

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ROBSON ELIAS REUTER

**O PAPEL DO COOPERATIVISMO NA TRANSFERÊNCIA E GESTÃO DE
CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE SUCESSÃO EM PROPRIEDADES
RURAIS FAMILIARES: Uma Proposta de Artefato**

Porto Alegre

2024

ROBSON ELIAS REUTER

**O PAPEL DO COOPERATIVISMO NA TRANSFERÊNCIA E GESTÃO DE
CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE SUCESSÃO EM PROPRIEDADES
RURAIS FAMILIARES: Uma Proposta de Artefato**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Professor Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre

2024

R447p Reuter, Robson Elias.
O papel do cooperativismo na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares : uma proposta de artefato / por Robson Elias Reuter. – 2024.
132 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2024.
" Orientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior".

1. Sucessão familiar. 2. Mentoria rural. 3. Gestão do conhecimento. 4. Cooperativa agrícola. 5. Propriedade rural. I. Título.

CDU: 631.1:001.1

Catálogo na Publicação (CIP):
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

ROBSON ELIAS REUTER

**O PAPEL DO COOPERATIVISMO NA TRANSFERÊNCIA E GESTÃO DE
CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE SUCESSÃO EM PROPRIEDADES
RURAIS FAMILIARES: Uma Proposta de Artefato**

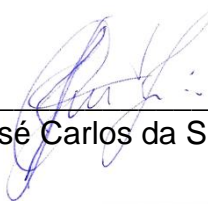
Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Profofessor Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Conceito Final: 9,0

Aprovada em: 12/12/2024.

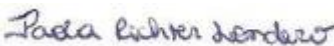
BANCA EXAMINADORA




Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS



Profa. Dra. Paola Richter Londero – ESCOOP



Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci – UNISC

AGRADECIMENTO

Quero expressar minha sincera gratidão a todos que tornaram viável a elaboração desta dissertação de mestrado. Este momento não teria sido possível sem o apoio constante da minha esposa, Jaqueline. Sua presença ao meu lado ao longo de toda essa trajetória foi crucial para que eu conseguisse superar os desafios e manter a motivação. Agradeço por todo o suporte emocional e encorajamento que me ofereceu. Além dela, sou grato aos meus pais, que, em diversas ocasiões, entenderam minha ausência em compromissos familiares.

Também agradeço aos meus professores que participaram dessa jornada acadêmica. Especialmente, quero agradecer meu orientar, Freitas. Seu conhecimento e experiência tornaram a realização deste trabalho possível, seu incentivo foi crucial para seguir em frente nos momentos de incertezas. Sua atenção foi valiosa para meu desenvolvimento.

Um agradecimento especial à cooperativa Cotrirosa e a seus diretores, que possibilitaram minha ausência para a realização do mestrado. Sou igualmente grato pelo consentimento para conduzir a pesquisa nas dependências da cooperativa, além do apoio fundamental para a conclusão deste trabalho. Agradeço também a todos os entrevistados que compartilharam suas experiências e conhecimentos, que foram fundamentais para enriquecer minha pesquisa.

Meu sincero agradecimento à Fecoagro e à Unisinos, que tornaram possível este mestrado ao oferecerem uma bolsa parcial, além de horários e uma localização de fácil acesso. Também não posso deixar de reconhecer os colegas de mestrado que compartilharam experiências, amizade e parceria.

RESUMO

O conhecimento acumulado nas propriedades rurais familiares tem se tornado um ativo valioso, essencial para garantir o funcionamento contínuo e eficiente da propriedade. A perda desse conhecimento, por conta de emergências ou da falta de processos estruturados de transferência, representa um risco significativo para a continuidade das operações. Este estudo identifica a importância de transferir e preservar saberes fundamentais para a sucessão nas propriedades rurais e destaca o papel da cooperativa como facilitadora desse processo. A dissertação aborda o desenvolvimento de um artefato para auxiliar na transferência e gestão do conhecimento em processos sucessórios. O objetivo é garantir que as práticas e experiências dos chefes familiares sejam transferidas para os sucessores, promovendo a continuidade das propriedades, além de fortalecer o vínculo com a cooperativa. Para isso, foram conduzidas entrevistas com associados, sucessores, dirigentes da cooperativa e representantes de uma instituição de ensino com um programa de capacitação para jovens empreendedores rurais. A análise dos dados coletados resultou em um artefato fundamentado em quatro pilares: investimento, técnica, família e gestão. Esse artefato visa promover a sustentabilidade das propriedades, reforçando as relações entre pais, filhos e cooperativas. Como proposta, foi delineado um programa de mentoria para os associados, abordando aspectos estratégicos, operacionais e familiares, com ênfase na gestão do conhecimento. Todo o material gerado durante as mentorias é documentado com recursos de gestão do conhecimento em uma plataforma digital segura, proporcionando acesso contínuo e incentivando uma cultura de aprendizado constante. Os resultados do estudo foram apresentados à diretoria da cooperativa e aos demais entrevistados, que reconheceram o potencial transformador do serviço, considerando-o de grande valor agregado para os associados. A dissertação conclui que uma mentoria estruturada pode ser um fator essencial para a sustentabilidade das propriedades rurais familiares, fornecendo aos sucessores as ferramentas e o conhecimento necessários para enfrentar os desafios da modernização agrícola e das exigências do mercado.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Mentoria rural. Gestão do conhecimento. Cooperativa agrícola.

ABSTRACT

The knowledge accumulated in family-owned rural properties has become a valuable asset, essential for ensuring the continuous and efficient functioning of these operations. The loss of this knowledge, due to emergencies or the lack of structured transfer processes, poses a significant risk to the sustainability of these enterprises. This study highlights the importance of transferring and preserving essential knowledge for succession in rural properties and underscores the cooperative's role as a facilitator in this process. The dissertation addresses the development of a tool designed to aid in the transfer and management of knowledge during succession processes. The goal is to ensure that the practices and experiences of family heads are effectively passed on to successors, promoting the continuity of the properties and strengthening their relationship with the cooperative. To achieve this, interviews were conducted with members, successors, cooperative leaders, and representatives from an educational institution offering a training program for young rural entrepreneurs. The analysis of the collected data resulted in a tool built on four main pillars: investment, technical aspects, family, and management. This tool aims to support the sustainability of the properties, enhancing relationships between parents, children, and cooperatives. As a proposal, a mentoring program was outlined for the members, addressing strategic, operational, and family aspects, with a strong emphasis on knowledge management. All materials generated during the mentorship sessions are documented using knowledge management resources in a secure digital platform, enabling continuous access and fostering a culture of ongoing learning. The study's findings were presented to the cooperative's board and other interviewees, who recognized the service's transformative potential and high value for members. The dissertation concludes that a well-structured mentorship program can be a critical element for the sustainability of family-owned rural properties, equipping successors with the necessary tools and knowledge to face the challenges of agricultural modernization and market demands.

