), Kay, Edwards e Duffy (2014), Cella e Peres (2002), propõem ao produtor rural a adoção de estratégias na produção e comercialização do produto rural, práticas de inovação agroecológica, controles de custos, diversificação produtiva e planejamento das atividades produtivas. Os referidos

autores sugerem, ainda, o desenvolvimento das capacidades inovativas dos membros da família rural e o planejamento da sucessão em tempo hábil para preparar um sucessor.

2.3. Dilemas e transgeracionalidade na sucessão rural

Sucessão rural é o processo que envolve a transferência de um cargo de gestão e/ou de transferência legal do patrimônio do sucedido para o sucessor, visando a continuação de atividades e conferindo poder de decisão ao sucessor (Boessio & Doula, 2017; Marra, Felix & Laurett, 2022). Mello *et al.* (2003) argumentam que a sucessão familiar requer planejamento e a construção de um modelo mental com base no projeto familiar (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021), de modo que seu efeito depende da habilidade do patriarca em conduzir o processo.

QUADRO 1 – Desafios de gestão nas propriedades rurais

Desafio	Descrição	Autores de referência
Definir o produto a ser produzido	Como, onde e quanto produzir?	Kay, Edwards e Duffy (2014)
Planejar as atividades	Planejar as atividades da propriedade.	Queiroz (2014) Bianchi <i>et al.</i> (2019)
Ajustar recursos e planos às oscilações das variáveis de mercado e climáticas	Acompanhar a dinâmica da cadeia produtiva. Monitorar clima, solo, recursos hídricos, produção e estoques (inter)nacionais para prever comportamento dos preços.	Batalha e Silva (2001) Cella e Peres (2002) Grzybovski e Silva (2005)
Ter conhecimento técnico da lavoura	Conhecer o sistema de gestão das atividades agropecuárias.	Flores, Ries e Antunes (2006)
Capacidade absorviva para interpretar o mercado agropecuário que afeta a propriedade rural	Acompanhar políticas públicas para o meio rural e as cotações dos produtos rurais. Analisar as oportunidades de emprego das atividades dos jovens rurais em empresas urbanas. Analisar as melhores técnicas e processos produtivos.	Cohen e Levinthal (1990) Lima e Alves (2023) Krüger <i>et al.</i> (2023)
Elaborar um plano de sucessão	Selecionar e preparar um membro da família para assumir a gestão da propriedade rural.	Schneider e Freitas (2013) Toledo e Zonin (2021) Martins (2021)
Implementar políticas e práticas de gestão de pessoas socialmente responsáveis	Valorizar a mulher e o jovem nas atividades rurais, bem como seus conhecimentos tácitos, saberes, papéis sociais e familiares no projeto familiar.	Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015) Villwock, Germani e Roncato (2016) Boessio e Doula (2017) Martins (2021) Volta, Borges e Cappelle (2021)

Fonte: Elaborado pelos autores

Trabalho em família não é tarefa fácil, porque há (res)sentimentos envolvidos, diferenças de personalidade, de visões de mundo e interesses pessoais (Toledo & Zonin, 2021). Contudo, a tradição da família rural geralmente norteia as decisões (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021) e pode se configurar em fonte de conflitos intergeracionais. Assim, a sucessão na empresa familiar determina o futuro da propriedade (Salim, Barth & Freitas, 2012; Boessio & Doula, 2017). Por conseguinte, a ausência de planejamento da sucessão gera risco de descontinuidade, e, em alguns casos, os herdeiros acabam arrendando ou vendendo a propriedade e partem para outros caminhos em busca de qualidade de vida (Schneider & Freitas, 2013).

É importante que o proprietário comece desde cedo com uma formação adequada aos sucessores, com discussão prévia e organizada, planejando gradualmente o processo sucessório o mais cedo possível. Trata-se de uma mudança gradativa das tarefas de gestão e de inserção gradual do jovem nos negócios da família, começando, por exemplo, com a abertura de uma conta própria e o registro do bloco de produtor rural (Chemin & Ahlert, 2010), mas também valorizando conhecimentos técnicos adquiridos pelos herdeiros no processo de educação formal, a exemplo do uso das tecnologias de informação, comunicação e automação descritas por Silva (2009), Pamplona e Rodrigues Silva (2009), Diamor e Sudré (2021) e Berk, Güney e Sangün (2022).

É comum a família rural enfrentar problemas com a sucessão (Chemin & Ahlert, 2010). Uma forma de evitar a judicialização da sucessão do patrimônio é o sucedido tomar decisões por meio de testamento (sucessão testamentária) alternativamente à sucessão legítima (artigos 1.788 e 1857 do Novo Código Civil).

Com vistas à condução da sucessão familiar planejada, é imperativa a valorização dos saberes dos membros de diferentes gerações da família. Como descrevem Roscoe, Vieira e Grzybovski (2015), a

aprendizagem transgeracional forma o capital social familiar e colabora na construção de uma cultura que facilita a inclusão e a convivência geracional.

Com base na literatura consultada, é possível afirmar que as famílias rurais enfrentam diferentes dificuldades (econômico-financeiras, mercadológicas, meteorológicas e familiares) na gestão de suas propriedades. Nessa lógica, está evidenciado que a gestão rural não se baseia apenas na produção e comercialização dos produtos rurais, mas também na gestão de todas as dimensões que envolvem o sistema agropecuário. Sendo assim, a propriedade rural deve ser equiparada a uma organização empresarial no que se refere à gestão, com adoção de controles de recursos, estoques e bens, apuração de custos, análise dos resultados para orientar decisões futuras. Nesse sentido, propõe-se pensar a administração da propriedade rural como um sistema aberto, que contempla as variáveis do ambiente institucional (tecnologia, políticas públicas, legislação ambiental, etc.) e do ambiente organizacional (clientes, cooperativa, fornecedores, membros da família, parentes, vizinhos, etc.).

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido no nível descritivo (Gil, 1999), orientado pela estratégia do estudo de caso único (Yin, 2015), cujos dados foram analisados pela abordagem qualitativa. O universo da pesquisa é formado pelas 579 propriedades rurais existentes no município de Alfa (nome fictício), RS, de acordo com os dados do IBGE (2015). Dentre essas, foi selecionada uma propriedade para estudo em profundidade, seguindo os critérios de tamanho da propriedade (média), estrutura e propriedade familiar.

