



FAMÍLIA NA AGRICULTURA: INDIVÍDUOS, PROJETOS, PEQUENA EMPRESA E COMPETITIVIDADE

Alberto Médici

RESUMO

Na agricultura do centro-sul do Brasil há muitas pequenas empresas familiares, mas são raros os estudos que se preocupam com as relações intrafamiliares nessas empresas. Este artigo discute essa questão e ressalta a importância do conhecimento da relação entre os projetos individuais dos membros da família e a competitividade da pequena empresa agrícola. Inclui também resultados de uma pesquisa efetuada em 2007, com doze famílias da região de Botucatu (SP), e algumas recomendações para outras pesquisas e para a assistência técnica prestada aos empreendimentos agrícolas em que os proprietários, gestores e trabalhadores são os membros de uma mesma família.

Palavras-chave: Pequena empresa agrícola. Empresa familiar. Competitividade. Organização.

FAMILY IN FARMING: INDIVIDUALS, PLANS, SMALL ENTERPRISE AND COMPETITIVENESS

ABSTRACT

In agriculture in the south and southeast region of Brazil there are many small family farms, but it is unusual to find studies dealing to the relationships between families in these enterprises. The article discusses this matter and emphasizes the important connection between individual plans of the family members and the competitiveness of the family farm. It also includes results of a research carried out in 2007 with 12 families in Botucatu (SP) region, and some advices to other researches and technical assistance directed to this agribusiness firms when property, management and work are members of the same family.

Keywords: Small business firm. Family farming. Competitiveness. Organizations.

FAMILIA EN LA AGRICULTURA: INDIVIDUOS, PROYECTOS, PEQUEÑA EMPRESA Y COMPETITIVIDAD

RESUMEN

En la agricultura del centro sur de Brasil existen muchas pequeñas empresas familiares, pero son raros los estudios que se preocupan de entender las relaciones intrafamiliares en esas empresas. Este artículo discute esa cuestión y resalta la importancia del



conocimiento de la relación entre los proyectos individuales de los miembros de las familias y la competencia de la pequeña empresa agrícola. Incluye, también, resultados de una investigación llevada a cabo en 2007, con doce familias de la región de Botucatu (SP), y algunas recomendaciones para otras pesquisas y para la asistencia técnica dirigida al agronegocio en que propietarios, gestores y trabajadores son miembros de una misma familia.

Palabras claves: Pequeña empresa agrícola. Empresa familiar. Competitividad. Organización.

INTRODUÇÃO

A partir do final de 2006 e durante o ano de 2007, desenvolvemos uma pesquisa com o objetivo de investigar uma das formas de organização que os indivíduos têm adotado, ou que para eles continua sendo disponível, para obter rendimentos na agropecuária brasileira: a família.

Nosso propósito foi destacar o que a maior parte dos estudos que abordam a atividade das famílias na agricultura desconsidera: a compatibilidade ou sintonia entre os projetos individuais dos membros do grupo familiar é fundamental para a competitividade desses pequenos empreendimentos.

Em alguns casos, que são raros, a forma de organização familiar é adotada conscientemente. Ocorre quando os indivíduos pertencentes a uma mesma família decidem por consenso reunir os seus recursos e investir na implantação de um determinado empreendimento agrícola.

Na maior parte dos casos, entretanto, essa forma persiste pelo peso da tradição. Os indivíduos continuam na agricultura, organizados em famílias, porque nasceram e cresceram nelas (família e agricultura).

De qualquer modo, pequenos grupos de indivíduos que se consideram da mesma família, entre outras possíveis atividades que desenvolvem, utilizam suas posses e habilidades (capitais) e se articulam para gerir e desenvolver uma delas, a agrícola, cujo fim principal é a sua própria manutenção.

Se é muito comum encontrar famílias desenvolvendo atividades agrícolas, e há autores que afirmam que também no Brasil a maior parte dos postos de trabalho agrícola se deve a elas, é difícil encontrar na literatura brasileira que trata da agricultura estudos sobre como se organiza a família para produzir.¹

Também, na ampla literatura que trata das famílias nas empresas familiares no Brasil, é muito raro encontrar estudos que tratem das empresas agrícolas.

