

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

SUCESSÃO FAMILIAR: O CASO DO ASSENTAMENTO SANTA OLGA NO MUNICÍPIO DE NOVA ANDRADINA/MS

FAMILY SUCCESSION: THE CASE OF THE SANTA OLGA SETTLEMENT IN THE MUNICIPALITY OF NOVA ANDRADINA/MS

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Fabiano Greter Moreira, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA, Brasil,
fabiano.greter@ufms.br

Resumo

A migração do campo para a cidade é uma realidade, pois a busca de melhores condições de rendimentos, de estudos para os mais jovens e a ausência de aptidão pelo campo por parte de alguns produtores geram a não permanência nas propriedades. A pesquisa objetivou analisar a percepção dos agricultores sobre a Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar no Projeto de Assentamento (PA) Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina, em Mato Grosso do Sul. A metodologia utilizada neste estudo está baseada em um estudo de caso, com coleta de dados por meio da aplicação de questionários aos assentados visitados, totalizando 90 lotes. Os principais resultados mostram que a percepção de sucessão dos assentados do PA Santa Olga sobre a preparação de sucessores nos lotes é pequena e a grande maioria dos produtores ouvidos durante esta pesquisa não realiza nenhuma estratégia de continuidade.

Palavras-chave: Continuidade; Permanência; Políticas Públicas no Campo.

Abstract

The migration from the countryside to the city is a reality, as the search for better income conditions, studies for the youngest and the lack of aptitude in the countryside on the part of some producers generates the non-permanence in the properties. The research aimed to analyze the perception of farmers about the Succession of Management in Family Agriculture in the Settlement Project (PA) Santa Olga, located in the municipality of Nova Andradina, in Mato Grosso do Sul. The methodology used in this study is based on a study of case, with data collection through the application of questionnaires to the visited settlers, totaling 90 lots. The main results show that the perception of succession of the settlers of PA Santa Olga on the preparation of successors in the lots is small and the vast majority of producers heard during this research do not carry out any continuity strategy.

Keywords: Continuity; Permanence; Public Policies in the Field.

1. INTRODUÇÃO

O êxodo rural ainda persiste, pois, muitos produtores buscam uma vida nova na cidade e/ou em outras atividades que lhes forneçam melhores condições de vida e/ou salário, fator que pode contribuir para a falta de futuras gerações na gestão das propriedades rurais, em especial no âmbito da agricultura familiar. Em decorrência disso, nos últimos anos, importantes discussões acadêmicas vêm sendo suscitadas no contexto dos empreendimentos rurais presentes no país.

Para Curioni (2009), esta migração se dá mediante a busca de melhores condições de vida e emprego, em virtude de crises socioeconômicas e da redução de vagas de trabalho no campo, intensificadas pela falta de infraestrutura e renda, fatores fundamentais para a motivação da migração campo-cidade. De acordo com Spanevello (2012), a permanência dos filhos na condição de sucessores familiares pode ser compreendida por meio de dois momentos. No primeiro, até a década de 1970, as possibilidades sucessórias eram maiores; no segundo período, no século XXI, a continuidade das propriedades passa por mudanças, especialmente em decorrência do maior fluxo migratório juvenil, podendo não haver a sucessão.

O envelhecimento da população é uma realidade na maioria dos países. Portanto, é evidente que a melhoria da qualidade de vida da população aumente as expectativas de consumo e bem-estar. Entretanto, quando se trata do meio rural, o fenômeno de envelhecimento da população é acompanhado de outro fator, o êxodo da juventude do campo para os centros urbanos, fenômeno que traz consigo o problema da reprodução social da Agricultura Familiar, pois, sem atrativos, o jovem migra para as cidades, fazendo com que a faixa etária da população no meio rural seja de pessoas acima de 40 anos, conforme evidenciado nos estudos de Godoy (2010).

Segundo estudos de Petinari *et al.* (2008), os motivos que levam os jovens a abandonarem o campo e, assim, não trabalharem com suas famílias, migrando para os centros urbanos, devem-se, em parte, ao tamanho das propriedades, que geralmente são pequenas, como no caso dos Projetos de Assentamentos. Entretanto, as aptidões e as índoles do próprio jovem e as atratividades das grandes cidades contribuem para que estes busquem novos horizontes e tentem construir vida nova em outro local, motivos que traduzem a importância deste estudo sobre sucessão da gestão no Assentamento Rural.

A questão geral na elaboração do problema de pesquisa deste estudo relaciona-se à sucessão da gestão nos estabelecimentos rurais no âmbito da Agricultura Familiar. Busca-se entender como é realizado esse processo e quais são as condições que influenciam a permanência ou não dos seus sucessores. Aborda-se a questão da continuidade dos familiares, de acordo com as condições econômicas e sociais transmitidas pelos agricultores a seus filhos, e as formas de estimular a sua permanência no campo.

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos agricultores sobre a Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar no Projeto de Assentamento (PA) Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina, interior do Estado de Mato Grosso do Sul.

2. GESTÃO E PROCESSOS SUCESSÓRIOS

A efetividade das políticas no campo, principalmente nos Assentamentos Rurais, contribui nas condições necessárias de produção e comercialização dos assentados, bem como, o envolvimento e a permanência dos membros da família na propriedade rural. De acordo com Fennell (1981), em geral, os termos “herança e sucessão” são usados alternadamente, sendo que a herança refere-se à transferência de ativos de negócios e a sucessão corresponde à entrega da gestão e controle da propriedade. Sendo questões importantes tanto para a estrutura da agricultura como para os formuladores de políticas rurais, muitas vezes, passam a serem negligenciadas em seu campo socioeconômico. A preocupação do autor é para com a comunidade européia, em virtude do envelhecimento dos proprietários e das perspectivas incertas no campo, considerando que as informações e as práticas de sucessão conduzem à formulação de novas políticas públicas rurais.