O caso selecionado é o da propriedade rural da família Santos, cuja sede e maior extensão de terras (79,5 hectares) localizam-se na Comunidade da Santa, em Alfa, RS. A família também mantém

outras unidades produtivas (próprias e arrendadas), totalizando 137,5 hectares de terra cultivada, sendo a principal atividade a lavoura de soja.

A família Santos é formada por 18 membros (pais, filhos, genros, noras e netos), porém, para os fins desta pesquisa, foram considerados apenas os familiares que residem na propriedade, os quais formam um grupo de 10 pessoas. Na Tabela 1, constam os nomes e os dados do perfil dos sujeitos da pesquisa, os quais foram identificados no texto por um código formado por letras, as quais representam o grau de parentesco em relação ao patriarca (pai, esposa, filho/a, neto/a), seguidas por um número, que representa a ordem de nascimento.

O processo de coleta de dados foi realizado no primeiro semestre de 2021, por meio de entrevistas com os membros das três gerações da família. O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista, sendo um para o progenitor (Apêndice A) e outros específicos para os filhos (Apêndice B), as esposas (Apêndice C) e os netos (Apêndice D). As entrevistas foram agendadas com um dia de antecedência, momento em que foram apresentados os objetivos do estudo e sua dinâmica. Devido ao fato de a família manter proximidade diária, as entrevistas foram realizadas presencialmente (seguindo os cuidados sanitários requeridos pela pandemia da Covid-19), gravadas e, posteriormente, transcritas.

TABELA 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Código	Nome	Idade (em anos)	Estado civil	Relação de parentesco	Grau de instrução	Histórico Familiar
P1	Euclides	80	Casado	Pai	Ensino fundamental incompleto	Família rural
EP1	Cecilia	76	Casada	Esposa do Proprietário	Ensino fundamental incompleto	Família rural
F1	Luiz Carlos	59	Casado	Filho	Ensino médio incompleto	Filho de produtor rural
EF1	Maristela	38	Casada	Esposa do F1	Ensino fundamental incompleto	Filha de família urbana. Passou a viver no meio rural após o casamento.
F3	Renato	52	Casado	Filho	Ensino fundamental completo	Filho de produtor rural
EF3	Guiomara	50	Casada	Esposa do F3	Ensino fundamental incompleto	Filha de família rural
No2	Rodrigo	17	Solteiro	Neto	Ensino médio incompleto	Filho de produtor rural. Reside com a família. Estudante.
Na3	Regina	21	Solteira	Neta	Ensino superior incompleto	Filha de produtor rural. Vive no meio rural com a família. Estudante.
Na4	Katrin	17	Solteira	Neta	Ensino médio incompleto	Funcionária na cooperativa local. Filha de família rural, mas migro para a cidade. Estudante.
Na5	Amanda	14	Solteira	Neta	Ensino fundamental incompleto	Filha de produtor rural. Reside com a família. Estudante.
	Idade média	42,4				

Fonte: elaboração dos autores a partir dos dados da pesquisa, 2021.

Também foi realizada pesquisa documental na propriedade da família e na cooperativa na qual é entregue a produção. Com o objetivo de levantar informações sobre propriedade das terras, volume de produção, tipo de produto rural entregue à cooperativa e valores de comercialização dos produtos rurais, e com o propósito de compreender qual a estrutura e a dinâmica da família rural, foram analisados os seguintes documentos: escritura das terras, álbuns de fotos da família, relatórios de faturamento e da entrega do produto rural na cooperativa.

Os dados coletados foram analisados com base no método da análise de conteúdo (Mozzato & Grzybovski, 2011; Bardin, 2016) e na técnica de análise categorial. As categorias de análise foram definidas *a priori* de acordo com os objetivos do estudo. São elas: propriedade rural, família rural, atividade produtiva e estratégias de comercialização.

4. RESULTADOS

4.1. Família e propriedade

A família Santos tem sua origem no Brasil com a chegada dos bisavôs italianos do P1, que se instalaram em Guaporé, RS. Em seguida, a família se mudou para Marau e, em 1932, para Alfa, onde compraram

terras na Comunidade da Santa e lá permanecem. P1 sempre morou na mesma comunidade. Quando decidiu se casar, comprou 225.000m² de terra para ali constituir sua família e construir a propriedade.

Do casamento com EP1, P1 teve quatro filhos, como mostra o genetograma da família (Figura 1). Os filhos F1 e F3 casaram-se e permaneceram trabalhando com os pais e morando na propriedade da família. Os outros dois filhos, ao se casarem, receberam dos seus pais a sua parcela de terras, as quais correspondem a 50 hectares, e passaram a viver de forma independente da família principal. F2 investiu na avicultura, enquanto Fa1 (mulher) arrendou suas terras para o pai e os irmãos.

O pai do P1 mantinha a suinocultura como atividade principal e P1 deu continuidade a estas atividades em sua propriedade. Também cultivava milho e mandioca, as quais eram usadas como matéria-prima para alimentar os animais, e mantinha lavouras de arroz, feijão, trigo e hortaliças para consumo próprio. A suinocultura foi a atividade principal até quando os filhos de P1 cresceram e começaram a ajudar nas atividades produtivas. Então, após quase 50 anos, a suinocultura foi abandonada, mantendo alguns animais apenas para o consumo da família. Após o casamento, iniciou o cultivo de grãos;