Para tratar desse tema, durante o ano de 2007, obtivemos informações sobre 12 famílias que desenvolviam atividades ligadas às suas pequenas empresas agrícolas na

¹ Optamos por não citar neste artigo a bibliografia objeto de referência porque ela pode ser facilmente obtida nas bases de dados disponíveis. Uma palavra chave sugestiva é "agricultura familiar".



região de Botucatu (SP). Da análise desse material resultou este texto, que se divide em cinco partes.

Na primeira, estão apresentados alguns conceitos que foram adotados e que são referências para a compreensão da pesquisa: família, pequena empresa familiar, pequena empresa agrícola e competitividade. Na segunda, tratamos de mudanças na família, da importância da consideração das diferenças existentes entre os indivíduos que a compõem, e das implicações dessas diferenças no desenvolvimento das atividades agrícolas pelo grupo. Na terceira, destacamos a importância do conhecimento dos projetos individuais para a compreensão das dificuldades existentes no desenvolvimento das pequenas empresas agrícolas das famílias. Na quarta, apresentamos os resultados da pesquisa efetuada e, na quinta, algumas observações para serem consideradas em outras pesquisas e na prestação de assistência técnica.

CONCEITOS ADOTADOS

Alguns dos conceitos que adotamos neste artigo foram antes bastante utilizados por pesquisadores das ciências sociais para analisar a agricultura brasileira. Mas, nem sempre com o mesmo sentido. Para facilitar o entendimento do que está sendo exposto, e para os nossos restritos propósitos, a seguir os explicitamos.

Família

Há uma extensa literatura nas ciências sociais que trata da instituição *família*, ou das *famílias*, considerando a sua diversidade no tempo e no espaço. Empregamos aqui o substantivo no singular, reconhecendo essa diversidade. Dessa literatura, adotamos a orientação que considera que não há uma família universal, mas diversos tipos de famílias.

Consideramos família o pequeno grupo social humano que reconhece a si mesma, num determinado tempo e sociedade, o que subtende uma diversidade muito grande de combinações e arranjos. Seus membros convivem numa mesma habitação, com maior frequência. Quando isso não ocorre, os membros distantes geograficamente mantêm relação econômica com os demais, como dependentes ou como provedores.

Na convivência, a relação entre seus membros, antes de ser econômica, é afetiva. Não abordamos aqui a complexidade dessas relações. Apenas acrescentamos que esse grupo vai se refazendo ao longo do tempo, ganhando, agregando, desagregando ou perdendo membros.

Além disso, ao longo do tempo, as famílias se formam e se desfazem, ou, por acidente, desaparecem. A sua delimitação pode ser objeto de controvérsia até entre os seus próprios membros.

Na atualidade e no centro-sul brasileiro, o grupo familiar também se compõe de formas bem diversas. Em alguns casos, ele é composto só por membros que decidiram formar o grupo. Mas, com maior frequência, costumamos encontrar fazendo parte dele

membros que foram incorporados, ou pela descendência biológica de um ou dois de seus membros originais, ou por adoção.

Pequena empresa familiar

Consideramos pequena empresa familiar a que, além de ser de propriedade dos membros de uma mesma família, é por eles também gerida e operada, podendo contar com auxílio externo de mão de obra e/ou prestação de serviços. As receitas obtidas pelo grupo, decorrentes da atividade da empresa, são re-aplicadas na atividade e/ou utilizadas pelos membros.

A família proprietária da pequena empresa a gerencia, contando com ajuda externa para isso ou não. Além disso, a opera, isto é, os seus membros são os trabalhadores permanentes em tempo integral ou parcial. Embora todos os membros sejam proprietários, nem todos estão necessariamente envolvidos com a gestão e com a operação.

Não consideramos empresa familiar a que pertence a proprietários de famílias distintas, mesmo quando essas famílias se formaram a partir de outra, como no caso da do fundador da empresa. E nem aquelas em que apenas um membro da família está envolvido com o empreendimento, mesmo considerando que seus familiares são coproprietários e herdeiros por lei.