Keywords: Family succession. Rural mentorship. Knowledge management. Agricultural cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modos de conversão do conhecimento.....	24
Figura 02 - Estágios do ciclo de conhecimento	26
Figura 03 - Ciclos em Design Science Research	37
Figura 04 - Processo do Design Science Research	41
Figura 05 - Principais resultados e percepções encontrados nas entrevistas.....	76
Figura 06 - Sequência dos temas do artefato	79
Figura 07 - Sugestões de artefato	81
Figura 08 - Módulos da Mentoria Rural	83
Figura 09 - Versão inicial do artefato proposto	84
Figura 10 - Versão final do artefato proposto	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Ramos do cooperativismo	16
Quadro 02 - Princípios do cooperativismo	17
Quadro 03 - Vantagens do compartilhamento do conhecimento.....	22
Quadro 04 - Tipos de artefatos	33
Quadro 05 - Pontos a explicitar ao longo das etapas de condução de um DSR.....	34
Quadro 06 - Distinção entre pesquisa descritiva e prescritiva	36
Quadro 07 - Roteiro de pesquisa para o produtor	43
Quadro 08 - Roteiro de pesquisa para cooperativa	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Faixa etária e gênero dos associados da Cotrirosa	8
Tabela 02 - Perfil dos associados.....	53
Tabela 03 - Perfil dos sucessores.....	55
Tabela 04 - Perfil dos dirigentes da cooperativa.....	58

LISTA DE SIGLAS

COTRIROSA	Cooperativa Tritícola Santa Rosa Ltda
GC	Gestão do Conhecimento
DSR	Design Science Research

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 COOPERATIVISMO.....	14
2.2 SUCESSÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES	19
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
2.3.1 Modos de Conversão do Conhecimento	23
2.3.2 Ciclos de Gestão do Conhecimento	25
2.3.2.1 Transferência de Conhecimento Tácito	27
2.3.2.2 Transferência de Conhecimento Explícito	28
2.3.2.3 Transferência de Conhecimento por Meio de Treinamento.....	29
2.3.2.4 Transferência de Conhecimento por Meio de Consultoria.....	29
2.3.2.5 Método de Aconselhamento	30
2.3.2.6 Método de Abordagem Vertical.....	30
2.3.2.7 Método de Transferência do Conhecimento Mútuo	30
3 MÉTODO	32
3.1 MÉTODO DE PESQUISA APLICADO	32
3.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH.....	34
3.2.1 Soluções Satisfatórias	37
3.2.2 Validade Pragmática.....	38
3.2.3 Classe de Problemas.....	38
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA	40
3.5 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	40
3.6 PASSOS DO PROJETO	40
3.6.1 Primeiro Passo: Entendimento do Problema	41
3.6.1.1 Procedimentos de Conscientização do problema	42
3.6.1.2 Desenvolvimento do Roteiro de Pesquisa para o Produtor	43
3.6.1.3 Desenvolvimento Roteiro de Pesquisa para Cooperativa.....	44
3.6.1.4 Desenvolvimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido...	46
3.6.2 Segundo Passo: Sugestões	46
3.6.2.1 Procedimentos de Sugestão	46
3.6.3 Terceiro Passo: Desenvolvimento	47
3.6.3.1 Procedimentos de Desenvolvimento.....	48
3.6.4 Quarto Passo: Avaliação	48
3.6.4.1 Procedimentos de Avaliação.....	48
3.6.5 Quinto Passo: Conclusão	49
3.6.5.1 Procedimentos de Conclusão	49
4 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	50
4.1 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA	51
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	52
4.2.1 Perfil dos Associados	52
4.2.2 Perfil dos Sucessores	55
4.2.2 Perfil dos Funcionários	56
4.3 SUCESSÃO FAMILIAR.....	58
4.3.1 Entrevista A1 e S1	58
4.3.2 Entrevista A2 e S2	59
4.3.3 Entrevista A3 e S3	60
4.3.4 Entrevista A4 e S4	61

4.3.5 Entrevista A5 e S5	62
4.3.6 Entrevista F1	63
4.3.7 Entrevista F2.....	63
4.3.8 Entrevista F3.....	64
4.3.9 Entrevista F4.....	65
4.3.10 Entrevista F5.....	67
4.3.11 Entrevista com a Instituição de Ensino.....	68
4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	71
4.5 RELAÇÃO DA FAMÍLIA COM A COOPERATIVA	73
4.6. PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS ENTREVISTAS	75
5 SUGESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	79
5.1 SUGESTÃO	80
5.2 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO	82
5.2.1 Versão Inicial do Artefato Proposto	83
6. AVALIAÇÃO DO ARTEFATO	85
6.1 VERSÃO FINAL DO ARTEFATO PROPOSTO	86
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
7.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS.....	90
7.2 LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS	92
7.3 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS..	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	106
Participantes da Etapa 1 – Roteiro de entrevista – presencial.....	106
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRODUTOR.....	107
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COOPERATIVA	111
APÊNDICE D – MENTORIA RURAL.....	113
Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo	113

O que oferecemos?	113
Por que escolher a Mentoria Rural?	113
Como funciona?.....	113
INVESTIMENTO	114
TÉCNICO	115
FAMÍLIA	115
GESTÃO	116
GESTÃO DO CONHECIMENTO	116
APÊNDICE E – MATERIAL PUBLICITÁRIO	117
APÊNDICE F – SLIDE DE APRESENTAÇÃO DA MENTORIA RURAL	127
APÊNDICE G – FOTOS DA APRESENTAÇÃO DA MENTORIA RURAL	132

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é responsável por 77% dos estabelecimentos agrícolas no Brasil e contribui significativamente para a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico, conforme apontado por Guanziroli et al. (2021). Entretanto, sua longevidade está ameaçada por desafios relacionados à sucessão geracional, tema destacado por Cavalcanti (2020), que evidencia a ausência de planejamento adequado e estratégias estruturadas para a transferência de conhecimento entre gerações.

Nas propriedades familiares rurais, o conhecimento acumulado ao longo dos anos é frequentemente concentrado no chefe familiar, cuja eventual ausência pode acarretar interrupções na continuidade das atividades, como mostram Drebes e Santos (2023). Este cenário é agravado pelo êxodo de jovens do meio rural, conforme apontam Silva e Anjos (2022), evidenciando a necessidade de mecanismos que promovam a permanência e o engajamento da nova geração no campo.

No centro desse processo reside a ideia de que o conhecimento não é apenas uma matéria estática a ser acumulada, mas um fluxo dinâmico que deve ser constantemente nutrido e compartilhado. Segundo Batista (2012), a gestão do conhecimento requer uma liderança que não apenas compreenda a importância desse fluxo, mas também promova uma cultura organizacional que celebre a aprendizagem contínua e a colaboração.

Argumenta Arantes et al (2003) que a gestão do conhecimento também promove uma cultura de aprendizado contínuo, acompanhando as mudanças de mercado e tecnologia, além de incentivar os jovens a questionar, explorar e expandir, enquanto usufruem do conhecimento estabelecido. Nesse contexto Zanco e Coltre (2016) apud Schneider (2003) defendem a aplicação estratégica da gestão do conhecimento como uma importante ferramenta para substanciais ganhos na transferência da liderança da organização.

As cooperativas agrícolas, segundo Weber (2020), desempenham um papel vital na capacitação técnica e na oferta de recursos para os agricultores. No entanto, conforme Costa e Dusek (2023), a efetividade dessas instituições depende de sua capacidade de se adaptar às necessidades contemporâneas, como a facilitação de processos sucessórios e a gestão do conhecimento, essenciais para a sustentabilidade das propriedades rurais.