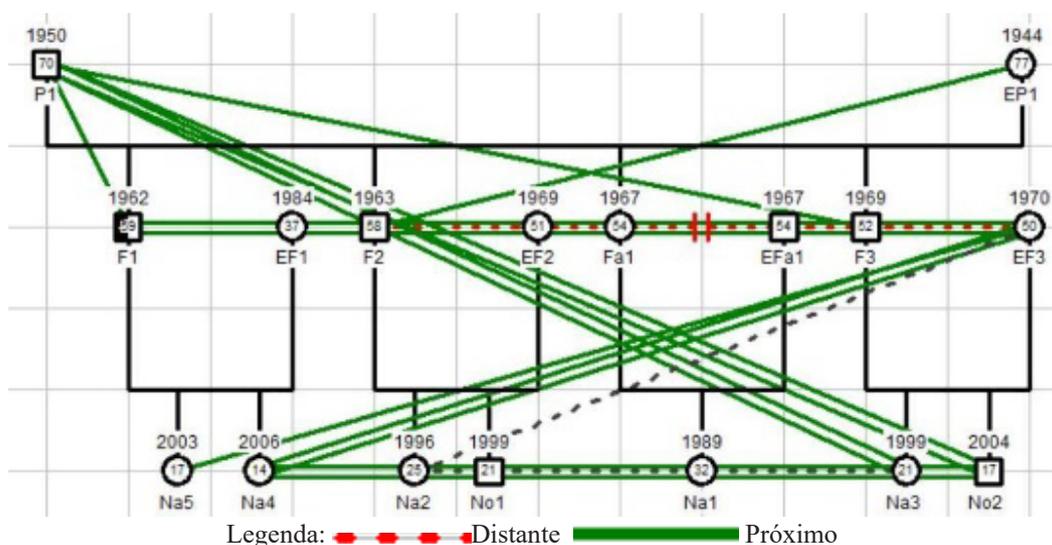


FIGURA 1 – Genetograma da família Santos

Fonte: elaboração dos autores a partir dos dados da pesquisa, 2021

primeiro, milho, para alimentar os animais, depois soja. Com a ajuda dos filhos, P1 adquiriu mais terras, aumentou a área plantada e construiu um aviário, atividade mantida até o momento.

Na Tabela 2, estão relacionadas as terras da propriedade da família e sua localização, as quais representam um empreendimento rural de 137,5 hectares, sendo 79,5 hectares (57,82%) na Comunidade da Santa. Uma parte de terras (27 hectares) foi doação do progenitor de P1 e as demais foram compradas pela família.

TABELA 2 – Terras de propriedade da família

Forma de aquisição	Localização	Extensão da terra, em hectares
Doação do pai	Comunidade da Santa	13,0
Doação do pai	Comunidade da Santa	24,0
Aquisição	Comunidade da Santa	12,5
Aquisição	Comunidade da Santa	26,0
Aquisição	Comunidade da Santa	4,0
Aquisição	Comunidade do Carreteiro	29,0
Aquisição	Comunidade do Faxinal	17,0
Aquisição	Comunidade do Faxinal	12,0
	Total	137,5

Fonte: elaboração dos autores a partir dos dados da pesquisa, 2021

As atividades produtivas desenvolvidas na propriedade são a lavoura de cereais (soja, milho, trigo, cevada, aveia), a avicultura e a ordenha de duas vacas de leite. Esta última é atividade compartilhada entre as mulheres da segunda geração e os seus filhos (3ª geração), e resulta na produção de 40 litros de leite/dia. Parte da produção diária é destinada para consumo *in natura* e produção de queijos (atividade de subsistência), enquanto o restante, aproximadamente 30 litros/dia, é comercializado na cidade.

Cada membro da família de P1 tem uma função. Ele mesmo realiza atividades da lavoura (levar semente de trator, roçar matos, transportar a

colheita até os silos da cooperativa) e outras mais simples, em razão da idade avançada (80 anos). F1 e F3 são responsáveis pelo plantio, pela manutenção e pela colheita das lavouras. F3 é o responsável pelas compras de defensivos e fertilizantes, mas em comum acordo com F1 a respeito de marca e preço. Contudo, nenhum dos membros da família rural tem a função de desenvolver dados para a tomada de decisões gerenciais, cuja importância para a gestão é destacada por Krüger *et al.* (2023), nem a de formalizar um planejamento de área de plantio com vistas a reduzir os riscos de produção e maximizar a receita, como recomendam Lima e Alves (2023). A relação entre F1 e F3 é de harmonia nas decisões sobre a gestão da propriedade, as quais são tomadas em conjunto. Contudo, os dados indicam que há respeito do irmão mais novo em relação ao mais velho, sugerindo uma relação hierárquica, como descrito na teoria burocrática (Motta & Vasconcelos, 2021). A tradição determina o papel e as atividades dos membros da família, sendo que os homens realizam atividades na lavoura e as mulheres realizam atividades domésticas (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021).

EP1 (1ª geração), “dona do lar”, tem suas noras e seus netos para realizarem ordenha das vacas, plantio de hortaliças e de mandioca, além de produção de queijos e bolachas para comercialização. A comercialização e a entrega dos produtos são de responsabilidade de EF1 e EF3, cada uma com seu próprio carro e para seus clientes. EF1 ainda exerce a função de doméstica em algumas casas na cidade; EF3 o faz em apenas uma casa e presta serviços de costura como terceirizada de uma fábrica de confecções. No2, neto homem, no turno inverso à escola, realiza trabalhos na avicultura e ajuda na lavoura. Quanto às netas mulheres, Na3, universitária, trabalha na Cooperativa Agrícola Alfa; Na5, estudante, realiza atividades domésticas na propriedade no turno inverso da escola; e Na4 casou-se.

Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021) consideram a interação intergeracional nas atividades produtivas um diferencial no processo sucessório, por contribuir para desenvolver competências e aplicar conhecimentos mediados pela tecnologia. P1, ao descrever sua percepção sobre as transições geracionais nas atividades produtivas, mostra-se confiante nas próximas gerações da família assumindo a gestão:

[...] depois dos filhos, vieram os netos. Ai, as netas estudaram e agora trabalham na cidade. Já, o neto ajuda o pai, e a gente espera que ele continue ajudando e trabalhando bem. Espero que futuramente os netos substituam os pais e avós e continuem levando a propriedade adiante.

Na sua fala, P1 cita a atividade dos pais como sendo de plantio, colheita e cuidados com a avicultura. Ele sugere que a sucessão está sendo conduzida como um processo natural de transmissão de conhecimentos tácitos por gerações, com expectativa de que a sucessão se efetive. Os avós e os pais, ao ensinarem práticas e transmitirem saberes adquiridos pela experiência aos seus netos e filhos, facilitam a aprendizagem e o empreendedorismo transgeracional (Roscoe, Vieira & Grzybovski, 2015).

Essa passagem geracional de filhos para netos exige cuidados e paciência por parte da família, de forma a evitar conflitos e descontinuidade da atividade rural. Krüger *et al.* (2023), por exemplo, constaram que há relação entre capacidades de absorção, sucessão familiar e continuidade da atividade rural. Alcântara e Machado Filho (2014), por sua vez, recomendam motivar os mais jovens a permanecerem na propriedade da família, o que pode ser feito por meio de investimento no bem-estar da família rural (Schneider & Freitas, 2013) a partir dos excedente gerados nas atividades produtivas.