Tal como a família, também a empresa pode se modificar ao longo do tempo. Pode ocorrer mudança na sua atividade, como também pode mudar a distribuição dos afazeres ou das funções de seus proprietários dentro dela. Também há uma extensa literatura sobre empresas familiares, pequenas ou não, e muitos tipos de empresas familiares na indústria, no comércio e na prestação de serviços.

Reconhecemos que a opção pelo conceito de empresa familiar adotado limita a comparação desta pesquisa com outras, mas julgamos que ela, em contrapartida, nos possibilita conferir maior homogeneidade ao objeto tratado.

Pequena empresa agrícola

Consideramos *agricultura* um dos segmentos do conjunto das atividades econômicas. Nesse segmento, as atividades não são desenvolvidas pelos indivíduos de modo isolado, mas de modo articulado com atividades desenvolvidas por outros indivíduos nos demais segmentos da economia. Tanto a literatura que trata dos "sistemas agroindustriais" quanto a que trata das "cadeias produtivas" dão destaque a esse aspecto.

Rejeitamos assim a concepção de uma "agricultura familiar" que estaria contraposta a outra agricultura (empresarial, do agronegócio, capitalista, etc.) e que poderia ser analisada em si. A abundante literatura, amparada por estatísticas, que trata da "agricultura familiar", trata também da pequena empresa agrícola. Mas, com raras exceções que serão apresentadas adiante, não trata da família.

Pequena empresa agrícola é a que tem como principal atividade a produção vegetal e/ou animal, podendo também ter outras atividades complementares e/ou

secundárias. Desenvolve essas atividades articulando-se de diferentes formas com outras empresas do conjunto da economia (pequenas, médias ou grandes).

Competitividade

Consideramos competitiva uma empresa cujos proprietários, de algum modo, por meio dela conseguem obter recursos suficientes para continuar desenvolvendo suas atividades. Esses recursos, obtidos ao longo do tempo, podem ser reinvestidos na própria empresa, distribuídos entre os seus proprietários, ou encaminhados por eles para outros fins.

A empresa competitiva também passa por mudanças, e como resultado dessas mudanças, pode mesmo deixar de ser agrícola. Ou ainda, por meio de venda ou outro tipo de transação/contrato, pode deixar de ser de propriedade daquela família no seu todo ou em parte. A unidade de observação *empresa* não pode ser confundida com a unidade *família*.

Uma empresa deixa de ser competitiva, entre outras razões, quando a família responsável por ela retira, para outros fins e por qualquer motivo, os recursos que lhe permitiriam continuar sendo competitiva.

O GRUPO FAMILIAR E SUA DINÂMICA E DIVERSIDADE INTERNA

O ponto que queremos destacar neste item, inicialmente, é a importância crescente que tem assumido os indivíduos na família contemporânea de nossa sociedade. De acordo com François de Singly, “as sociedades ditas modernas nascem no Ocidente, tendo, de um lado, a lógica política da cidadania e, de outro, a lógica do mercado, e elas tem como característica a abertura de um maior espaço para o indivíduo” ([SINGLY, 2007](#), p. 169).

Em contraposição ao período histórico anterior à Revolução Francesa, o mesmo autor sustenta que “[...] a família não desaparece, mas ela muda de sentido. Em lugar de se impor aos seus membros, a família se torna de alguma maneira um ‘serviço’ que pode ser colocado à disposição dos indivíduos, preocupados em viver juntos” (([SINGLY, 2007](#), p. 170).

Em resumo, “[...] o que diferencia essa família mais aberta das famílias anteriores e o que a faz ser ‘moderna’, é o primado do indivíduo enquanto tal, de modo que nenhum elo – nem de parentesco, nem de sangue, nem de filiação – possa prioritariamente defini-lo” ([SINGLY, 2007](#), p. 182).