Gasson e Errigton (1993) descreveram que a formação de futuras gerações de agricultores é composta por três partes: a sucessão profissional, isto é, a passagem da gerência do negócio, do poder e da capacidade de utilização do patrimônio para a próxima geração; a transferência legal da propriedade da terra e dos ativos existentes; e a aposentadoria quando cessa o trabalho e o poder da atual geração sobre os ativos que compõe a unidade produtiva. Todas estas partes descritas pelos autores, deve ser composta de forma gradual, conduzindo as atividades e delegações na propriedade rural, juntamente com os futuros sucessores.

A presença de um sucessor pode ocorrer a partir do momento que o responsável pelo lote atribui responsabilidades e possibilidades de decisão na propriedade rural, caso contrário, esta geração futura pode ficar atraída com as oportunidades urbanas, ao invés do campo. Inwood e Sharp (2012) em pesquisa sobre a interface urbano-rural, a adaptação agrícola e a sucessão para agricultores familiares nos municípios de Midwestern, regiões metropolitanas de Columbus, Ohio e Michigan, nos Estados Unidos, destacam que a relação de existência de um sucessor na propriedade rural cria oportunidades para a reestruturação da empresa agrícola, por meio de novas diversificações e expansões, trazendo novas habilidades, conhecimentos e inovações, com o desejo de garantir a transferência intergeracional, bem como os comportamentos estratégicos de negócios.

O responsável pela família deve buscar no futuro sucessor, aquele que mais se identifica com as atividades rurais, pois, conforme pesquisa realizada na Estônia, Grubbstrom e Soovali-Sepping (2012) ressaltam que a transferência de terras para a próxima geração inclui os ativos tangíveis e intangíveis, envolvendo as partes físicas – como terrenos e casas – e os ativos intangíveis – como os conhecimentos da exploração específicos da Agricultura Familiar – que implica nos valores emocionais e sentimentais associados a terra e que podem influenciar na sucessão da propriedade. De acordo com os autores, a questão de gênero é outro fator relevante na decisão sobre quem pode ser designado como o sucessor na propriedade, conforme a relação entre homem e mulher e seu acordo sobre diferentes tipos de atividades e áreas dentro da propriedade, criando estabilidade sobre os planos futuros e gestão da mesma, com predominância, muitas vezes, masculina.

Propriedades rurais que não possuem herdeiros e/ou sucessores entram em um estado estático em seu crescimento e desenvolvimento de estratégias dos negócios, não exercendo nenhum tipo de investimento. Porém, algumas podem até continuar a gerir o *mix* atual da empresa, permanecendo com as terras e demais estruturas. Em alguns casos, a tomada de decisão impede novas melhorias à infraestrutura, caso ocorra o encerramento das atividades, podendo vender e/ou leiloar as propriedades, em virtude da trajetória de declínio, ligadas à falta de um sucessor/herdeiro e à estagnação do desenvolvimento das empresas, conforme afirmam os estudos de Inwood e Sharp (2012).

Pode ser evidenciada em estudos realizados em propriedades rurais na Suécia, por Hansson *et al.* (2013), a influência da família para a diversificação dos negócios, sendo ela considerada essencial para melhorar o crescimento econômico rural, o emprego e a migração dos produtores. Ressaltam, ainda, os autores que a pluriatividade do agricultor em buscar atividades geradoras de renda e em operações não agrícolas proporciona maior estabilidade e meios de subsistência para ele e sua família. São apresentados, também, estratégias de diversificação, como: desenvolvimento de novos produtos para os mercados existentes, produtos em novos mercados e servir novos mercados com novos produtos, por meio de recursos das atividades agrícolas existentes. Assim, a diversificação da exploração agrícola pode ser vista como uma resposta criativa e uma forma de inovação concebida pelo agricultor aos membros da família e ao futuro da gestão da propriedade, de acordo com suas características pessoais e satisfação de vida.

Para Schneider (2003), a pluriatividade é decorrente de fatores externos aos pequenos produtores e esta prática, de diferentes atividades, depende das decisões dos responsáveis da família. Como, por exemplo, o mercado de trabalho não agrícola, que mantém a moradia no campo, ligada à unidade produtiva e a vida no espaço rural, assumindo formas distintas de reforço de renda na unidade de produção familiar, ou até mesmo, optando pelo abandono da atividade agrícola.

Para Ricca (2007), as empresas familiares sofrem grandes problemas no que concerne à sucessão. Por isso, devem ser planejadas com muita antecedência e implementadas de forma gradual, pois, quando isso acontece, suas chances de êxito são maiores. Muitas vezes, a falta de profissionalização em nível de gestão aumenta o risco de descontinuidade, onde o sucesso e a continuidade das empresas estão pautados nos dilemas das mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade em que a atuação do responsável patriarcal seja mais profissional, refletindo a exatidão do mundo real. Cada produtor rural deve conduzir o processo de sucessão da propriedade, de maneira efetiva com o futuro sucessor, delegando responsabilidades e compartilhando as tomadas de decisões do lote, participando do processo produtivo e comercialização dos produtos, e ainda, criando novas formas de trabalho e ampliando a renda na propriedade.

De acordo com Costa (2006), a análise de empresa/família passa pelo processo sucessório, pela gestão empresarial determinada pela relação familiar, pela participação de esposa e filhos, seus valores e aptidões e pelo grau de envolvimento e atuação dos membros com o negócio. O planejamento da sucessão deve ser isento, o quanto possível, de emoções, pois o ponto em questão é a continuidade da atividade, devendo a escolha do sucessor ser marcada com os mesmos objetivos da empresa. Para Motta e Vasconcelos (2010), a boa gestão e organização das empresas é condição indispensável para que os objetivos do processo produtivo e do trabalho sejam alcançados. A eficiência do trabalho se dá por meio das divisões de responsabilidades, delegações e centralização de tomada de decisão, obedecendo aos interesses comuns, de forma que o andamento da atividade deverá atender às necessidades da organização e não apenas das pessoas. A administração rural pode ser entendida como o estudo que considera a organização e a operação de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos, conscientemente dirigidos.