4.2. Atividades produtivas

Diversas atividades agropecuárias são realizadas na propriedade, principalmente na lavoura

de grãos. No inverno, são plantados cevada, trigo e aveia e, no verão, soja e milho. A tecnologia de produção é o plantio direto, que contribui para aumentar a produtividade das lavouras e o melhoramento do solo. Trata-se de uma técnica que permite a rotação de culturas utilizando coberturas de solo e, como relata F1, “proporciona um rendimento extra [...], por isso sempre gostei de plantar no inverno”.

Essa prática da monoatividade agrícola foi determinante para a família adquirir mais terras e investir em máquinas e implementos agrícolas, praticando o modelo dominante de agricultura intensiva e especializada (Sacco dos Anjos, 2001). Não há dúvidas de que a monoatividade, em especial o cultivo da lavoura de grãos, gera maior renda comparativamente à pluriatividade. Contudo, tal prática limita a sustentabilidade da propriedade como familiar na medida em que reforça o papel dos homens (Villwock, Germani & Roncato, 2016) como provedores e limita, também, o papel da mulher, em especial das mais jovens, pertencentes à segunda ou à terceira geração da família, instigando os mais jovens à migração rural (Alcântara & Machado Filho, 2014).

Cultivando terras, os homens da família Santos usam a maior parte do seu tempo na geração de renda a partir da lavoura de grãos, ignorando outras possibilidades (Schneider, 2003) e reproduzindo práticas à margem das oportunidades advindas do “novo rural” (Campanhola & Graziano da Silva, 2000) e da transgeracionalidade dos conhecimentos (Roscoe, Vieira & Grzybovski, 2015).

Os resultados da produção agrícola são controlados manualmente. Na Figura 2, estão as anotações realizadas por F3 referentes à produção da lavoura de soja na safra 2020. São informações relacionadas às entregas realizadas em nome de P1, F1 e F3. Tem-se a data das entregas (coluna 1), as quantidades de soja (em kg) entregues à cooperativa (coluna 2), o somatório cumulativo (coluna 3),

The figure shows three handwritten spreadsheets from DIMICRON. The first spreadsheet, titled 'SAFRA 2020', lists production data for various dates in 2020, including quantities in kg and monetary values. The second spreadsheet, titled 'Escala', shows a similar breakdown. The third spreadsheet is a summary table with columns for date, quantity, and monetary values.

FIGURA 2 – Controle da produção e divisão dos resultados

Fonte: elaboração dos autores a partir de arquivos disponibilizados pela família

a quantidade em sacos (coluna 4) e o somatório acumulado em sacos (coluna 5). Ao final da safra, eles fazem o encontro de contas com vistas a ajustar as quantidades entregues à cooperativa, para que todos recebam a mesma quantidade.

As anotações caracterizam a informalidade nos controles da produção e os acordos informais entre a família na distribuição dos resultados (brutos) da safra. Não há controles de resultados líquidos e sempre que se faz necessário analisar algum dado da produção, apurar os resultados e fazer o fechamento das contas, são solicitados à cooperativa relatórios das entregas. Então, cada filho discute os dados com sua família. O mesmo procedimento é realizado com os custos da lavoura, os quais são divididos proporcionalmente entre as famílias.

Mesmo sabendo que há membros na família com *expertise* para assumir as atividades administrativas, a possibilidade de inserção desse profissional nas atividades agrícolas é cerceada, seja por questões de gênero (é uma mulher) ou de etarismo (é jovem). Essas questões foram discutidas por Villwock, Germani e Roncato (2016) na perspectiva socialmente construída no que se refere às diferenças de gênero e a masculinização do espaço rural enraizada na história da sociedade brasileira (Andrade *et al.*, 2009). Novas possibilidades de inserção das mulheres nas atividades agrícolas de forma homogênea são possíveis (Graziano da Silva, 1997; Villwock, Germani & Roncato, 2016).

Nesse sentido, apoiando-se em diferentes autores (Deponti *et al.*, 2018; Bianchi *et al.*, 2019;

Berk, Güney & Sangün, 2022), afirmamos que a eficiência técnica na produção de grãos depende da experiência no processo de plantio e colheita, do número de tratores/colheitadeiras e extensão de terra, mas a escolaridade dos participantes da decisão, a apropriação das tecnologias de gestão e as planilhas de custos qualificam a decisão. Na gestão da propriedade, a família Santos conta com o apoio da Cooperativa Agrícola Alfa, da qual são sócios fundadores. Os resultados da ação de assessoria da cooperativa foram percebidos pela família Santos, como descreve P1: “[...] desde que a cooperativa nos auxilia a gestão já começou melhorar e ficou mais organizada. É programado quando plantar, colher e através dos agrônomos a adubação e melhoramento da terra”.

Ao analisar esses dados, novamente questões de discriminação (gênero e etarismo) ficam evidentes. Uma das herdeiras da família Santos, com formação em gestão, poderia ser demandada pelos homens da família responsáveis pela lavoura para planejar a produção, assessorada pelos agrônomos da Cooperativa. Porém, isso não acontece. Ela, a herdeira, atua na referida Cooperativa como funcionária e não foi consultada sobre nada, evidenciando a masculinização das práticas no espaço rural (Andrade *et al.*, 2009).

Uma alternativa para formalizar os controles de gestão do sistema agropecuário é adotar um *software* de gestão. Além dos registros relativos à produção, à produtividade, aos custos, aos estoques, à comercialização e à manutenção de máquinas

e equipamentos, o *software* permite controlar a depreciação dos bens e indica necessidade de modernização tecnológica (Lisboa *et al.*, 2015). Além disso, o *software* de gestão seria especialmente útil para a memória organizacional, na medida em que poderia criar um histórico da propriedade, indicar tendências e revisar quão assertivas foram as decisões tomadas no passado, com vistas a orientar as decisões futuras.

A esse respeito, Silva *et al.* (2022) afirmam que o processo de criação de uma memória organizacional está relacionado com a capacidade de absorção e que práticas específicas de gestão do conhecimento contribuem para a organização interna, análise de dados e geração de informações para a tomada de decisões. Ainda, práticas de gestão do conhecimento aliadas à digitalização de informações ajudam a construir uma rede colaborativa para resolver problemas de gestão.