Para a maior parte das famílias que vivem no centro-sul brasileiro, e que hoje estão envolvidas com pequenas empresas agrícolas também se aplica, no nosso entendimento, outra conclusão do autor: “A mundialização ou globalização, sob a forma da dominação da lógica do mercado, tem e terá por efeito a difusão desse modelo de um indivíduo que se define muito mais por si mesmo, por aquilo que ele possui enquanto consumidor, do que por seus laços de pertencimento”. (([SINGLY, 2007](#), p. 182).



Desse modo, sustentamos que é indispensável considerar as diferenças e interesses individuais existentes dentro do grupo familiar que também gerencia e opera uma pequena empresa agrícola. Mas, contraditoriamente, essa consideração está praticamente ausente na literatura que trata da “agricultura familiar”.

Delma Pessanha Neves nos explica essa contradição. Segundo ela, no início da década de 1990, ocorreu que:

A proposição da *agricultura familiar* como termo de apelação de um setor produtivo também correspondeu a procedimentos de mobilização política, visando à criação de princípios para enquadramento institucional de diferenciados usuários de serviços e recursos públicos. [...] Emerge então [...] a construção do *agricultor familiar* como sujeito de direitos, consagrados enfim pelo Pronaf [...]. Em resumo, no Brasil, o termo *agricultura familiar* corresponde então a convergência de esforços de certos intelectuais [diria eu (AM) acadêmicos], políticos e sindicalistas articulados pelos dirigentes da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura, mediante apoio de instituições internacionais [...]. Os termos *agricultura familiar* e *agricultor familiar*, tornando-se apelações obrigatórias, passaram a integrar a organização de disciplinas e cursos oferecidos em universidades brasileiras, de instituições voltadas para a atualização profissional, de temas de seminários e congressos, revistas e outras tantas formas de publicação. [...] na maior parte das vezes, os traços constitutivos dos agentes produtivos rubricados como *agricultores familiares* não se encontram na agricultura nem na família, mas no projeto político de constituição de uma categoria socioeconômica. (NEVES, 2005, p. 14-17).

Portanto, a maioria dos que adotam o termo *agricultor familiar* adota também a decisão de não questionar a importância da *agricultura familiar*. Os possíveis conflitos internos no grupo familiar, para eles, não existem...

Na continuidade de seu texto, que trata do “PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar)”, a autora nos ajuda a compreender a condição da família nas pequenas empresas agrícolas. Para ela, no programa há a expectativa de que os beneficiários adquiram *saberes empresariais*. Nos nossos termos, deles (em conjunto, associados) é esperado que sejam capazes de gerenciar pequenas empresas agrícolas competitivas.

[...] pela [necessidade de] associação entre sistemas produtivos e atividades comerciais, a pluricompetência requerida, é de se esperar, não é necessariamente atributo de um único membro da família, tal qual metaforizava o chefe de família camponês. Ela está constituída pela agregação de diversos *métiers*, de qualquer forma, organizados tendo em vista os constrangimentos e as alternativas do mercado [...]. A capacidade de auto-reprodução de tais produtores funda-se então na aglutinação de sistemas de exploração por múltiplos investimentos, que, no limite, se suportam mediante aceitação da individualização da força de trabalho e a organização da família pela negociação quanto à redistribuição dos rendimentos e dos modos de consumo. Como o predomínio da competência empresarial torna-se necessário para administrar as várias atividades em sistema, o trabalho entre familiares fundamenta-se na negociação orientada para constituir a família como unidade de rendimentos. Em se tratando de pequenos empreendimentos, a estratégia empresarial, uma vez fundada na diversificação, só pode mesmo estar

ancorada no apoio familiar, na elaboração de projetos comuns de criação de empregos para todos os membros da família. [...] Como a capacidade e as condições de trabalho são articuladas a partir das relações familiares, deve-se levar em consideração a diferenciação de gênero, os ciclos de vida e o sistema de autoridade familiar. Os trabalhadores familiares não podem ser peremptoriamente dispensados, porque geralmente são também filhos. Eles devem ser alocados segundo ritmos, intensidades e fases do processo produtivo. São então sustentados nas situações de não trabalho e integrados segundo projetos possíveis para constituição e expansão do patrimônio familiar, para inclusão de novas gerações, conforme as alternativas de sucessão ou de negação da posição. ([NEVES, 2005](#), p. 28-29, 47).