Diante desse contexto, a Cooperativa Tritícola Santa Rosa Ltda. (Cotrirosa), com mais de 50 anos de história (Cotrirosa, 2024), apoiando a importância de atuar como mediadora na transferência de conhecimento entre gerações. Entretanto, conforme Drebes e Santos (2023), a falta de processos estruturados nesse campo ainda representa uma entrada significativa.

Com base nessa problemática, este trabalho busca responder à seguinte questão: como as cooperativas podem contribuir na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares? Para tanto, esta pesquisa propõe o desenvolvimento de um artefato, onde a cooperativa atua de forma protagonista capaz de atender às necessidades dos sucessores, como sugerido por Spanevello, Drebes e Lago (2011).

Para Sales e Kenski (2021, p. 34), hoje, a demanda por capacitação encontra suporte nas oportunidades avançadas das tecnologias digitais, mas que ainda não alcançam toda a população. Arxer e Inforsato (2018) complementam que essas tecnologias têm o potencial de contribuir significativamente no âmbito educacional, facilitando iniciativas participativas para elevar a qualidade da educação.

Nesse processo, Oh et al. (2016) afirmam que a tecnologia da informação e comunicação (TIC) desempenha um papel vital, na medida em que ferramentas digitais permitem a criação de ecossistemas virtuais de conhecimento, onde a informação é acessível em tempo real e além das fronteiras geográficas. No entanto, Masa'deh, Hunaiti e Yaseen (2008) opinam que a tecnologia sozinha é insuficiente, e é a mentalidade de busca constante por melhoria e inovação que verdadeiramente transforma a gestão do conhecimento em uma força poderosa.

A metodologia adotada é o Design Science Research (DSR), que, segundo Vaishnavi e Kuechler (2009), combina rigor acadêmico com aplicabilidade prática para desenvolver soluções que atendam aos desafios organizacionais. Esse método permite a criação de um artefato que, além de promover a continuidade das propriedades, fortalecerá o vínculo entre cooperativas, associados e sucessores.

Por meio desta pesquisa, pretende-se salvaguardar o conhecimento acumulado nas propriedades rurais, promovendo uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, como enfatizado por Nonaka e Takeuchi (1997). Assim, a presente dissertação visa contribuir não apenas para a sustentabilidade das propriedades familiares, mas também para a consolidação do cooperativismo como um agente de transformação no meio rural.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Schulze, Minetto, Port, et al. (2021), as cooperativas agrícolas do interior do estado do Rio Grande do Sul em sua maioria possuem mais de 50 anos de existência e conseqüentemente seu quadro social também tem envelhecido. Usando como exemplo, a Cooperativa Triticola Santa Rosa Ltda. (Cotrirosa) possui 5126 associados, que em sua maioria são homens com mais de 50 anos de idade, conforme pode ser observado na Tabela 01.

Tabela 01 - Faixa etária e gênero dos associados da Cotrirosa

Descrição	Masculino	Feminino	Total	%
<=20	12	3	15	0,29%
>20 e <=30	189	41	230	4,49%
>30 e <=40	372	78	450	8,78%
>40 e <=50	636	96	732	14,28%
>50 e <=60	1.328	150	1.478	28,83%
>60 e <=70	1.203	113	1.316	25,67%
>70 e <=80	593	81	674	13,15%
>80 e <=90	173	25	198	3,86%
>90 e <=100	23	7	30	0,59%
>100	3	0	3	0,06%
TOTAL GERAL	4.532	594	5.126	100%

Fonte: Cotrirosa (2024).

Costa e Dusek (2023) lembram de que as cooperativas foram criadas pelos próprios indivíduos que buscavam solucionar problemas e suprir demandas que não eram atendidas pelo mercado convencional, dessa forma, fica evidente que a razão de uma cooperativa existir é o associado. Por esse motivo, o movimento cooperativista gaúcho vem atualmente destacando a necessidade da manutenção do quadro social, quando se refere à sucessão das propriedades familiares. Existe a necessidade de pensar estratégias para a permanência dos jovens filhos de associados na atividade agrícola.

Um estudo realizado por Drebes e Santos (2023), conforme destacam Camarano e Abramovay (1998), reconhece a realidade do envelhecimento do corpo social das cooperativas, emergindo disto a preocupação central de como efetuar a transmissão de conhecimentos essenciais em gestão de propriedade. Atualmente, essa competência está sob posse do líder familiar. A questão crítica é assegurar que os jovens filhos dos associados se sintam incentivados a permanecer no campo e, assim, assumir a responsabilidade pelo legado, o que, por sua vez, deve promover prosperidade e melhor qualidade de vida para todos os envolvidos.

Do mesmo modo, Santos e Kieling (2020) vêm dedicando pesquisas sobre o assunto, sugerindo debates dentro das famílias para aproximar os jovens da atividade agrícola. Nesse sentido, as cooperativas agrícolas podem auxiliar na condução desse trabalho, proporcionando conhecimento e ferramentas para essa transição.

Na busca por estimular a permanência dos jovens no ambiente rural, visando aprimorar a qualidade de vida nesse contexto, Zonin e Kroth (2021) sugerem a necessidade de capacitar a nova geração para a condução, de forma eficaz, das atividades na propriedade. A partir dessa ótica, torna-se fundamental a gestão do conhecimento, que desempenha um papel central para assegurar que esses jovens se tornem os continuadores e aprimoradores do trabalho acumulado ao longo de anos no âmbito rural. Ao adotar práticas eficazes de gestão do conhecimento, os jovens do campo podem aproveitar a experiência acumulada e a sabedoria dos seus pais para garantir a continuidade e o sucesso das atividades rurais.

Diante disso, Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020) afirmam que é essencial estabelecer canais de comunicação abertos e eficientes entre as gerações. Isto inclui a criação de momentos regulares para troca de informações, seja por meio de reuniões familiares, sessões práticas de capacitação ou mesmo o uso de tecnologias de informação e comunicação. Ao permitir que os jovens trabalhem lado a lado com os pais, eles podem aprender não apenas as técnicas agrícolas, mas também os princípios e valores que sustentam a gestão bem-sucedida da propriedade rural. A gestão do conhecimento pode contribuir no desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e a abertura para inovação. Os jovens devem ser incentivados a perguntar, experimentar novas abordagens e incorporar conhecimentos contemporâneos à base tradicional.

A gestão do conhecimento nas propriedades rurais deve envolver uma combinação de comunicação eficaz, mentorias, tecnologia e uma mentalidade de

aprendizado constante. Além disso, é importante incentivar a documentação do conhecimento prático adquirido ao longo dos anos. Isto pode ser feito por meio de registros escritos, vídeos ou até mesmo plataformas digitais. A tecnologia desempenha um papel significativo na gestão do conhecimento. Plataformas *on-line*, aplicativos e sistemas de gestão agrícola podem facilitar a organização, acesso e compartilhamento de informações relevantes, desde calendários de plantio até dicas de combate a pragas. Ao capturar esse conhecimento em formato acessível, os jovens terão uma fonte valiosa de referência sempre que necessário. Ao aproveitar a riqueza de sabedoria acumulada pelas gerações anteriores, os jovens do campo podem assegurar um futuro próspero e sustentável para suas propriedades rurais.