Brumer (2007) considera que a sucessão geracional na Agricultura Familiar não é apenas para os participantes da família envolvida, mas também à reprodução dessas unidades de produção, ao meio social das áreas rurais e à estrutura do setor. Segundo a autora, alguns fatores das perspectivas de sucessão são identificados, como: a localização do estabelecimento e sua proximidade com as regiões mais desenvolvidas; a idade do pai, do qual depende a transferência do poder e da propriedade; e o tamanho do estabelecimento.

Em qualquer empreendimento familiar, neste caso, na Agricultura Familiar, as questões sucessórias exigem do negócio a continuidade do caráter familiar da gestão e do trabalho. Por isso, na maioria dos casos, quando se possui mais de um sucessor, os conflitos geracionais aparecem de forma direta de uma geração para outra, pois, dependendo do tamanho da propriedade, não se permite a viabilidade econômica às futuras gerações (ABRAMOVAY *et al.*, 1998).

Para Kiyota *et al.* (2012), a organização das responsabilidades e atividades em determinadas etapas da produção faz com que os sucessores conheçam mais o processo e possam aperfeiçoar continuamente suas funções, integrando os jovens na tomada de decisões e na gestão das atividades da unidade de produção, como o planejamento das responsabilidades que os preparam para a sucessão futuramente. Mas, tudo isso, de acordo com Spanevello

(2012), se encontra em poder do pai, que detém o comando da gestão da propriedade. Mesmo diante de o filho estar preparado para sucedê-lo, o responsável deve agir para que aconteça a transferência da sucessão.

O interesse para a sucessão ou não está relacionado a diferentes inserções com o trabalho familiar e a propriedade, podendo acontecer de maneira veemente intensa, mas, por outro lado, existe um total desinteresse por parte dos envolvidos. Várias situações são citadas por Stropasolas (2013), dentre elas: filhos que são designados a sucessores; filhos que não demonstram e não pretendem assumir a propriedade, recusando-se a suceder aos pais e, até mesmo, seu estilo de vida; e filhos que demonstram interesse pela continuidade das atividades no campo, porém, se esbarram em outros fatores, tais como terras insuficientes e capitais financeiros escassos, favorecendo a migração do campo para a cidade para não comprometer a reprodução familiar.

Quando se trata da questão de gênero na sucessão familiar, compartilhando os estudos de Brumer e Anjos (2012), Stropasolas (2013) comenta que o filho homem, perante o pai, se destaca entre as atividades no campo. Por outro lado, a mulher é envolvida em atividades domésticas e incentivada aos estudos, rompendo com a possibilidade de permanecer no meio rural, de forma a recebendo apenas sua parte de herança conforme a lei, mas desvinculada da unidade produtiva. A escolha do sucessor assegura a continuidade da unidade de produção e a permanência do grupo familiar no campo, diferindo-se dos sistemas de reprodução cultural, social e econômico, conforme a hierarquia interna das famílias, segundo bem evidenciou Carneiro (2001).

Abramovay *et al.* (2000) destaca que a transmissão e as perspectivas da sucessão profissional interferem nos comportamentos gerenciais e produtivos de qualquer empresa familiar. Porém, as unidades produtivas sem sucessores dificilmente contarão com novos investimentos e melhorias, pois esta situação é uma ameaça à continuidade e encontra-se inibida não só por razões econômicas, mas, também, pela natureza da relação entre as gerações e os gêneros, estimulando os jovens a buscar diferentes alternativas de vida.

Segundo Costa (2006), o processo sucessório passa por três momentos distintos. Inicia-se com o momento dos primeiros conflitos, onde o pai encara a decadência e o sucessor entra no negócio. O segundo momento é o da harmonia: o pai se sente mais tranquilo e age como gestor do sucessor e trabalha em conjunto com o filho. No terceiro momento, o pai passa a ter medo de perder o controle e a resistência de abrir mão da gestão do negócio, é a fase crítica de possuir um sucessor preparado para assumir seu lugar, mas que se esbarra na dificuldade do responsável passar o seu negócio adiante.

Segundo Abramovay *et al.* (1998, p. 66), o “[...] processo sucessório na Agricultura Familiar está articulado em torno da figura paterna, que determina o momento e a forma da passagem das responsabilidades sobre a gestão do estabelecimento para a próxima geração”. Dentre as diversas unidades de produção adotadas na propriedade, sejam elas de monocultura, criação de animais, entre outros, Stropasolas (2013) aponta que os sistemas de produção diversificados (combinação de duas ou mais explorações) são os que contribuem permanentemente para o envolvimento de todos os membros da família nas atividades rurais, incluindo a força de trabalho dos filhos na execução das tarefas, aumentando a participação nas decisões da unidade familiar, promovendo o interesse dos jovens, bem como a renda e as responsabilidades sobre o uso da terra.

O mesmo autor aponta, ainda, que o desejo dos agricultores em transferir a propriedade aos filhos está relacionado diretamente ao paradoxo de suas escolhas, que permite oportunizar aos jovens a tradição de seus antepassados ou a necessidade de buscar alternativas melhores de

vida na cidade. Em virtude da falta de oportunidade e autonomia financeira nas gerações atuais no campo, podem ocorrer conflitos no processo sucessório, margeando a contribuição de motivação dos filhos na não permanência, com maior ênfase entre as mulheres.

Outro fator gerencial de relevância para o processo de sucessão é a delegação de poder por parte do responsável pela propriedade, que é um dos momentos mais complexos do processo de gestão no campo. Mas, por outro lado, a única forma de avaliar e motivar o futuro sucessor dos negócios é ressaltar que, estilos de gestores conservadores e centralizadores nas tomadas de decisões corroboram para problemas de sucessão familiar, que acabam engessando a criatividade e a solução de problemas na propriedade. Caso a sucessão profissional não se concretize, devido à resistência de mudanças, a falta de comunicação adequada e os embates entre responsável e futuro sucessor podem levar a organização à falência e à morte empresarial no ciclo de vida dos negócios, conforme apontou Brumer (2007).