A questão que levantamos, então, é a seguinte: quais são as possibilidades e limites de conciliação entre as características da família contemporânea apontados por Singly e as exigências colocadas pelo mercado hoje aos pequenos empresários agrícolas, como indicadas por Neves?

O GRUPO FAMILIAR E OS SEUS PROJETOS

Quando todos os proprietários, gestores e trabalhadores de uma pequena empresa são membros de uma mesma família, o conhecimento do projeto de vida de cada um deles precisa ser considerado para a análise do que acontece nessa empresa.

O que cada membro planeja fazer com a propriedade da família? Como cada membro deseja administrar o empreendimento tal como está sendo desenvolvido, ou modificá-lo, e em que direção? Como cada um vê as tarefas que está desenvolvendo, e as tarefas que os outros membros estão desenvolvendo? Dentre os membros, qual deles toma as principais decisões no âmbito do negócio e da família, e como essas decisões são vistas pelos demais? Estas são apenas algumas questões, dentre muitas outras, que podem ser feitas para se conhecer as pequenas empresas familiares.

Maria José Carneiro destaca características da família que atua na agricultura, quando elege a família como universo de observação. Nesse pequeno grupo organizado para, entre outros objetivos, obter ganhos que possibilitem sua reprodução, há relações de cooperação e de competição entre os membros. Para a autora:

É importante [...] que o núcleo familiar não seja percebido como uma estrutura rígida e cristalizada – de indivíduos e valores – sob a orientação autoritária e inquestionável de um chefe. A família apresenta uma estrutura flexível, plástica, passível de incorporar novos valores e criar novas percepções e práticas. [...] para entendermos a dinâmica de reprodução da agricultura familiar é fundamental que se direcione o olhar também para os indivíduos e os valores que orientam as suas ações e projetos dentro e fora da família. [...] é imprescindível identificar e reconhecer os princípios de coesão e de dispersão (de conflito e de tensão) que atuam no interior do grupo familiar. [...] a análise microssociológica da família nos permitirá esclarecer a multiplicidade de papéis exercidos por seus membros e as tensões resultantes de seus objetivos opostos. ([CARNEIRO, 2000](#), p. 5-6).

Analisando resultados de algumas pesquisas efetuadas sobre famílias na agricultura do centro sul do Brasil, a mesma autora faz as seguintes observações:

Primeiramente os filhos, e principalmente as filhas, não se sentem mais estimulados a permanecerem trabalhando com e para a família na medida em que a renda obtida pela unidade de produção camponesa é indivisa, ou seja, não se remunera individualmente a mão de obra familiar [...] ser agricultor não mais é uma decorrência imediata dos laços de afiliação. Não se é agricultor apenas porque se nasce filho de agricultor mas, cada vez mais, por opção (ou por falta de opção). Esta 'liberdade de escolha' expressa muitas vezes pelos próprios pais, é um valor que passa a orientar a atitude dos jovens e a elaboração de suas estratégias profissionais. Estabelece-se, então, as condições para a construção de um projeto modernizador, individualizante, centrado nas escolhas individuais. (CARNEIRO, 2000, p. 12-13).

Fábio Lyrio Santos, em sua pesquisa no centro-norte capixaba também constata as dificuldades e impasses presentes nas famílias que estão ligadas às pequenas empresas agrícolas, quando afirma que:

[...] a presença jovem nas atividades produtivas é cada vez menor e menos comprometida com o futuro da empresa familiar [...] Menor ainda é sua participação na gestão da produção, o que poderia ser um diferencial positivo, já que o acesso mais facilitado à educação profissional tem dado oportunidade aos jovens rurais de hoje se tornarem empreendedores em suas propriedades. [...] A família produtora, quando incapaz de vislumbrar a propriedade como empresa rural, e seus membros como empreendedores, coloca-se como obstáculo à sua própria sustentabilidade. (SANTOS, 2005, sem paginação).