A sucessão nas propriedades rurais familiares representa um momento de significância, em que a herança de anos precisa ser transmitida sem lacunas. É precisamente nesse contexto que o presente trabalho propõe a concepção de um artefato destinado a enriquecer o processo de transferência de conhecimento.

Diante desse contexto, este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: Como a cooperativa pode contribuir na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de abordar a questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um artefato que possibilite às cooperativas contribuir na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear como o processo de transferência do conhecimento ocorre hoje nas propriedades rurais de associados da Cotrirosa;
- b) Compreender os conhecimentos necessários para uma sucessão;

- c) Identificar os elementos necessários para a transferência e gestão do conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares;
- d) Analisar como as cooperativas podem contribuir no processo de transferência e gestão do conhecimento das propriedades rurais para uma sucessão bem-sucedida;
- e) Integrar os conhecimentos e atores do processo, a fim de desenvolver um artefato para gestão do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Além de enriquecer o conhecimento do pesquisador, é inspirador perceber que esta pesquisa pode ser um catalisador para manter os jovens no campo, gerando negócios vantajosos que retornam em inovação, prosperidade e uma qualidade de vida exaltada para os produtores rurais associados às cooperativas. Estabelecer conexões sólidas com os associados não apenas fortalece a cooperativa, mas também impulsiona o desenvolvimento da região. Embora a sucessão nas propriedades rurais seja um tema recorrente na administração, a criação do artefato proposto pode aprimorar significativamente a transferência da gestão, proporcionando benefícios duradouros.

Drebes e Santos (2023) alertam que a sucessão geracional não se limita apenas à continuidade das propriedades rurais e da agricultura familiar, mas também é crucial para a própria existência e prosperidade das cooperativas agropecuárias. Com a crescente saída dos jovens do campo, surge uma preocupação sobre como deve ocorrer a renovação das gerações de agricultores no setor agrícola e o fortalecimento do corpo de associados das cooperativas. É importante enfrentar essa questão de forma estratégica e proativa para garantir a sustentabilidade e o futuro dessas instituições agrícolas.

Do ponto de vista de Drebes e Santos (2023), a morte prematura do chefe familiar muitas vezes coloca em risco a sobrevivência das propriedades familiares, uma vez que os herdeiros não foram adequadamente preparados para assumir os negócios da família. Nesse sentido, é importante identificar o conhecimento crítico necessário para a gestão das operações agrícolas. Isto inclui práticas agrícolas, estratégias de mercado, relacionamentos com fornecedores e outras informações valiosas.

O propósito do trabalho realizado na Cotrirosa focalizou na permanência dos jovens no meio rural. A cooperativa apoiou o projeto, vislumbrando que esses jovens produtores rurais continuem a atividade no campo, se tornem associados e mantenham assim o quadro social e as negociações entre propriedade e cooperativa.

Ao elucidar o debate sobre a sucessão em propriedades familiares na região oeste de Santa Catarina, Silvestro et al. (2001) evidenciaram que, embora tenham ocorrido ampliações nas discussões dentro das famílias a respeito do assunto, ainda é perceptível a ausência de conhecimento sobre as ferramentas que auxiliam na condução da sucessão familiar.

Igualmente, Silva e Anjos (2022) argumentam que, com o envelhecimento dos produtores rurais e a migração de jovens para áreas urbanas em busca de outras oportunidades, muitas propriedades familiares têm enfrentado desafios para garantir uma transição para a próxima geração, pois possuem herdeiros, mas não sucessores.

Seguindo nessa linha, Cavalcanti (2020) afirma que a falta de planejamento adequado e a ausência de estratégias para transferir o conhecimento e a experiência acumulados ao longo das gerações têm sido fatores limitantes para o desenvolvimento sustentável do setor agrícola. Nesse contexto, a gestão do conhecimento surge como uma abordagem fundamental para abordar essa questão de forma proativa e estratégica.

Al-Dmour, Al-Dmour e Rababeh (2020) explicam que a gestão do conhecimento se refere a um conjunto de processos e práticas que envolvem a identificação, captura, armazenamento, compartilhamento e utilização efetiva do conhecimento organizacional. No caso das propriedades rurais, esse conhecimento compreende não apenas as técnicas agrícolas e pecuárias, mas também as estratégias de gestão, a experiência em lidar com desafios climáticos e mercadológicos, além da sabedoria acumulada ao longo de décadas de trabalho no campo.

Com base nisto, o presente trabalho tem como objetivo principal explorar e argumentar sobre como a gestão do conhecimento pode ser aplicada de forma específica para viabilizar a sucessão das propriedades rurais no interior do Rio Grande do Sul. Foi destacado a importância de se criar um ambiente favorável à troca de conhecimento entre as gerações, incentivando a participação ativa dos produtores mais experientes e o engajamento dos jovens sucessores no aprendizado e na tomada de decisões.

Trazendo para o meio rural as ideias de Bacon, Williams e Davies (2020), pode-se afirmar que, ao promover a sistematização do conhecimento tácito e explícito presentes nas propriedades rurais, a gestão do conhecimento pode facilitar a transferência desse conhecimento para a próxima geração, evitando a perda de práticas tradicionais e possibilitando a adoção de inovações e novas tecnologias de forma mais eficiente.

Este trabalho buscou entender se a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta estratégica que contribui para a sucessão de propriedades rurais familiares, visando promover a continuidade dos negócios e o desenvolvimento sustentável do setor. Através da coleta de dados e de análise detalhada, buscou-se identificar as melhores práticas e estratégias de gestão do conhecimento que podem ser adotadas pelos proprietários rurais para facilitar o processo de sucessão.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa fornecem percepções valiosas e diretrizes práticas para os proprietários rurais, cooperativas e demais stakeholders do setor agrícola da região de atuação da Cotirosa. Com base nas conclusões, é possível orientar a implementação de práticas de gestão do conhecimento adaptadas às realidades das propriedades rurais, promovendo uma sucessão eficaz e fortalecendo a competitividade do agronegócio local.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa etapa, são explorados conceitos e teorias relacionados à gestão do conhecimento, sucessão familiar, práticas agrícolas, tecnologias digitais e aspectos socioeconômicos das áreas rurais. Todo o estudo para o desenvolvimento dessa revisão de literatura se deu através de pesquisas em artigos obtidos na Biblioteca Unisinos.

A partir dessa base teórica, busca-se compreender como o conhecimento é gerado, armazenado e compartilhado nas propriedades rurais, considerando tanto o conhecimento tácito, acumulado ao longo de gerações, quanto o conhecimento explícito, documentado e sistematizado. Além disto, explora-se como a gestão do conhecimento pode auxiliar nos desafios comuns enfrentados durante a sucessão, como a transferência de valores, práticas tradicionais e habilidades técnicas. Através dessa base teórica, é possível compreender o processo para a elaboração de estratégias eficazes que promovam uma sucessão bem-sucedida nas propriedades rurais.

2.1 COOPERATIVISMO

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2024) atribui o marco inaugural do cooperativismo à formação da Rochdale Society of Equitable Pioneers, na Inglaterra, em 1844. Esse evento histórico ocorreu durante o turbulento período da Revolução Industrial, quando os trabalhadores enfrentavam condições de trabalho extremamente adversas. Em resposta a essas circunstâncias, 28 tecelões se uniram de forma organizada para estabelecer uma cooperativa de consumo em Rochdale.