De acordo com Lodi (1987), a família, mais precisamente o fundador e/ou gestor da propriedade, é o principal responsável pelas futuras gerações no negócio. É nele que se concentra a sobrevivência da empresa, bem como suas relações e a maturidade de superar os desafios na fase de sucessão. A gestão familiar, para Ricca (2007), deve acontecer em longo prazo, não misturando as relações afetivas de família com a gestão da propriedade, sendo que o acesso dos membros da família para a sucessão do comando dependerá da motivação e interesse do mesmo. Porém, o tomador de decisão deverá realizar o planejamento de formação da sucessão dos líderes, de acordo com os interesses e a satisfação das necessidades pessoais de seus membros.

A sucessão na gestão das pequenas propriedades rurais, por ser um tema delicado de ser tratado, deve ser conduzida com muita habilidade pelo responsável da família, ato que deveria ocorrer na propriedade enquanto o gestor goza de condições plenas de saúde física e mental, com o controle e poder da empresa, consolidando a sucessão de forma gradual e efetiva. Com uma visão de empresa familiar descrita por Costa (2006), que envolve o controle e poder da família sobre o negócio, comenta ainda que, a exploração econômica de bens e serviços voltada à satisfação das necessidades humanas e da constituição de espaço de funcionalidade, realizada por meio das divisões das atividades, difere do contexto família, que envolve os laços afetivos e o objetivo de procriação.

O processo de sucessão é um período muito delicado dentro da organização, conforme aponta Lodi (1987), e que, para Costa (2006), deve ser conduzido adequadamente, caso contrário, em virtude de renovação ou finalização das atividades, um dos maiores desafios é saber “quando”, “para quem” e “como deve ocorrer”. Lembrando que, quanto mais cedo for a “integração do proprietário e sucessor”, melhor será a adaptação e tempo suficiente para correções futuras no rumo dos negócios, delegando, gradualmente, as responsabilidades e o comando de forma que o fundador tenha sua saída gradativa e efetiva.

A sucessão nas propriedades deve ser preparada ainda quando os filhos são pequenos, sendo necessárias algumas medidas que antecedem as fases do processo sucessório. Logo, Lodi (1987) cita três grupos que estão ligados diretamente à formação dos futuros sucessores: a formação de base dos sucessores: inicia no berço, a base do futuro sucessor, atribuído na educação que recebe da família e na vocação despertada pelo trabalho da propriedade; o seu plano de desenvolvimento: o sucessor deve possuir total conhecimento do negócio, bem como do processo produtivo, do ambiente que está inserido, da sociedade no âmbito cultural, social e político; as medidas de caráter organizacional e jurídico: a preparação do ambiente para o futuro sucessor, no que se refere às adequações estruturais e passagem de gestão da propriedade.

Uma nova realidade de mudanças nos padrões de sucessão na Agricultura Familiar está sendo introduzida na atual conjuntura do campo. De acordo com os estudos de Carneiro (2001), são atribuídos alguns fatores para o melhor andamento deste processo, como: a falta de disponibilidade de terras suficientes à sustentação da família, a mecanização agrícola iniciada no ano de 1960, a redução da mão de obra na produção e a forte atração dos valores urbanos sobre os jovens para o trabalho assalariado. Todos esses fatores somam alternativas e mecanismos, que estimulam as futuras gerações no campo, novas fronteiras aos anseios da juventude, bem como, padrões de rendimento superiores ao meio rural, sobretudo, daqueles que não possuem aptidão no campo.

Para Lodi (1987), possuir visão empresarial em uma empresa familiar é gerir o negócio com estilo próprio, ter vocação, coragem, talento e capacidade de enfrentar os desafios de maneira gerencial. Pois, quando atingir determinada idade e/ou não estar em plenas condições para tocar a propriedade, alternativas devem ser tomadas para o andamento do processo produtivo, que poderá acontecer com a sucessão de um membro da família e/ou ter alguém de fora da família para dar continuidade, ou seja, um arrendatário, por exemplo, ou vender a propriedade, possibilidades que o responsável deverá ter em evidência em sua trajetória empresarial.

A tomada de decisão e a responsabilidade da propriedade podem ser compreendidas pelo processo de trabalho onde haja um chefe de família, um pai e/ou responsável que toma decisões sobre o uso da terra e demais atividades de emprego e comercialização dos produtos. Porém, o chefe de família vai, além disso, integrando toda a família no trabalho e a sua participação nas decisões, como bem ressaltou Almeida (1986).

Seguindo o pensamento de Almeida (1986), de acordo com Carneiro (2001, p. 24), “[...] o pai é responsável pela manutenção do grupo familiar”, com as responsabilidades de zelar por este patrimônio coletivo, “cuidando de transmiti-lo às demais gerações”. Logo, processos de sucessão sem planejamento contribuem para o desaparecimento das empresas familiares. Por isso, a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico de longo prazo para a gestão da sucessão é de grande importância para a continuidade da propriedade e para os negócios. E, ainda, conforme enfatiza Ricca (2007), isso deve começar no berço familiar, atribuindo os conhecimentos das atividades de operações e em seguida a sua hierarquia organizacional aos futuros sucessores.

3. MÉTODO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Para esta pesquisa definiu-se por realizar um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p. 32 e 33) “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”, e ainda, “[...] é um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados, estabelecendo estudos exploratórios e descritivos para fins da pesquisa”.

Nos dados levantados neste estudo de caso, diante das análises qualitativas e quantitativas abordadas por Creswell (2010), Moraes (1999) apresenta uma descrição e interpretação das informações das classes de documentos e textos da pesquisa de campo, por meio da “análise de conteúdo”, a qual visa reinterpretar as mensagens das investigações sociais por meio dos questionários aplicados aos produtores, fornecendo informações complementares a todos os leitores e atingindo uma compreensão de seus significados no estudo realizado.