Para a inclusão de controles de gestão informatizados, é necessário refletir sobre o perfil e as competências dos atuais gestores (P1, F1 e F3) bem como sobre a forma de aprendizagem intergeracional. Até então, a aprendizagem é transgeracional (Roscoe, Vieira & Grzybovski, 2015), a qual tem favorecido positivamente a preparação dos herdeiros para se tornarem produtores rurais. Na primeira geração, P1 menciona a dificuldade de acesso às novas tecnologias de gestão, pois tudo “era feito como dava”. Contudo, no convívio com os membros da terceira geração, que estão em fase de formação profissional, tais dificuldades podem ser superadas, se esses forem chamados a contribuir e a compartilhar responsabilidades e conhecimentos, como sugerem Oliveira e Vieira Filho (2018), Toledo e Zonin (2021); Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021).

É imperativo planejar investimentos em sistemas de irrigação que podem contribuir no aumento da produtividade, sem ter necessidade de expansão de terras (Silva *et al.*, 2014). Na avicultura, também é

preciso considerar investimentos em tecnologia. A propriedade em análise possui um aviário que abriga, em média, 17.000 frangos, e recebe, em média, 7 lotes/ano. Por ter sido construído em 1989, precisa ser modernizado, com automatização e climatização dos espaços para melhorar a produção, sendo o sistema *dark house* uma alternativa a ser considerada.

A necessidade de modernização na produção rural não está localizada apenas nas atividades produtivas de lavoura de grãos, integrando tecnologia da informação às práticas agrícolas (Bianchi *et al.*, 2019). É preciso associar máquinas inteligentes e autônomas à gestão de todas as atividades agropecuárias (Pamplona & Rodrigues Silva, 2019) e efetivar práticas sustentáveis de produção por meio da inovação tecnológicas (Polita & Madureira, 2022), num processo crescente de integração, como destacaram Bianchi *et al.* (2019).

4.3. Estratégias de gestão e o futuro da propriedade

O planejamento das atividades na propriedade é feito por meio de conversas entre o proprietário e seus filhos. Em conjunto, eles decidem a melhor época para plantar, seguindo orientações do agrônomo, a quantidade e o produto, bem como definem as compras de insumos específicos para cada cultura. Após a colheita, a produção é transportada aos silos da cooperativa, nos quais permanece depositada até o momento considerado adequado para a comercialização.

Tal prática sugere que o modelo de otimização utilizado para avaliar a eficiência produtiva de combinações de culturas, descrito por Lima e Alves (2023), analisando a relação retorno-risco, não é considerado no processo de planejamento. O mesmo ocorre com a análise da eficiência técnica, mencionada por Berk, Güney e Sangün (2022). Assim, as possibilidades de maximização das receitas, redução dos riscos de produção e a melhor estratégia para

gerir o risco não foram considerados formalmente pela família rural, prevalecendo a experiência e o empirismo. Na propriedade rural em análise, os resultados de uma safra são indicadores que orientam as decisões da próxima, sendo calculados da seguinte forma: primeiro pagam-se os contratos firmados na safra anterior e os compromissos bancários, em seguida, o saldo líquido da produção é dividido em quatro partes, sendo uma parte para investimentos futuros e compra de insumos para a próxima safra, e o restante é dividido igualmente entre as três famílias, que, individualmente, decidem o seu destino.

Ao fazer a partição dos resultados das atividades produtivas da lavoura sem considerar a eficiência do uso dos recursos na produção, como recomendam Berk, Güney e Sangün (2022), tem-se uma visão limitada dos resultados. É preciso profissionalizar a gestão (Giuliani, 1997; Kay, Edwards & Duffy, 2014), usar as evidências da contabilidade (Krüger *et al.*, 2023) e as ferramentas de gestão na apuração dos resultados. Os fatores como experiência, escolaridade, número de tratores e tamanho da área produtiva, os quais influenciam positivamente na eficiência técnica plena (Berk, Güney, & Sangün, 2022), igualmente são ignorados na análise dos resultados da atividade produtiva da lavoura.

Mesmo com o proprietário tendo papel decisório nos negócios da família, a gestão é realizada pelos seus filhos (2ª geração). Considerando que há apenas um neto homem na família (No2) que demonstra interesse em permanecer na agricultura, é importante que ele faça parte da gestão e do processo de tomada de decisões. No2 tem visão diferente de seus pais e seu avô, porém, considera que a propriedade “está sendo bem administrada”. Quanto à sua participação na gestão, ele se sente participante por ser ouvido, mas é visível que falta diálogo na questão da sucessão, uma vez que ele afirma: “[...] eu gosto de trabalhar aqui e quero continuar, mas o Pai precisa me dar motivação para continuar em casa, motivação financeira, senão eu vou procurar trabalho na cidade”.

A questão da sucessão foi discutida por Mello *et al.* (2003) como sendo uma ameaça que coloca em risco a reprodução econômica e social da propriedade rural, pelas razões apontadas por No2. Por um lado, o tema não é discutido entre os membros da família rural. Por outro, a prática sugere que o processo sucessório está sendo tratado pela perspectiva da tradição, na qual o homem tem prevalência sobre a mulher (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021), e não há definição sobre a forma de remuneração dos que decidirem não suceder. Assim, a sucessão se apresenta como um dilema contemporâneo e expõe outro, sobre o lugar do viver (Santana & Capinan, 2020).

O dilema contemporâneo sobre o lugar do viver está mais evidente no relato de Na5, o qual compartilha das mesmas ideias de No2: “[...] a nossa propriedade é bem estruturada, pois nossos pais possuem uma boa experiência e nossos negócios dão certo. Eu quero continuar aqui, mas preciso de incentivos financeiros para continuar porque senão, mais adiante, penso em sair daqui e procurar emprego”.

Um incentivo para a permanência dos netos na propriedade seria definir cargos e funções a todos, mas vincular a remuneração à produção e à rentabilidade da atividade rural associada. Essa é uma forma de atribuir responsabilidade e comprometimento a todos, bem como capacitar os membros da 3ª geração para assumir a gestão da propriedade. Trata-se, de um lado, da definição de uma estrutura administrativa mínima para motivar as novas gerações e, de outro, da implementação de uma estrutura de governança envolvendo todas as gerações da família rural e reconhecendo sua dinâmica e riscos de pulverização do patrimônio decorrentes do seu crescimento, como apontam Alcântara e Machado Filho (2014).