Rodrigues e Santos (2021) lembram de que, em território brasileiro, a influência do cooperativismo europeu fez sua entrada em 1902, pelas mãos do padre Theodor Amstad, no estado do Rio Grande do Sul. A visão e o conhecimento desse sacerdote jesuíta, que estava familiarizado com as práticas cooperativistas alemãs, desencadearam o estabelecimento das primeiras cooperativas de crédito e agrícolas em comunidades rurais do sul do país.

Conforme as análises de Costa e Dusek (2023), a Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que rege o cooperativismo no Brasil, estabelece a Assembleia Geral como a instância suprema da cooperativa, podendo assumir a forma de

Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou Assembleia Geral Extraordinária (AGE). Além disso, a legislação identifica os órgãos de administração e o Conselho Fiscal como componentes essenciais. É importante destacar que essa lei estabelece diretrizes gerais, sendo aprofundada e regulamentada no Estatuto Social de cada cooperativa.

Segundo os regulamentos explicados pela Organização das Cooperativas do estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2023), entende-se que uma cooperativa é um conjunto de indivíduos com interesses convergentes, a qual se organiza economicamente de maneira democrática. Isto significa que cada membro tem igual participação nas decisões da cooperativa, com direito a um voto, independentemente do seu alcance econômico. É uma organização que possui uma estrutura jurídica específica, de natureza civil, imune a procedimentos de falência, e seu propósito fundamental é fornecer serviços de benefício mútuo aos seus associados.

Costa e Dusek (2023) afirmam que a formação de uma cooperativa requer a participação de um grupo mínimo de 20 indivíduos, sendo essa uma entidade que abrange uma dualidade de propósitos, que englobam tanto a dimensão econômica quanto social de seus membros. O cooperado desempenha simultaneamente os papéis de proprietário, encarregado da gestão da organização, e de usuário, aproveitando os serviços oferecidos. Isto ilustra a conexão única entre a propriedade e o uso na estrutura cooperativa.

Complementa Schneider (2019) que a admissão de um novo associado é livre a todos que desejam utilizar os serviços prestados pela cooperativa, desde que aceite os propósitos sociais e preencha as condições estabelecidas no estatuto, o qual tem a função de regulamentar todas as normas da cooperativa.

Além disso, Schneider (2019) também explica que o capital social está definido no estatuto e dividido em quotas-partes, que serão integralizadas pelos associados conforme suas negociações com a cooperativa. Em conformidade com os regulamentos estatutários, o valor das quotas-partes é uniforme para todos os associados, independentemente do volume de sua produção, e elas não são passíveis de transferência a terceiros ou como parte de herança. Isso reforça o princípio cooperativo de igualdade e a natureza não negociável das quotas-partes.

Conforme Schulze (1987), a gestão de uma cooperativa é conduzida por um conselho de administração, como estipulado nos termos do estatuto. Para se tornar um diretor de cooperativa, é necessário ser associado e se submeter a uma eleição. O período de mandato da diretoria é determinado pelo estatuto, geralmente com

duração de quatro anos. Acima do conselho de administração, existe a Assembleia, composta pelos próprios associados.

De acordo com a OCERGS (2023), o cooperativismo é um conceito multifacetado que abrange uma ampla variedade de ramos ou setores. Cada um desses ramos se adapta às necessidades específicas de seus membros, compartilhando os princípios cooperativos fundamentais. No Quadro 01 estão elencados os ramos do cooperativismo:

Quadro 01 - Ramos do cooperativismo

Ramos	Descrição
Cooperativas Agrícolas	Muitas comunidades rurais dependem das cooperativas agrícolas para compartilhar equipamentos, recursos e conhecimentos. Essas cooperativas permitem que os agricultores unam forças para negociar melhor aprimorando a eficiência e a competitividade em um setor agrícola frequentemente desafiador.
Cooperativas de Crédito	As cooperativas de crédito são instituições financeiras cooperativas que oferecem serviços bancários, empréstimos e investimentos aos membros. Os membros são proprietários da cooperativa e compartilham os lucros gerados pelas operações financeiras.
Cooperativas de Consumo	Esse ramo se concentra na aquisição conjunta de produtos e serviços pelos membros. Cooperativas de consumo permitem que os membros comprem em grande quantidade, obtendo descontos e economizando dinheiro. Este é um dos setores que apresentam inovações notáveis. Nesse contexto, abrange agora tanto as cooperativas do Ramo Educacional, constituídas por pais e estudantes, quanto as cooperativas do Ramo Turismo e Lazer, onde os membros cooperativos obtêm serviços turísticos por meio da cooperativa.
Cooperativa de Infraestrutura	Esse ramo é composto por cooperativas cujo propósito primordial é fornecer, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura para benefício de seus cooperados. Nesse cenário, o campo cooperativo abraça agora também as cooperativas do Ramo Habitacional. Esse setor se expande para abranger uma variedade de atividades, como energia elétrica, irrigação, telefonia, telecomunicações, saneamento básico, infraestrutura rodoviária e ferroviária, construção civil, e, como mencionado anteriormente, habitação.
Cooperativas de Trabalho	Nesse ramo, os trabalhadores se unem para criar suas próprias empresas ou cooperativas de trabalho. Eles compartilham a propriedade e a gestão da empresa, tomando decisões em conjunto e compartilhando os lucros de maneira equitativa.
Cooperativas de Saúde	As cooperativas de saúde fornecem serviços de assistência médica e bem-estar, com foco no atendimento de qualidade e acessível. Os membros colaboram para obter assistência médica de qualidade, com custos compartilhados e controle sobre os serviços prestados.

Cooperativas de Transporte	É composto por cooperativas cujo principal propósito é organizar, por meio da cooperação mútua, a prestação de serviços de transporte de carga e passageiros. Esse ramo abrange diversas modalidades, incluindo transporte individual, coletivo e de carga. É fundamental que os cooperados possuam, de alguma forma, a posse ou propriedade do(s) veículo(s) envolvido(s).
----------------------------	---

Fonte: OCERGS. (2023).

Morato e Costa (2001) salientam que o cooperativismo é muito mais do que uma forma de negócio. É uma filosofia de cooperação e solidariedade que se baseia em sete princípios fundamentais. Esses princípios orientam as cooperativas em todo o mundo, ajudando-as a operar de maneira justa, sustentável e benéfica para todos os membros. O sucesso do cooperativismo pode ser atribuído, em grande parte, aos sete princípios fundamentais que norteiam essa abordagem, que representam os alicerces do cooperativismo. O Quadro 02 expõe esses princípios, para entender como eles moldam essa maneira única de organização.