A partir disso, este estudo se dará em formato de uma pesquisa qualitativa, complementada com dados quantitativos, através de elementos secundários (pesquisa de literatura) e

fenômenos primários (pesquisa de campo), mediante a aplicação de questionários e entrevistas realizados com os responsáveis das propriedades rurais do Projeto de Assentamento Santa Olga, localizado no Município de Nova Andradina – MS.

O objeto desta pesquisa, o Projeto de Assentamento Santa Olga, foi o último Assentamento a ser criado no município de Nova Andradina. Teve suas origens com a desapropriação por parte do INCRA e foi instituído em junho de 2004, num total de 170 lotes, e uma área de 1.492,5021 hectares, estando localizado na Rodovia MS 276, KM 167 que liga Nova Andradina à cidade de Ivinhema. Ademais, destaca-se que 90% dos assentados residentes no PA Santa Olga estão ligados ao Movimento Sindical, à Federação dos Trabalhadores na Agricultura e à Pastoral da Terra - FETAGRI/MS. A área anterior foi desapropriada e sua antiga origem era a Fazenda Santa Olga, de propriedade de José Lemes Soares (INCRA, 2012).

O Projeto de Assentamento Santa Olga possui 2,33% de área do município de Nova Andradina e em torno de 08 ha cada lote. Atualmente, o PA Santa Olga é organizado a partir de uma Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Santa Olga e da Cooperativa de Produção dos Agricultores Familiares do Assentamento Santa Olga – COOPAOLGA. Possui trator e implementos agrícolas para a manutenção dos trabalhos no campo. Participa do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, por meio de fornecimento de alimentos, como: mandioca, leite e hortifrutigranjeiros, realizando a distribuição nas escolas municipais de Nova Andradina.

Na Figura 1 pode-se conhecer a amplitude do Projeto de Assentamento Santa Olga, com suas divisões de lotes, áreas de preservação legal, o societário e sua dimensão territorial e de divisas.



Figura 1: Mapa do Projeto de Assentamento Santa Olga em Nova Andradina/MS

Segundo Gil (2002), para a realização de um experimento é fundamental selecionar os sujeitos. As características relevantes para a definição da população devem ser consideradas no número final da amostra. Para calcular o tamanho da amostra e o número de questionários que deveriam ser aplicados à população da região em análise, foi usado um método estatístico, com base na determinação do tamanho da amostra para populações finitas, que é definido como sendo populações menores que 100.000 elementos. De acordo com tal método, é necessário conhecer o tamanho total da população a ser pesquisada, o nível de confiança que se pretende obter, o erro máximo admitido e o percentual com o qual se verifica o fenômeno estudado (GIL, 2008).

De acordo com o método de amostra de Gil (2008), seriam aplicados 120 questionários neste estudo. No entanto, somente em 90 lotes sorteados foram possíveis a aplicação de questionários e entrevistas, posto que em 29 propriedades não foi encontrado o responsável da família, que não moravam no lote, segundo vizinhos, o que corresponde a 24,16% do total da amostra. Além disso, houve 01 proprietário que não aceitou participar da pesquisa (este vive em total isolamento no lote, inclusive, não possui família e a propriedade se encontra em total abandono).

O questionário foi utilizado como base para a obtenção de informações socioeconômicas, da gestão da propriedade, do processo sucessório e de conhecimento do perfil dos entrevistados, bem como para dar suporte à construção dos demais instrumentos utilizados de maneira secundária nessa pesquisa. Com a entrevista objetivou-se analisar os fatores de ordem econômica, social e cultural presentes na estruturação e na formação da gestão no contexto pesquisado, as formas como acontece a sucessão da mesma, as relações entre os pequenos proprietários e suas famílias com a terra e a produção, entre outros aspectos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa discutirá a questão principal deste estudo, a sucessão da gestão no bojo familiar de cada lote diante das perspectivas atribuídas pelos seus responsáveis. Também serão destacadas as práticas realizadas para preparar o futuro sucessor da propriedade e, ainda, o que está sendo feito e a provisão de passar o bastão da gestão dos negócios familiares para que a continuidade da propriedade se concretize.

A Figura 2 apresenta o percentual de produtores que estão preparando, de alguma forma, seu sucessor, seja por meio de auxílio nas atividades do campo ou participando das decisões dos negócios. É possível observar que dos 90 lotes pesquisados, somente 30 produtores responsáveis pelos lotes se declaram com alguma intenção e/ou perspectiva de conduzir a propriedade às suas futuras gerações e/ou pessoas que possam dar continuidade as atividades. E, ainda, alguns produtores relatam que: “os filhos tem que dar continuidade, pois conquistamos com muita luta o pedaço de terra”, porém a aptidão de cada sucessor pode diferir da aptidão do responsável.

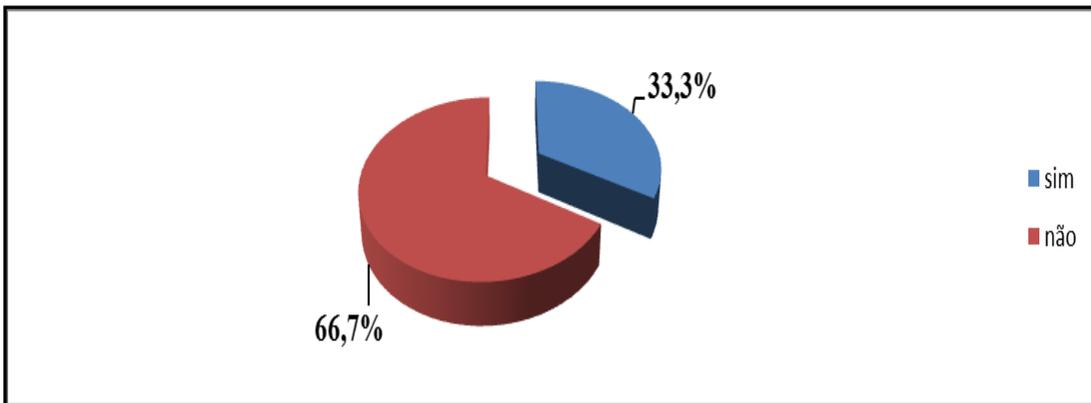


Figura 2: Percentual de Produtores do Assentamento Santa Olga que estão preparando um Sucessor para a Gestão da Propriedade