A estrutura de governança contempla um conselho de família, cuja atribuição é definir dias de descanso e período de férias aos seus membros. A cada período de tempo, é importante que a família faça viagens e/ou atividades de lazer em conjunto ou individualmente, de

forma escalonada, para não comprometer as atividades rurais. Trata-se de um olhar dos gestores para o bem-estar da família rural (Schneider & Freitas, 2013). Os membros da família que optarem em não continuar na propriedade não perdem seus direitos legais sobre a herança, razão pela qual é preciso manter os registros das decisões da família e da forma de alocação dos recursos gerados, com a distribuição dos resultados em contas correntes individualizadas, plano de saúde e de previdência complementar.

Por essa razão, para conduzir o “projeto familiar” (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021) com zelo é imperativo realizar uma reunião familiar para alinhar interesses, elaborar um planejamento estratégico para definir o futuro do empreendimento considerando a permanência de apenas alguns membros da terceira geração, competências e capacidades individuais, distribuição do patrimônio familiar, compartilhamento de responsabilidades e distribuição de resultados. Entre as prioridades está a definição do sucessor da gestão da propriedade (Boessio & Doula, 2017; Boscarin & Conterato, 2018). É importante que os assuntos do futuro da propriedade venham à tona, que os conflitos sejam refletidos coletivamente e conduzam a família no processo de escolha de um sucessor, garantindo a continuidade, como recomendam Krüger *et al.*, 2023.

Nas atividades desenvolvidas pelas mulheres, percebe-se a estratégia de diversificação produtiva e pluriatividade, tais como descritas por Schneider e Freitas (2013) e Sacco dos Anjos (2001), e independência financeira. A proatividade delas também resulta no que Graziano da Silva (1997) sugere como sendo o “novo rural”, na medida em que, no tempo livre das atividades rurais, realizam-se atividades urbanas. Conforme conta EF3, “[...] com o dinheiro do trabalho na cidade e entregas eu costumo guardar um pouco na poupança e, conforme noto que algum móvel está bem usado ou que quero fazer algo diferente na casa, eu invisto ali”.

Para incentivar a permanência das mulheres nas atividades rurais, é preciso realizar investimentos no cultivo de produtos orgânicos, pães caseiros, bolachas, doces (rapaduras, chimias) com frutos produzidos na propriedade, como estratégia de agregação de valor. Ainda, EF1 e EF3 manifestaram interesse em aumentar a plantação de mandioca e de batata doce. Esses produtos rurais têm potencial de mercado e comercialização por diferentes canais.

Na3 (3ª geração) demonstra ter competência para conduzir a modernização da gestão, pois está concluindo curso superior em Administração e pensa em colocar seus conhecimentos em prática, conforme relata: “[...] quando iniciei o curso de ADM, sempre pensei em ter o meu próprio negócio, porém, não sabia ao certo qual rumo tomar. Durante a realização da pesquisa, notei demandas na nossa propriedade e uma oportunidade de abrir um negócio”. Ao mesmo tempo, sabe que as oportunidades para mulheres assumiram a gestão das propriedades rurais de suas famílias existem, mas o espaço continua masculinizado (Andrade *et al.*, 2009).

Na3 pensa em agregar valor aos produtos rurais e valorizar o negócio por meio de uma marca própria, bem como assumir a gestão das compras de insumos para a lavoura e para a agroindústria que pensa em implementar. Esse investimento tem por objetivo diversificar a produção, bem como gerar ocupação e renda para as mulheres da família empreenderem. Seu pensamento sobre a gestão do empreendimento da família está estruturado em torno da noção de pluriatividade (Schneider, 2003), da diversificação com agregação de valor ao produto rural (Schneider e Freitas, 2013) em favor da construção de um “novo rural” construído por “neo-rurais” (Graziano da Silva, 2001). A expectativa de Na3 é reconfigurar as atividades agropecuárias como não mais estritamente vinculadas às atividades agrícolas, no sentido posto por Aquino e Nascimento (2015), mas como um bom lugar para se viver e fazer uma carreira profissional,

pois bem sabe que a gestão profissional otimiza a renda (Lima & Alves, 2023).

Conforme Queiroz (2014), é preciso aplicar as funções administrativas, implementar controles de gestão e planilhas eletrônicas da produção agrícola, elaborar orçamentos por safra e/ou atividade produtiva. Com controles de gestão implementados, será possível pensar em desenvolver estratégias de agregação de valor aos produtos rurais, tais como a construção de uma agroindústria para processar leite, verduras e legumes, bem como para resgatar a capacidade produtiva das mulheres e instigar os jovens da família a permanecerem no meio rural, realizando atividades tecnologicamente avançadas. Assim, espera-se transformar o empreendimento rural em propriedade modelo, orientada pela agricultura de precisão e pela transgeracionalidade de conhecimentos em direção ao “novo rural”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração é uma ciência que se aplica nos mais diversos órgãos. Nas propriedades rurais, é fundamental que os proprietários adquiram meios de gestão para tornar suas propriedades profissionais. A administração rural se baseia no processo de concretizar objetivos organizacionais por meio do uso de recursos e pessoas, buscando adequar-se aos fatores de produção e à otimização dos resultados.

O surgimento de novas demandas de mercado e a percepção de oportunidades de geração de emprego e renda têm mostrado a urgência na utilização de ferramentas de gestão em todos os tipos organizacionais. Para desenvolver tais atividades gerenciais, o produtor rural precisa apresentar características do perfil profissional de administrador, que envolvem habilidades técnicas, humanas e conceituais.

A sucessão rural é o processo que envolve a transferência do cargo de gestão, visando à continuação de atividades e, ao mesmo tempo,

conferindo poder de decisão ao sucessor. A sucessão na empresa familiar é um momento muito importante, pois determina o futuro da propriedade. A família Santos ainda não estava pensando a sucessão rural, enquanto isso, seus herdeiros estavam descontentes. Com a aplicação desta pesquisa, foi possível despertar essa problemática e buscar uma solução. É importante que o proprietário conduza a sucessão e capacite os herdeiros em tempo hábil para assumir a gestão, orientado por um planejamento.