Quadro 02 - Princípios do cooperativismo

Princípio	Descrição
Adesão voluntária e livre	Os membros das cooperativas aderem de forma voluntária, sem discriminação. Essa abordagem democrática reflete a crença de que todos têm a oportunidade de participar e se beneficiar, sem discriminação social, racial, política ou religiosa
Gestão democrática pelos associados	O cooperativismo promove a participação igualitária de seus membros nas decisões. Cada membro tem direito a um voto, independentemente de sua participação financeira. Essa democracia fortalece a coesão e a responsabilidade.
Participação econômica dos associados	Os membros contribuem financeiramente para a cooperativa e compartilham os resultados de acordo com sua participação, estabelecendo uma relação justa entre esforço e recompensa
Autonomia e independência	As cooperativas são entidades autônomas, controladas por seus membros. Essa independência permite a busca de objetivos comuns e a adaptação às necessidades locais.
Educação, treinamento e informação	O cooperativismo valoriza a educação e o treinamento de seus membros, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O compartilhamento de informações é crucial para a tomada de decisões informadas.
Intercooperação	A colaboração entre cooperativas fortalece o movimento como um todo. Elas podem compartilhar recursos, conhecimento e experiência para alcançar objetivos compartilhados.

Compromisso com a comunidade	As cooperativas atuam para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, enfatizando a responsabilidade social e a contribuição para o bem-estar geral.
------------------------------	--

Fonte: OCERGS (2023).

A pesquisa realizada por Weber (2020) demonstra que as cooperativas desempenham um papel vital ao fornecer assistência técnica local para armazenamento da produção, além de oferecer insumos a preços competitivos com crédito para pagamento na safra. Também facilitam a comercialização das produções de seus associados. Muitas cooperativas fornecem cursos e treinamentos que contribuem na gestão e organização da propriedade rural.

As cooperativas não apenas fornecem recursos essenciais, mas também promovem a cooperação e a solidariedade entre os membros. Além disso, ajudam a fortalecer as relações sociais no campo, promovendo a sustentabilidade das propriedades rurais. Através da cooperação, os associados podem enfrentar desafios juntos, compartilhando conhecimentos e recursos, o que isoladamente não teriam capacidade para conquistar no mesmo nível. Assim, as cooperativas se destacam como uma importante aliada para o desenvolvimento e sucesso das famílias rurais, contribuindo para o fortalecimento do setor agrícola e o bem-estar das comunidades locais.

Logo, entende-se que o cooperativismo é uma filosofia de organização empresarial que se baseia na colaboração e participação igualitária. Em sua essência, as cooperativas são formadas pela união de pessoas que buscam alcançar o mesmo objetivo. Para isso, os participantes, chamados de cooperados, formam uma entidade cooperativa. Esta tem o objetivo de atender às necessidades coletivas de seus membros, seja no fornecimento de bens ou serviços de interesses comuns, sempre respeitando os sete princípios do cooperativismo. A tomada de decisões em uma cooperativa é geralmente democrática, com cada membro tendo um voto. Uma característica distinta do cooperativismo é a distribuição dos resultados positivos entre os cooperados. Ao estimular a cooperação, as cooperativas fortalecem a comunidade através da geração de empregos, negócios locais, contribuindo no desenvolvimento social e cultural.

2.2 SUCESSÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

Explica Kovács (2020) que a sucessão é a transição do controle ou gestão dos negócios e do patrimônio para os filhos sucessores ou a geração subsequente. Mucci et al. (2021) complementam que a sucessão é o processo que envolve a transição de controle gerencial e a transferência de outros ativos intangíveis, como o conhecimento local específico. Como observado por Woortmann (1995), a presença do sucessor representa não apenas um indivíduo, mas a continuidade do projeto coletivo familiar, a preservação da unidade produtiva e o legado da família. Portanto, a sucessão é fundamental para assegurar a continuidade das atividades produtivas e do papel social dos estabelecimentos, contribuindo para a estabilidade das comunidades rurais a que pertencem.

Para Lobley (2010), a sucessão assume um papel crucial na revitalização da propriedade familiar, além de atuar como uma ferramenta valiosa para lidar com os desafios do envelhecimento que afetam cada vez mais os agricultores e a população rural. Ainda nesse sentido, Moreira et al. (2020) observam que, em linhas gerais, o processo sucessório na agricultura familiar tradicionalmente se articula em torno da figura paterna, que detém o controle sobre quando e como ocorre a transição do patrimônio. Conseqüentemente, a decisão de quando os filhos assumem o estabelecimento não está nas mãos nem na vontade dos herdeiros, mas está intrinsecamente ligada à saúde e à capacidade produtiva do pai.

De acordo com as observações de Renk e Cabral (2002), as dificuldades encontradas no dia a dia sinalizam um contexto de desafios significativos para os agricultores familiares. Relacionada a esses desafios, observa-se a ocorrência de migrações, especialmente de jovens oriundos do meio rural, e uma preocupante escassez de sucessores disponíveis para assumir a gestão dos estabelecimentos agropecuários familiares. Concordando com os autores acima, Drebes (2014) evidencia que os jovens que vivem no meio rural estão demonstrando resistência à ideia de permanecer na agricultura, tornando-se assim mais suscetíveis a optar pela migração como alternativa.

Ao tratar de famílias rurais, Bourdieu (2011) expressa a necessidade de existirem estratégias que se destinem a transmitir o patrimônio material e intelectual para assegurar a continuidade do legado ao longo das gerações sucessivas, minimizando ao máximo quaisquer perdas. Silvetto et al. (2001) afirmam, no que diz

respeito às empresas familiares e aos processos sucessórios, que há uma vasta quantidade de literatura disponível. No entanto, quando abordamos esse tema no contexto da agricultura, percebe-se uma carência significativa. Muitas vezes, tem-se a impressão de que as famílias rurais tomam suas decisões sem o benefício da orientação profissional disponível em outros setores.

Além disso, Antonialli (1998) argumenta que, ao se deparar com os desafios da sucessão e a longevidade das empresas familiares, destaca-se o preparo não somente do sucedido, mas também do sucessor, da família e da própria empresa. A sucessão nas empresas familiares é um momento crítico e crucial no ciclo de vida dessas organizações, sendo um evento praticamente inevitável, independentemente do tamanho ou do setor de atuação da empresa. Esse processo abrange não apenas o sucessor e o sucedido, mas também a família, a empresa em si, o mercado e a comunidade em que opera. Complementam Spanevello, Drebes e Lago (2011) que as cooperativas desempenham um papel fundamental na sucessão das propriedades de seus associados. A continuidade das operações agropecuárias e a manutenção da juventude rural envolvida nessas atividades representam pilares essenciais que justificam a existência das cooperativas como instituições.

Ainda convém lembrar de que, de acordo com Rambo e Machado (2009), é prudente ponderar o nível de instrução dos envolvidos na sucessão familiar e sua capacidade de acesso à informação – dois fatores que desempenham um papel fundamental na gestão e na tomada eficaz de decisões. Nesse sentido, Petarly (2013) afirma que as cooperativas conduzem capacitações, como palestras técnicas e dias de campo, que contribuem para aprimorar as práticas de produção adotadas nas propriedades rurais. Por outro lado, Spanevello, Drebes e Lago (2011) afirmam que as cooperativas podem contribuir ainda mais, conduzindo um processo preparatório de estruturação administrativa, gerencial e técnica da propriedade rural.

Nesse sentido, conforme a análise de Cattani (2003), o conceito de cooperação está intrinsecamente associado ao ato de colaborar, operar em conjunto e trabalhar de forma conjunta. Isto representa uma abordagem que se distancia da perspectiva individualista, enfatizando a ideia de uma ação coletiva e colaborativa das cooperativas juntamente com seus associados.