Nota-se que 66,7% dos responsáveis pelos lotes, que corresponde a 60 produtores, não estão preparando nenhum sucessor, fator preocupante diante de um Assentamento com uma população acima dos 41 anos de idade, o que gera uma incerteza em relação à continuidade da propriedade como fator de produção na Agricultura Familiar. Os motivos mais frequentes da não preparação é que os filhos já estão casados, moram em outras localidades, não possuem identidade com a vida no campo, estão bem empregados, nunca pensaram nisso ou não sabem o que irão fazer e, ainda, um deles relatou que: “nem eu estou preparada para tocar o lote”. Para Lodi (1987) e Costa (2006) o responsável pela propriedade deve saber quando vai ocorrer a sucessão, quem será o sucessor e/ou sucessores e de que maneira isso vai ocorrer, lembrando que todo este processo sucessório deve acontecer de maneira gradual e com antecedência ao término da gestão do proprietário.

Dos responsáveis que estão preparando sucessores, 86,7% dos preparados é do sexo masculino, dividido entre filhos (93,3%) e netos (6,7%). Somente 13,3% são do sexo feminino, com destaque para as filhas dos responsáveis. Os dados revelam que a predominância masculina no campo, como provedor, é pertinente desde os responsáveis da família, ficando para as filhas o papel de outras atividades, como serviços domésticos e/ou até mesmo a saída da vida no campo, conforme mencionado nos estudos de Brumer e Anjos (2012) e Stropasolas (2013) em estudos referentes às questões de gênero no âmbito familiar.

Dentre os futuros sucessores, de acordo com os responsáveis pela família que estão sendo preparados para substituí-los na gestão da propriedade, 56,7% possuem até 20 anos de idade e os outros 43,3% estão entre os 21 e os 40 anos. O fato de o maior percentual de sucessores possuir idade até 20 anos justifica, de certa forma, a questão “se o mesmo está preparado para assumir a gestão da propriedade”, pois 56,7% não estão preparados para assumir a gestão do lote, segundo afirmam seus responsáveis: “somente depois da minha morte, irei transferir a propriedade para o meu filho”.

Carneiro (2001) comenta que são os responsáveis que devem transmitir a propriedade às futuras gerações e, ainda, Ricca (2007) ressalta que os proprietários devem envolver o sucessor nas atividades e operações do lote, para que suas aptidões e estímulos à vida do campo sejam atribuídos cotidianamente às suas habilidades com as atividades agrícolas, propiciando o processo sucessório da propriedade. Cerca de 90% dos sucessores que estão sendo preparados são compostos por apenas 01 sucessor (a), divididos em 70% de solteiros, 26,7% de casados e 3,3% de juntos. Destes sucessores, 83,3% moram com os pais na

propriedade e os demais, 16,7%, residem em centros urbanos da região, são os casos dos filhos já casados que possuem atividades não agrícolas.

A Figura 3 apresenta o nível de escolaridade dos sucessores, de acordo com os responsáveis pelo lote. Ao correlacionar esses dados com a idade supracitada, é evidente que os percentuais de maior relevância sejam de ensino fundamental incompleto e médio incompleto, que representam 56,7% de possíveis sucessores que têm até 20 anos de idade.

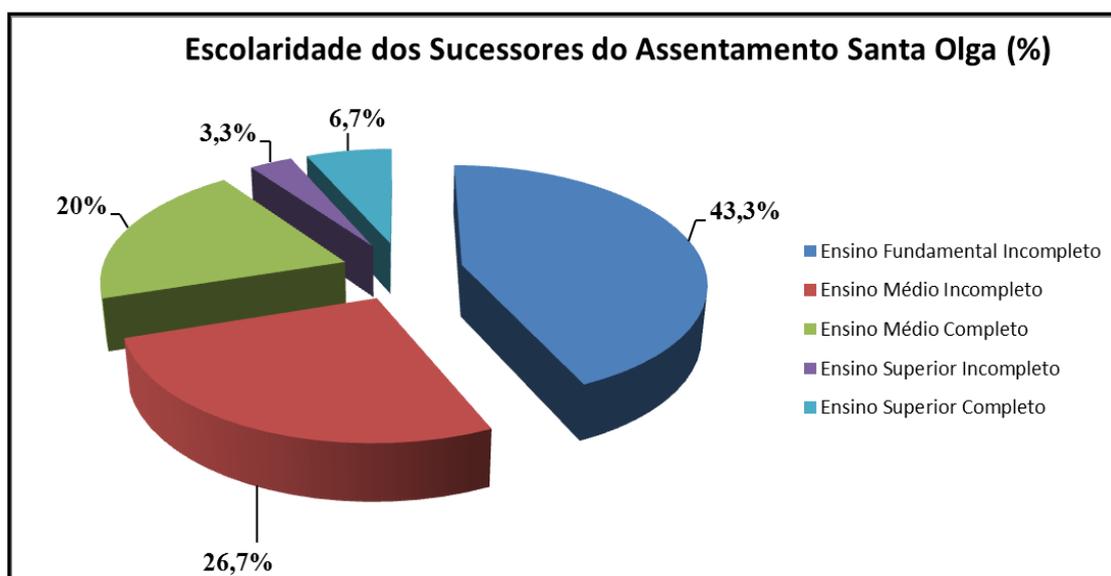


Figura 3: Nível de escolaridade dos possíveis Sucessores do Assentamento Santa Olga

Destaca-se que 20% dos possíveis sucessores do Assentamento Santa Olga estão no término dos estudos de formação básica, fator que deve ser considerado como momento de transição entre a busca do jovem por qualificação profissional e as atividades do campo.