Considerando o tema da diversidade de interesses entre os membros das famílias que possuem pequenas empresas agrícolas merecedor de maior atenção, efetuamos a pesquisa que será relatada em seguida.

A PEQUENA EMPRESA AGRÍCOLA DA FAMÍLIA

Conforme procuramos expor, a família que possui uma pequena empresa pode ser objeto de observação, mas a pequena empresa que é gerenciada por uma família pode também ser. E é esta a perspectiva que adotaremos na apresentação dos resultados da pesquisa que efetuamos.

Antes de relacionarmos as situações encontradas, apresentamos a Tabela 1 com alguns dados referentes às empresas pesquisadas. Esses dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e de observações efetuadas a partir de contatos formais e informais durante o ano de 2007.

Tabela 1 Levantamento de 12 famílias na região de Botucatu (SP) – 2007

EMPRESA	TOTAL DE INDIVÍDUOS DA FAMÍLIA	INDIVÍDUOS COM ATIVIDADE FORA	RESULTADO OBSERVADO DA ATIVIDADE AGRÍCOLA NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS ²
1	5	2	Insucesso perceptível
2	4	0	Sucesso perceptível
3	6	1	Sucesso notório
4	6	3	Insucesso perceptível
5	3	1	Insucesso perceptível
6	2	0	Insucesso perceptível
7	4	2	Insucesso perceptível
8	8	3	Sucesso perceptível
9	2	0	Insucesso perceptível
10	3	0	Sucesso perceptível
11	4	2	Insucesso perceptível
12	4	2	Sucesso notório

Não encontramos na pesquisa nenhuma dessas pequenas empresas em situação de insucesso notório, pois em todas elas as atividades agrícolas estavam sendo regularmente desenvolvidas, e proporcionavam alguns rendimentos aos seus proprietários/trabalhadores/gestores.

Para todas as empresas procuramos identificar nas entrevistas e contatos, efetuados sempre que possível com cada membro da família separadamente, a existência de divergências ou conflitos. Para tanto, consideramos principalmente a distribuição interna das tarefas, o modo de gerir a empresa e planos para o futuro. Cada um dos membros se manifestou a respeito de si próprio, a respeito dos demais membros, e também a respeito da empresa.

Não identificamos para os membros a condição de *chefia* da família ou do empreendimento, nem a de gênero ou de idade, porque não tratamos dessas questões nesta pesquisa. Não incluímos na Tabela 1 os membros totalmente inativos (crianças muito pequenas ou idosos totalmente dependentes), e também não distinguimos o trabalho *doméstico* do *produtivo*.

Empreendimentos com insucesso perceptível (7)

Dentre os empreendimentos que classificamos como apresentando insucesso perceptível, destacamos as seguintes situações;

Em todos eles as atividades agrícolas estavam sendo regularmente desenvolvidas e propiciavam rendimentos considerados por seus responsáveis como decrescentes nos

² A classificação é de nossa responsabilidade. Foi definida a partir dos contatos que fizemos com os produtores.

últimos três anos. As condições das propriedades permitiriam (de acordo com nossa observação e julgamento), ampliação da produção e/ou replanejamento para utilização mais racional da terra, dos equipamentos existentes e da mão de obra disponível. Os membros das famílias poderiam (também de acordo com nossa observação e julgamento), se capacitar para conseguir mais resultados com o empreendimento agrícola.

As diferenças existentes entre essas empresas estão descritas a seguir.