Assim, compreende-se que a sucessão nas organizações é um tema extensivamente investigado, despertando o interesse das cooperativas agrícolas para a permanência dos jovens no campo e para se obter êxito na sucessão das

propriedades rurais familiares. Nesse sentido, a contribuição inovadora deste estudo visa desenvolver um artefato que potencialize o sucesso desse processo sucessório.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender sobre a gestão do conhecimento (GC), buscou-se a origem com a teoria da criação de conhecimento organizacional. Esse tem sua base no estudo pioneiro publicado na Harvard Business Review, que analisou minuciosamente os aspectos do processo de desenvolvimento de novos produtos por empresas japonesas (Takeuchi; Nonaka, 1986). Essa teoria é a essência do livro *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, que detalha as ideias centrais desse processo revolucionário (Nonaka; Takeuchi, 1995).

A concepção de criação de conhecimento organizacional, de acordo com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), está vinculada à habilidade de uma organização em gerar conhecimento, compartilhá-lo e integrá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. O conhecimento, em sua essência, desempenha um papel fundamental na busca pela vantagem competitiva nas organizações, visto que é fundamento impulsionador da capacidade de inovar e criar diferenciação no mercado.

Conforme as palavras de Davila et al. (2015) apud Dalkir (2005), é notável a existência de mais de 100 definições distintas para a GC na atualidade, das quais a maioria possui um grau significativo de relevância. O autor argumenta que uma definição eficaz de GC deve abranger tanto a captura e o armazenamento das perspectivas de conhecimento quanto a valorização dos ativos intelectuais.

Acrescenta Drucker (1990) que GC é o processo de identificar, capturar, organizar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro de uma organização. Envolve a criação de estratégias, práticas e sistemas que visam otimizar o uso do conhecimento para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho da organização.

Davenport e Prusak (1998) completam indicando a importância do conhecimento como um recurso estratégico para o sucesso das organizações, propondo que o conhecimento não é apenas algo que pode ser transferido ou armazenado, mas é criado e desenvolvido dentro das interações e processos de trabalho das empresas, podendo ser uma vantagem competitiva.

Na perspectiva de Wiig (1997), a GC é compreendida como a capacidade de compreender, concentrar e direcionar a construção do conhecimento de maneira sistemática, explícita e intencional. O autor acrescenta que o objetivo principal da GC é otimizar a eficácia e o retorno dos ativos de conhecimento da organização, buscando uma constante renovação. Vale notar que foi Wiig quem cunhou o termo "gestão do conhecimento", como mencionado por Uriarte (2008).

Conforme Uriarte (2008), a origem da criação de conhecimento está intrinsecamente ligada à informação. A informação representa um conjunto de dados contextualizados, estabelecendo conexões relevantes entre eles e conferindo significado. É somente quando o ser humano emprega sua capacidade cognitiva para processar essa informação que ele adquire conhecimento. Além disso, quando esse conhecimento é aplicado na prática, ele se transforma em competência. Esse processo de transformação, partindo da informação até a competência, ilustra a essência da evolução do conhecimento.

Segundo a revisão sistemática conduzida por Yeboah (2023), a prática de compartilhar conhecimento dentro das organizações pode resultar em uma série de vantagens, conforme exemplificado no Quadro 03.

Quadro 03 - Vantagens do compartilhamento do conhecimento

Melhoria	Justificativa
Melhoria na inovação	O compartilhamento de conhecimento pode levar a novas ideias e soluções criativas, o que pode impulsionar a inovação em uma organização.
Melhoria no desempenho organizacional	O compartilhamento de conhecimento pode ajudar a melhorar a eficiência e eficácia das operações de uma organização, o que pode levar a um melhor desempenho geral.
Aprendizado e desenvolvimento de funcionários	O compartilhamento de conhecimento pode ajudar os funcionários a aprender uns com os outros e a desenvolver novas habilidades e competências.
Melhoria na tomada de decisão	O compartilhamento de conhecimento pode fornecer informações valiosas que podem ajudar na tomada de decisões mais informadas e precisas.
Fortalecimento da cultura organizacional	O compartilhamento de conhecimento pode ajudar a criar uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo em uma organização.
Redução de custos	O compartilhamento de conhecimento pode ajudar a evitar a duplicação de esforços e a

	reduzir os custos associados à pesquisa e desenvolvimento.
--	--

Fonte: Yeboah (2023).

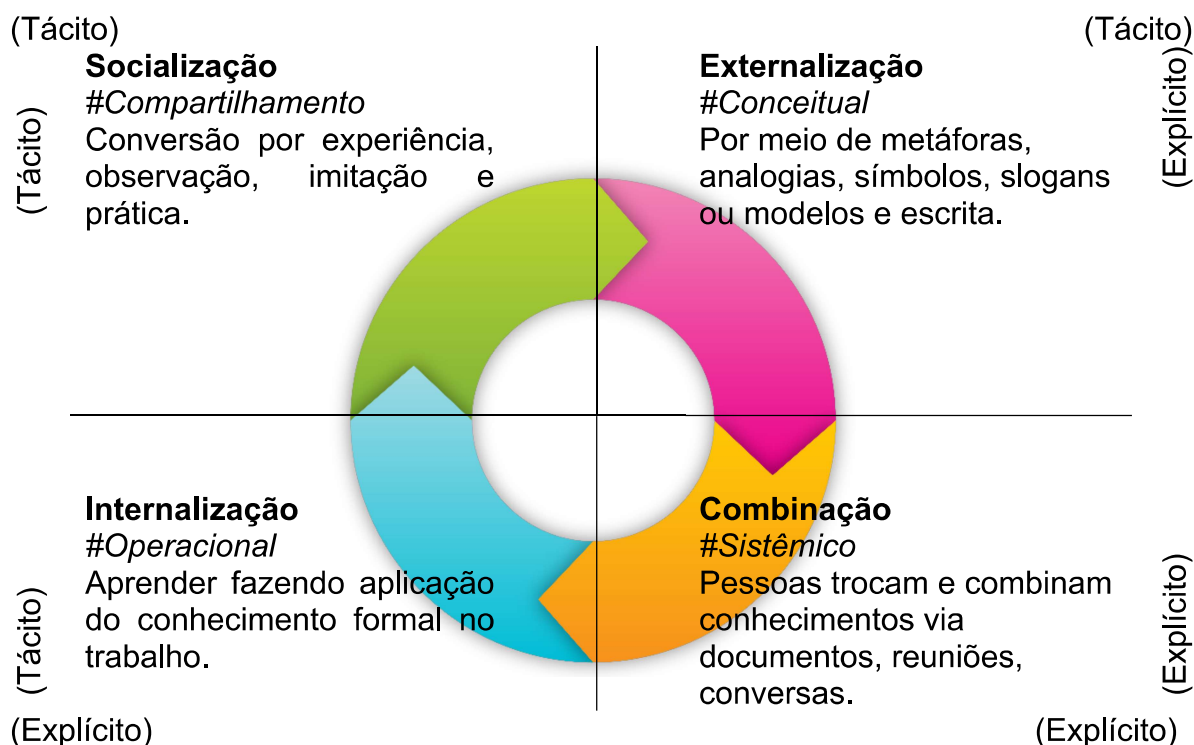
Destacam Nonaka e Takeuchi (1997) que o conhecimento que pode ser explícito é o conhecimento que cada indivíduo possui e tem consciência. Esse conhecimento pode ser documentado e armazenado pelas organizações. Todavia, o conhecimento também pode ser tácito, que é aquele tipo de conhecimento mais difícil de ser formalizado e transmitido às outras pessoas, porque está relacionado às experiências, à cultura, à visão do mundo e às práticas de determinado indivíduo.