A Tabela 1 mostra a ocupação atual do possível sucessor, que além de ser estudante, exerce demais atividades agrícolas e não agrícolas, como pode ser observado.

Ocupação Atual	Percentuais (%)	Total de Sucessores
Estudante	6,7	02
Estudante e Auxilia no Lote	43,3	13
Auxiliar no Lote	10,0	03
Trabalha Fora (assalariado, outros)	6,7	02
Trabalha Fora e Ajuda no Lote	33,3	10
Total	100	30

Tabela 1: Ocupação atual dos possíveis sucessores no Assentamento Santa Olga

A partir dos dados da Tabela 1, têm-se a dimensão de atuação do sucessor na gestão e/ou na produção efetiva do lote. Verifica-se que somente 53,3% estão ligados diretamente à propriedade, contabilizando apenas 16 possíveis sucessores. Por outro lado, 40% destes produtores estão vinculados a atividades secundárias e/ou não agrícolas, em que a atividade no lote não corresponde como a principal renda, mas como complemento desta. Segundo Lodi (1987), Costa (2006) e Ricca (2007), a sucessão inicia-se no berço familiar. Entretanto, ao analisar esses dados, não se pode confirmar que todos os possíveis sucessores, assim

designados pelos responsáveis, possam realmente representar um futuro na gestão da propriedade.

De acordo com os responsáveis pelo lote, 83,3% dos futuros sucessores participam da gestão da propriedade, sejam auxiliando diretamente nas atividades ou compartilhando das decisões da propriedade. Os proprietários relataram que a partilha do lote será realizada de forma igualitária, com 90,9% dos responsáveis. Porém, alguns ressaltaram que seguirão para a divisão, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

Ao serem questionados sobre a permanência dos filhos no campo, 88,8% dos respondentes gostariam que os filhos ficassem no campo. Ademais, destacaram alguns itens, como: sua luta pela terra, ser mais saudável, sempre ter morado no campo, ar puro, ser mais seguro para viver, mais sossegado, morar na cidade é mais perigoso e não tem liberdade, querem os filhos junto da família, em especial dois relatos: “a vida do campo é mais saudável”; “na cidade é escravo da profissão”, e outro: “se todo mundo for para a cidade e o campo como ficará? Pois é ele quem alimenta a cidade”. Mas, 11,2% gostariam que os filhos estudassem e buscassem uma vida melhor, menos sofrida e que tenha uma renda maior, uma vez que a propriedade é pequena e não tem como todos ficarem no mesmo espaço, segundo afirmou um dos entrevistados: “não consegue viver do lote, tem que trabalhar fora”.

No que tange ao questionamento sobre qual destino pretende dar a propriedade, caso não ocorra à sucessão, os responsáveis pelos lotes expressaram repostas distintas entre si, sendo realizada uma divisão dos itens na forma em que está apresentado na Tabela 2. Por meio destas repostas, pode-se compreender qual o destino a ser dado pelos produtores em relação ao futuro da propriedade, que vai além da sucessão, compreendendo, também, a própria a produção de alimentos.

Caso não ocorra a Sucessão da Propriedade

Respostas	Percentual (%)
Vender o lote	8,8
Doação para irmão/parente	2,2
Não sabe/não pensou no futuro	21,1
Não pretende vender	56,6
Acha que alguém vai tocar (filhos, netos, esposa)	36,6
Ficar até o fim da vida	54,4
Devolução ao INCRA	2,2
Trocar em bens/arrendamento	3,3

Tabela 2: Destino das propriedades, a partir das repostas dos Responsáveis pelos lotes do Assentamento Santa Olga, caso não ocorra Sucessão

Observa-se que o lote é uma morada eterna para os responsáveis, tanto que o mesmo percentual que não pretende vender é próximo daqueles que irão ficar até o fim da vida. Mas, o gostar do campo, relatado pelos produtores, retrata uma condição de sucessão quase que inexistente e, em alguns casos, tem-se os seguintes discursos: “vender, eu não quero; algum filho toca; não repasso pra ninguém; tem que ficar até fim, até a morte; não sei, vender jamais; enquanto eu estiver vivo, irei morar no campo; não pretendo vender; o destino fica com a família”. Relatos como esses são frequentes nesta pesquisa, em que o futuro e/ou a sucessão da gestão da propriedade está em “eu acho que alguém vai tocar” e “eu nunca pensei nisso”. Como pode ser observado na Tabela 2, trata-se de percentuais expressivos dentro de uma

temática que deve ser tratada com precocidade no âmbito familiar, visando designar e preparar o futuro sucessor na propriedade.

CONCLUSÃO

A pesquisa traçou um panorama da sucessão da gestão na Agricultura Familiar, objetivando destacar as perspectivas de continuidade das propriedades rurais no Assentamento Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina. Para tanto, ressaltou a visão do responsável pela família, que é o formador de opinião e o detentor de condutas das atividades no campo, bem como sua subsequência aos possíveis sucessores ou a qualquer outro destino daquelas propriedades.

Foram observadas várias histórias e posturas de produtores no que concernem à transmissão da propriedade e/ou até mesmo à preparação de futuros sucessores ou não sucessores. Destacam-se relatos, como: “eu nunca pensei nisso”; “porque ele gosta e não tem outro para tocar”; “quero uma vida melhor para meus filhos”; “os filhos não tem interesse”; “não depende da terra para viver”; “acredita que o filho fica no lote, para ficar longe do perigo da cidade”; “não tem fundamento os filhos ficarem no campo, tem que estudar e ir embora, senão passam fome”; “filho quer morar no lote, mas a renda que garante a sobrevivência vem do emprego da cidade”; “utiliza o lote muitas vezes para lazer e moradia”; “enquanto aguentar trabalhar, não transfere a propriedade”; “os filhos moram em outras regiões e não tem interesse”; “não tem ideia de quando vai transferir a gestão do lote”. São relatos de produtores que interpretam o futuro da propriedade como algo incerto e sem muitas perspectivas no que se refere a um possível sucessor.