- **Empresa 1:** dos cinco membros da família, dois trabalhavam fora (um deles em tempo parcial e o outro em tempo integral), e as divergências entre eles eram grandes. Sem mão de obra contratada.
- **Empresa 4:** dos seis membros da família, três trabalhavam fora, todos em tempo parcial e as divergências entre eles eram grandes. Sem mão de obra contratada.
- **Empresa 5:** dos três membros da família um deles trabalhava fora em tempo parcial, e as divergências entre eles eram pequenas. Sem mão de obra contratada.
- **Empresa 6:** os dois membros trabalhavam só na empresa e contratavam mão de obra. As divergências entre eles eram pequenas.
- **Empresa 7:** dos quatro membros da família dois trabalhavam só fora, sendo um deles Agrônomo, e não participavam da administração. Sem mão de obra contratada e com grandes divergências entre os membros.
- **Empresa 9:** os dois membros trabalhavam só na empresa, dispunham de recursos aplicados fora dela (imóveis) e contratavam mão de obra. As divergências entre eles eram pequenas.
- **Empresa 11:** dos quatro membros, dois estavam trabalhando mais fora que dentro dela, e as divergências entre eles eram grandes. Possuíam recursos aplicados fora da empresa (imóveis) e contratavam mão de obra.

Empreendimentos com sucesso perceptível (3)

Dentre os empreendimentos que classificamos como apresentando sucesso perceptível, estavam os que desenvolviam atividades agrícolas regularmente, como os anteriores. Mas, de modo diverso daqueles, obtiveram rendimentos considerados crescentes nos últimos três anos, de acordo com os seus responsáveis. Além desse aspecto em comum, essas empresas apresentavam algumas diferenças, conforme descrição que fazemos a seguir.

- **Empresa 2:** os quatro membros trabalhavam só na propriedade e não contratavam mão de obra. As divergências entre eles eram pequenas.
- **Empresa 8:** dos oito membros três trabalhavam fora da empresa em tempo parcial. Não contratavam mão de obra e as divergências entre eles eram pequenas.

- **Empresa 10:** os três membros trabalhavam apenas na empresa e não contratavam mão de obra. Possuíam recursos aplicados fora dela (imóveis) e as divergências entre eles eram pequenas.

Empreendimentos com sucesso notório (2)

As empresas que classificamos como sendo de sucesso notório nos últimos três anos utilizavam os recursos (capitais) disponíveis pela família em atividade e de modo viável economicamente. De acordo com nossa observação e julgamento, os membros possuíam conhecimento do que faziam (capital humano) e relacionamento entre eles (capital social) suficientes para utilizar os demais capitais disponíveis (físico, financeiro e natural), de modo a conseguir determinados rendimentos. Esses rendimentos eram distribuídos no grupo em proporção tal que incentivavam todos a buscar alternativas ainda melhores. As diferenças entre elas estão descritas a seguir.

- **Empresa 3:** Dos seis membros da família cinco trabalhavam nela em tempo integral e um em tempo parcial. Não havia contratação de mão de obra externa, e as divergências entre os membros eram pequenas.
- **Empresa 12:** Dos quatro membros da família apenas dois trabalhavam na empresa em tempo parcial. Havia contratação de mão de obra e aplicação de recursos em outros empreendimentos. As divergências entre os membros eram pequenas.

Algumas constatações

A despeito do pequeno número de casos estudados, opção que fizemos para poder ter um acompanhamento mais próximo de cada um deles, constatamos que o tema merece continuar sendo pesquisado. Tanto com foco maior, em um único caso, ou menor, com maior número de casos e procedimentos estatísticos para testes de hipóteses.

Nos doze empreendimentos pudemos observar divergências entre os membros a respeito do desenvolvimento do empreendimento. Como em outras formas de organização, enquanto as grandes divergências comprometem a competitividade dos empreendimentos, as pequenas não necessariamente, sendo em alguns casos até estimulantes para o conjunto. O importante é como as divergências são tratadas pelo grupo familiar.

O grupo familiar pode ter membros trabalhando fora da empresa ou não, como pode contratar mão de obra externa ou não, ou ainda pode adotar as duas alternativas. O empreendimento familiar competitivo é aquele que consegue reunir uma equipe de trabalho treinada e motivada. Para tanto, alguns membros podem participar apenas em momentos estratégicos ou até mesmo serem liberados para outros empreendimentos onde o seu trabalho é mais rentável, e com esses recursos obtidos externamente a empresa da família pode contratar mão de obra mais adequada para as suas necessidades.