Os resultados desta pesquisa indicaram que há, ainda, muitas dificuldades ao realizar a gestão, tais como: anotações manuais, falta de cálculo de depreciação, falta de planejamento sucessório e da produção de culturas, má divisão das tarefas, falta de controles de produção e produtividade. Enfim, são muitos aspectos além das dificuldades que não podem ser controladas, tais como o clima, as decisões do governo, a taxa cambial, etc.

A análise das formas de gestão da propriedade rural da família e do processo de decisão gerencial revelam o potencial da família Santos em aumentar a produtividade por meio da otimização dos recursos e da exploração das capacidades individuais dos seus membros e, ainda, fazer com que as mulheres e os membros da 3ª geração da família permaneçam na propriedade, qualificando-se a algumas ferramentas tecnológicas e realizando investimentos em favor da diversificação produtiva, como a implementação de uma estufa orgânica e a fabricação de produtos de panificação e massas alimentícias. Por conseguinte, para explorar as capacidades inovativas dos membros da família, ganhar escala de produção, valorizar e diferenciar o produto rural, um desafio a ser enfrentado é desenhar uma marca exclusiva.

O caso apresentado complementa a literatura científica disponível sobre gestão de propriedades rurais familiares ao revelar a importância de se ter um projeto familiar (Martins, 2021; Volta, Borges & Cappelle, 2021) que oriente o processo de sucessão

geracional, enfrentando o desafio das diferenças geracionais e comportamentais dos membros da família rural, descritos por Toledo e Zonin (2021). Enaltece-se que, em casos como de família rural pulverizada (cada filho constituiu sua própria família), com membros da 3ª geração formados nas diferentes áreas do conhecimento, manter o núcleo familiar na gestão dos recursos da propriedade, por meio da valorização das diferenças e dos conhecimentos técnicos é determinante para a sucessão. Deixa-se evidente que as questões de gênero na execução das atividades produtivas precisam ser superadas de forma a atrair os jovens para aplicar seus conhecimentos tecnológicos na modernização do processo produtivo e gerencial da propriedade rural da família.

Contribuições teóricas e práticas. A principal contribuição deste estudo é a aplicação do contexto do “novo rural”, adequando a propriedade rural a momentos de lazer, diversificação produtiva, com foco nas novas gerações da família e na modernização das atividades rurais com vistas ao bem-estar e à realização profissional. Outra contribuição teórica é o debate na perspectiva da diversidade de gênero na gestão da propriedade rural familiar e na valorização da mulher nas diferentes atividades produtivas. O estudo também contribui com o debate na área da Sociologia Rural, alinhando-se ao pensamento de Antônio Câmara, na medida em que sinaliza a necessidade de “mentalidade rural” ser “recriada pelos próprios meios tecnológicos”.

Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros. O estudo apresenta uma limitação metodológica na pesquisa, que foi um estudo de caso único, na medida em que ele reflete um olhar contextualizado a um local e a um conjunto de elementos culturais de uma família rural, mesmo que tenha sido descrita a partir de três gerações. Contudo, o presente artigo faz parte de um projeto de pesquisa em desenvolvimento e os resultados preliminares apontam duas perspectivas teóricas

até então não consideradas: (i) a ideia de ser agricultor como uma carreira a ser construída pelo jovem rural, tema sinalizado por Ferrari *et al.* (2004) e Marra, Felix e Laurett (2022) ao debaterem os dilemas e as estratégias dos jovens rurais entre ficar ou partir; e (ii) a necessidade de lançar um olhar contextualizado ao local e aos elementos históricos da família rural nos estudos sobre administração de pequenas propriedades rurais. Sugere-se, para estudos futuros, utilizar os elementos levantados preliminarmente neste artigo para conduzir uma pesquisa de campo com vistas a elaborar um modelo de gestão específico para propriedades rurais familiares, contemplando uma estrutura de governança, os quais representam um *gap* na literatura sobre administração rural.

REFERÊNCIAS

- Andrade, R. J., Botelho, M. I. V., Fiúza, A. L., Pereira, E. T. (2009). Relações sociais de gênero no meio rural brasileiro: a mulher camponesa e o lazer no início do século XXI no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 23(1), 39-49.
- Aquino, J. R., & Nascimento, C. A. (2016). O “novo” rural do Rio Grande do Norte revisitado. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(20), 135-157.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Batalha, M. O., Buainain, A. M., & Souza Filho, H. M. (2005). *Tecnologia de gestão e agricultura familiar*. Biblioteca Virtual AGPTEA.
- Batalha, M. O. & Silva, A. L. (2001). Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In M. O. Batalha (Coord.), *Gestão agroindustrial* (2nd ed., v. 1, pp. 23-630). Atlas.
- Berk, A., Güney, O. İ., & Sangün, L. (2022). Measurement of resource use efficiency in corn production: a two-stage data envelopment analysis approach in Turkey. *Ciência Rural*, 52(10). <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20210022>
- Bezerra, F. D. D. S., Nascimento, C. A. D., & Maia, A. G. (2021). Rural development and the expansion of nonagricultural activities in the Brazilian Amazon. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59(4). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.231355>