Observa-se que a sucessão da gestão na Agricultura Familiar está permeada de fatores internos e externos à propriedade, que condicionam os responsáveis dos lotes a uma sobrevivência diária, antes tida como subsistência da atividade, agora, considerada um fator de estrutura e gestão do negócio, que influencia não só na permanência do atual produtor, mas, também, o futuro da propriedade. Ao nortear a mensuração de preparação do futuro da propriedade em meio a números elevados de produtores que não estão preparando nenhum sucessor, um grande número de aposentados nos lotes se limita apenas a possuir um pedaço de terra e um lugar tranquilo para se viver em virtude da luta e o sossego do campo.

Diante das perspectivas encontradas no processo sucessório das pequenas propriedades deste Assentamento, como fatores de continuidade na gestão dos lotes, sugere-se a importância da triagem de acordo com as aptidões de cada produtor; uma assistência técnica rural que atenda efetivamente todos os assentados; a regularização dos lotes pelo INCRA e/ou órgãos competentes, atendendo a todos os produtores sem exceção. O responsável do lote deve proceder à preparação do sucessor e/ou o futuro da propriedade enquanto estiver em plena atividade no lote, porém, fatores estruturais familiares e socioeconômicos, relacionados à renda, ao tamanho do lote e a capacidade de desenvolvimento dos responsáveis, demonstram os desafios e a ineficiência da Reforma Agrária no país.

Portanto, os resultados obtidos se entrelaçam no processo sucessório da gestão na Agricultura Familiar e criam subsídios para o complexo estado de sucessão nos lotes de Assentamentos. Sugere-se nas preparações de futuros sucessores levarem em conta, o quadro de estrutura fundiária do país, onde as aptidões dos produtores, as condições climáticas, a fertilidade do solo, as culturas agrônômicas mais apropriadas e a criação de animais de acordo com a demanda da região, impactam diretamente na permanência e continuidade da pequena propriedade rural. Todos estes fatores devem atender a multiterritorialidade de cada

assentado, sobretudo as peculiaridades locais e as demandas de produção e comercialização de cada região, gerando formas sustentáveis de permanência do homem no campo e de seus sucessores, proporcionando produção e renda suficientes para a continuidade da propriedade.

REFERÊNCIAS

- Abramovay, R., Silvestre, M., Cortina, N., Baldissera, I. T., Ferrara, D., & Testa, V. (2000). Sucessão profissional e transferência hereditária na agricultura familiar. In *ponencia apresentada al X Congreso Mundial de Sociología Rural, Río de Janeiro*.
- Abramovay, R. (1998). *Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios*. Edições Unesco.
- Almeida, M. W. B. de (1986). Redescobrimo a família rural. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 66-83.
- Brumer, A.; Anjos, G. Dos (2012). Gênero e reprodução social na agricultura familiar. *Revista Nera*, n. 12, p. 6-17.
- Brumer, A. (2007). A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. *Juventude rural em perspectiva. Rio de Janeiro: Mauad X*, 35-51.
- Carneiro, M. J. (2001). *Herança e gênero entre agricultores familiares*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Costa, A. J. D. (2006). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Curitiba: Juruá.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Curioni, A. S. (2009). *A configuração do êxodo rural no Assentamento Santa Rosa II – Abelardo Luz – SC: uma análise em construção – 1986/2008*. F. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Fennell, R. (1981). Farm succession in the European Community. *Sociologia Ruralis*, v. 21, n. 1, p. 19-42.
- Gasson, R. *et al.* (1993). *The farm family business*. Cab International.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, C. M. T. *et al.* (2010). Juventude rural, envelhecimento e o papel da aposentadoria no meio rural: a realidade do município de Santa Rosa/RS. *48º Congresso da SOBER*, Campo Grande/MS, 25 a 28 de julho.
- Grubbstrom, A.; Sooväli-Sepping, H. (2012). Estonian family farms in transition: a study of intangible assets and gender issues in generational succession. *Journal of Historical Geography*, v. 38, n. 3, p. 329-339.
- Hansson, H. *et al.* (2013) Farmers' motives for diversifying their farm business–The influence of family. *Journal of Rural Studies*, v. 32, p. 240-250.
- Inwood, S. M.; Sharp, J. S. (2012). Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. *Journal of Rural Studies*, v. 28, n. 1, p. 107-117.
- Incra, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (2012). *Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamento – DT*, Rel_0227. Brasília/DF, 23/03/2012. http://www.incra.gov.br/media/reforma_agraria/relacao_de_projetos_de_reforma_agraria.pdf (18 abril 2013).

- Kiyota, N.; Perondi, M. A.; Vieria, J. A. N. (2012). Estratégia de Sucessão Geracional na Agricultura Familiar: O Caso do Condomínio Pizzolatto. *Informe Gepec*, Toledo, v. 16, nº 1, p. 192-211.
- Lodi, J; B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Educação*, v. 22, n. 37, p. 7-32.
- Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. De (2010). *Teoria geral da administração*. 3ª ed. rev. – São Paulo: Cengage Learning.
- Petinari, R. A.; Tereso, M. J. A.; Bergamasco, S. M. P. P. (2008). A importância da fruticultura para os agricultores familiares da região de Jales-SP. *Revista Brasileira de Fruticultura*, Jaboticabal, v. 30, n. 2, p. 356-360.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. Editora CLA.
- Silvestro, M. L. *et al.* (2001). *Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar*. Epagri.
- Schneider, S. (2003). *A pluriatividade na agricultura familiar*. UFRGS Editora.
- Spanevello, R. M. *et al.* (2012). A migração juvenil e implicações sucessórias na agricultura familiar. *Revista de Ciências Humanas*, v. 45, n. 2, p. 291-304, 2012.
- Stropasolas, V. L. (2013). *A crise da sucessão geracional e suas implicações na reprodução social da agricultura familiar*. http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5_StropasolasV.pdf (01 fevereiro 2014).
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.