Nas pequenas empresas familiares não apenas a mão de obra, mas também outros recursos disponíveis podem ser aplicados de modo a comprometer a sua competitividade ou não, como em qualquer outro tipo de empresa. Ocorre que nas familiares as decisões podem ser tomadas tendo em vista o bem estar dos membros, o que nem sempre pode ser conciliado com o *bem estar* da empresa. Ou então, inversamente, decisões tomadas por alguns membros em benefício da empresa prejudicam o bem estar de outros.

OBSERVAÇÕES PARA OUTRAS PESQUISAS E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Os responsáveis por uma pequena empresa agrícola de propriedade, gestão e operação familiar precisam reunir um conjunto de condições para criar e manter a competitividade do empreendimento. Dentre elas, uma foi destacada: o relacionamento intrafamiliar.

A partir de dois indivíduos trabalhando em tempo parcial podemos ter uma pequena empresa agrícola familiar competitiva. O que não pode faltar, desde o início, é a compatibilidade entre os projetos de cada um deles e os objetivos da empresa. Esta condição não é suficiente, mas é necessária.

O empreendimento familiar precisa ser construído nesses termos para ser competitivo, ou então ser reconstruído, para vir a sê-lo.

Não propomos que a família se subordine a uma determinada pequena empresa já constituída, porque desse modo a unidade familiar seria prejudicada. Mas também não vemos possibilidade da pequena empresa competitiva se subordinar a uma determinada família já constituída, porque isso inviabilizaria a unidade pequena empresa. Mudanças (com sintonia) em ambas são necessárias.

O empreendimento de propriedade de todos os membros precisa contar com a participação diferenciada (que pode variar de nenhuma a integral) de cada um deles segundo seus projetos individuais. E como em qualquer outra forma de organização, é necessária a distribuição dos benefícios proporcionalmente aos esforços empreendidos.

As análises efetuadas sobre as relações intrafamiliares em empresas familiares de outros contextos seriam muito úteis para pesquisadores e técnicos de organizações governamentais e do terceiro setor que orientam e treinam agricultores brasileiros. Apenas para citar dois exemplos, temos inicialmente no artigo de Alex Stewart que:

Family firms mobilize family members. But family members surely do not permit their own mobilization as purely unproblematic extensions of kinship obligations. Members are not, after all, purely kinship beings bereft of tactical intentions of their own. Clearly, not all family members prefer to work for the family firm. [...] The lines between consensual duties to the family and exploitations of feelings are fine. Only a leader immersed in both moral and tactical worlds can direct kin-based cooperative effort to instrumental ends. ([STEWART, 2003](#), p. 389-390).

E, para finalizar, convém lembrar a advertência de W. Gibb Dyer Jr, que se confirmou em parte dos empreendimentos que classificamos como sendo de insucesso perceptível:

[...] the value of altruism plays a unique role in family firms that is not generally found in other kinds of enterprises. But when the value of altruism is breached in families it may be replaced by antipathy and the emotions of hate and jealousy. [...] it is also true that that highly complex conflicts – not harmony – are found in family firms [...] Strong feelings of altruism or antipathy characterize relationships in family firms, and relationships are the building blocks of action in organizations. (DYER JR, 2003, p. 408).

REFERÊNCIAS

[CARNEIRO, M. J.](#) Em quê consiste o familiar da agricultura familiar? In: OCUPAÇÕES RURAIS NÃO-AGRÍCOLAS. **Anais da oficina de atualização temática**. Londrina: IAPAR, 2000. p. 153-164.

[DYER JR, W. G.](#) The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

[NEVES, D. P.](#) **Agricultura familiar: quantos ancoradouros!** In: FERNANDES, B. M.; MARQUES, M. I. M.; SUZUKI, J. C. (Org.). *Geografia Agrária: teoria e poder*. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007, v. 1, p. 211-70.

[SANTOS, F. L.](#) Relações do trabalho em organizações familiares neo-ruralistas: um estudo no setor produtivo rural do centro-norte capixaba. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru, 2005.

[SINGLY, F.](#) **Sociologia da família contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

[STEWART, A.](#) Help one another, use one another: toward anthropology of family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n.4, p. 383-396, 2003.