- Bianchi, N., Ferrarezi Junior, E., & Pandolfi, M. A. C. (2019). Agricultura 4.0: tecnologia conectada a serviço do campo. In *SGAgro - Simpósio em Gestão do Agronegócio*, Jaboticabal.
- Boessio, A. T., & Doula, S. M. (2017). Sucessão familiar e cooperativismo agropecuário perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no triângulo mineiro. *Desenvolvimento em Questão*, 15(40). <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.40.433-458>
- Boscardin, M., & Conterato, M. A. (2018). Changes in patterns of land succession and their implications for the destination of properties among family farmers in the north of Rio Grande do Sul. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 25(3), 671-695. <https://doi.org/10.36920/esa-v25n3-9>
- Brasil (2008). *Código Civil brasileiro e legislação correlata* (2nd ed.). Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.
- Campanhola, C., & Graziano Da Silva, J. (orgs.). (2000), *O novo rural brasileiro*. Jaguariúna (SP), Embrapa Meio Ambiente, 4 volumes.
- Cella, D., & Peres, F. C. (2002). Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. *Revista de Administração*, São Paulo, 37(4).
- Chemin, B. F., & Ahlert, L. (2010). A sucessão patrimonial na agricultura familiar. *Estudo & Debate*, Lajeado, 17(1), 49-74.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Deponti, C. M., Ritt, D., Barcelos, L., & Arend, S. C. (2018). O processo de intervenção em projetos de extensão e a apropriação de tecnologias de gestão pela agricultura familiar no Vale do Caí. *Revista Jovens Pesquisadores*, 8(2), 61-70. <https://doi.org/10.17058/rjp.v8i2.11819>
- Diamor, S. S., & Sudré, C. A. G. W. (2021). Family succession in rural properties in Londrina-PR city. *Gestão & Sociedade*, 15(42), 4236-4256. <https://doi.org/10.21171/ges.v15i42.3412>
- Ferrari, D. L. et al. (2004). Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? *Estudos Sociedade e Agricultura*, 12(2), 237-271.
- Flores, A. W., Ries, L. R., & Antunes, L. M. (2006). *Gestão rural*. Autores.
- GEPAI (2004). Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. *Guia para gestão da propriedade agrícola familiar*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, maio 2004. http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567_Cartilhageral082004pdf
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5nd ed.). Atlas.
- Giuliani, G. M. (1997). A profissionalização dos produtores rurais e a questão ambiental. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 5(2), 102-126.
- Graziano da Silva, J. (1997). O novo rural brasileiro. *Nova Economia*, 7(1), 43-81.
- Grzybovski, D., & Santos, A. C. (2005). *Coordenação e negociação em cadeias produtivas*. EdUPF.
- IBGE (2020). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *IBGE Cidades*. 2015. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/agua-santa/panorama>.
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. (2014). *Gestão de propriedades rurais* (7nd ed.). AMGH.
- Krüger, C., Machado, F. S., Ceolin, Á. F., Santos, G. G. D., & Peiter, E. E. (2023). Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(3), e26300. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263003>
- Lima, F. F. D., & Alves, L. R. A. (2023). Portfolio theory approach to plan areas for growing cotton, soybean, and corn in Mato Grosso, Brazil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.258224>
- Lisboa, F. C., Medeiros, M. H., Peixoto, J. L. M., Gouveia, L. C., & Do Nascimento, W. R. (2015). Diagnóstico do uso de ferramentas de gestão por proprietários rurais de Uberlândia - MG. *Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, 10(2), 132-138. <https://doi.org/10.18378/rvads.v10i2.3287>
- Marra, N. R. Felix, B. & Laurett, R. (2022). Antecedentes do processo de escolha de carreira de produtores rurais brasileiros. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 24, e1852. <https://doi.org/10.48142/2420221852>
- Martins, L. R. (2021). Juventude rural no Brasil: referências para debate. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 29(1), 94-112. <https://doi.org/10.36920/esa-v29n1-7>
- Mello, M. A. et al. (2003). Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. *Agricultura em São Paulo*, 50(1), 11-24.

- Moreira, S. L., Spanevello, R. M. S., Boscarin, M., & Lago, A. Paternal strategies for maintaining generational succession in rural properties. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 28(2), 413-433, 2020. <https://doi.org/10.36920/esa-v28n2-7>
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). *Teoria geral da administração* (4nd ed. Ampliada). Cengage Learning.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Oliveira, M. F., Mendes, L., & Vasconcelos, A. C. H. (2021). Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>
- Oliveira, W. M., & Vieira Filho, J. E. R. (2018). Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios. *Texto para Discussão n. 2385*, Ipea.
- Pamplona, J. B., & Rodrigues Silva, M. A. (2019). Adoção da agricultura de precisão na América do Sul: o estado da arte em Argentina, Brasil e Colômbia. *Gestão & Regionalidade*, 35(105), Edição Especial, 218-244, 2019. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5555>
- Polita, F., & Madureira, L. (2022). Transições para a sustentabilidade na agricultura corporativa: inovação agroecológica na viticultura do Douro, Portugal. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60(2), e236238. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.236238>
- Potrich, R., Grzybovski, D., & Toebe, C. S. (2017). Sustainability in small rural properties: an exploratory study on the perception of the farmer. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 25(1), 208-228. <https://doi.org/10.36920/esa-v25n1-9>
- Queiroz, R. (2014). *Gestão da pequena propriedade rural*. NT Editora.
- Roscoe, M. T. A., Vieira, A., & Grzybovski, D. (2015). *Family social capital, transgenerational learning and transgenerational entrepreneurship*. In P. Sharma, P. et al. Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises (Capítulo 9). Edward Elgar Publishing.
- Sacco dos Anjos, F. (2001). Pluriatividade e ruralidade: enigmas e falsos dilemas. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 17, 54-80.
- Salim, G. Barth, M., & Freitas, E. C. (2012). A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 359-389.
- Schneider, S. (2003). Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51). <https://doi.org/10.1590/s0102-69092003000100008>
- Schneider, S., & Freitas, T. D. (2013). Qualidade de vida, diversificação e desenvolvimento: referências práticas para análise do bem-estar no meio rural. *Olhares Sociais*, 2, 121-142.
- Silva, L., Rossi, R., Freitag, M. S., & Grzybovski, D. (2022). The role of knowledge management practices in the absorptive capacity: A research of soybean farms. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2141146>
- Silva, M. D. A., Arantes, M. T., Rhein, A. F. D. L., Gava, G. J. C., & Kolln, O. T. (2014). Potencial produtivo da cana-de-açúcar sob irrigação por gotejamento em função de variedades e ciclos. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, 18(3), 241-249. <https://doi.org/10.1590/S1415-43662014000300001>
- Silva, R. A. G. (2009). *Administração rural: teoria e prática* (2nd ed.). Juruá.
- Toigo, C. H., Conterato, M. A., & Waquil, P. D. (2017). Rural households of the South Zone Territory: living conditions and perceptions. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 25(1), 33-56. <https://doi.org/10.36920/esa-v25n1-2>
- Toledo, E. N. B., & Zonin, V. (2021). A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites. *Emancipação*, 21, 1-16. <https://doi.org/10.5212/Emancipacao.v21.2114643.001>
- Villwock, A. P. S., Germani, A. R. M., & Roncato, P. E. S. (2016). Questões de gênero no mundo rural e na extensão rural brasileira. *Revista Alamedas*, 4(1), 1-17. <https://doi.org/10.48075/ra.v4i1.13526>
- Volta, C. L. D. C. C., Borges, A. F., & Cappelle, M. C. A. (2021). Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.por>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5nd ed.). Bookman.