2.3.1 Modos de Conversão do Conhecimento

Uriarte (2008) reforça que os conhecimentos tácito e explícito desempenham um papel fundamental no conhecimento organizacional, visto que o conhecimento tácito desempenha um papel crucial na compreensão do conhecimento explícito, por meio de uma interação dinâmica entre as duas formas.

Usando esses conceitos, Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que o conhecimento individual deve ser traduzido e transformado em conhecimento organizacional. O conhecimento de cada indivíduo se reproduz de dentro da organização para o grupo e, em seguida, dos grupos internos para a totalidade da organização. Na Figura 1, pode ser visto o comportamento da teoria dos modos de conversão do conhecimento.

Figura 01 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Como pode ser observado na Figura 01, o ciclo de conversão do conhecimento possui quatro fases. A externalização envolve a transformação de conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito para todo o grupo, por meio de formalização dos conceitos, relatórios, diagramas e modelos escritos. A combinação é a transferência de conhecimento explícito dos grupos para o conhecimento explícito da organização. Ocorre através de reuniões, conversas, experiências e práticas. A internalização envolve a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito por meio de manuais, documentos e treinamentos que tornam o conhecimento em entendimento, que pode ser utilizado de maneira prática e contextualizada. A socialização envolve a transformação do conhecimento tácito de cada indivíduo em conhecimento tácito para os demais indivíduos, por meio de interações sociais como conversas informais, observação, imitação e práticas.

Diante da análise dos autores supracitados, Dalkir (2005) conclui que a gestão do conhecimento é um campo de estudo multidisciplinar com diversas perspectivas e definições distintas. O autor também enfatiza que não existe uma fórmula universal para gerir o conhecimento; cada organização deve conceber e implementar sua

própria abordagem. Para garantir que a gestão do conhecimento efetivamente impulse a sobrevivência e o progresso da organização, é necessário empregar uma variedade de ferramentas que se tornam eficazes quando usadas na prática.

Logo, entende-se a necessidade de se oportunizar a troca de experiências, desenvolvendo a aprendizagem e a disseminação de conhecimento por meio de um processo que integre e institucionalize as informações adquiridas e assimiladas por seus membros. Esse enfoque não apenas fortalece a base de conhecimento organizacional, mas também promove uma cultura de aprendizado contínuo, essencial para a adaptação e inovação na propriedade rural. A capacidade de criar e gerenciar conhecimento efetivamente resulta em diversos benefícios, que vão desde a prevenção de erros e redundâncias desnecessárias até o embasamento dos processos de inovação.

2.3.2 Ciclos de Gestão do Conhecimento

O ciclo de gestão do conhecimento é um processo que envolve várias etapas, como adquirir, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento em uma organização. Essas etapas podem variar conforme o autor pesquisado. O grande desafio não reside tanto na busca por informações, mas na capacidade de gerenciar de forma eficaz o vasto volume de dados e conhecimentos disponíveis (Bukowitz; Willians, 2000).

McElroy (1999) complementa que o conhecimento organizacional se manifesta tanto de forma subjetiva, na mente das pessoas, como de forma explícita e objetiva. Esse ciclo visa mapear os processos necessários para identificar o conteúdo de conhecimento valioso para a organização e seus colaboradores.

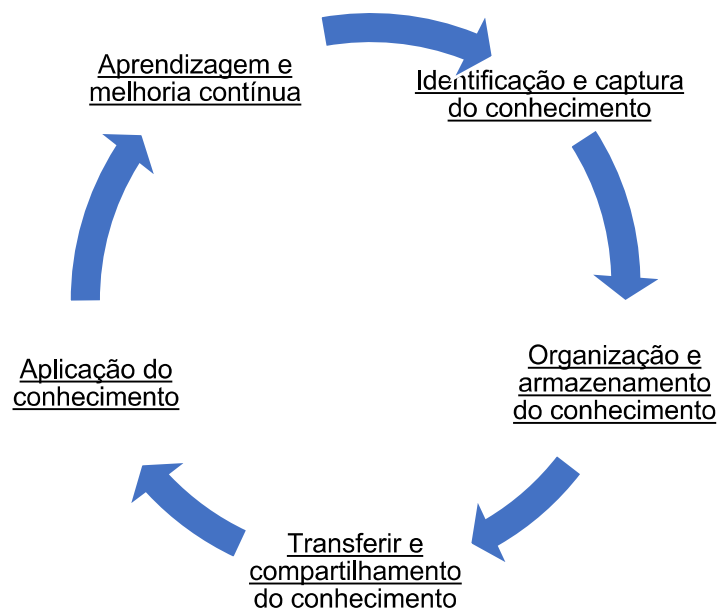
Wiig (1993) frisa que é fundamental aprimorar as tarefas, com base em experiência, assegurando que a aquisição de conhecimento seja significativa e de alta qualidade, permitindo sua aplicação de maneira eficaz e versátil. Nesse sentido, os principais estágios apontados por Wiig compreendem a construção, o armazenamento, a partilha e a aplicação do conhecimento.

Completa Dalkir (2005) que esse ciclo envolve uma ampla gama de aprendizado a partir de diversas fontes de conhecimento. No que se refere à construção do conhecimento, esse processo engloba cinco atividades essenciais: 1) a aquisição de conhecimento; 2) a análise do conhecimento; 3) a reconstrução e

síntese do conhecimento; 4) a codificação do conhecimento em um modelo; e 5) a organização do conhecimento.

A Figura 02, conforme Dalkir (2005), ilustra os estágios do ciclo de conhecimento, analisando suas abordagens e a forma como elas acontecem nas organizações:

Figura 02 - Estágios do ciclo de conhecimento



Fonte: Dalkir (2005), adaptado pelo autor.

- **Identificação e captura:** envolve identificar as fontes de conhecimento dentro da organização e coletar as informações relevantes. Isto pode ser feito por meio de entrevistas, pesquisas, documentação de melhores práticas, entre outros métodos.
- **Organização e armazenamento:** uma vez coletado, o conhecimento precisa ser organizado e armazenado de maneira acessível. Isto pode incluir a criação de bases de dados, sistemas de gestão de documentos, *intranets* e outras ferramentas tecnológicas.
- **Transferência e compartilhamento:** é importante promover a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização. Isto pode ser feito por meio de treinamentos, reuniões, *workshops*, comunidades de prática e plataformas de compartilhamento de informações.
- **Aplicação:** o conhecimento deve ser aplicado de forma efetiva para resolver problemas, tomar decisões e melhorar os processos e produtos da

organização. Isto requer a criação de mecanismos para acessar o conhecimento relevante no momento certo.

- Aprendizagem e melhoria contínua: a gestão do conhecimento promove a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua, permitindo que a organização se adapte às mudanças e se torne mais inovadora.

Apontam Nonaka e Takeuchi (1995) que, além de a GC ter o potencial de impulsionar a inovação, também aumenta a eficiência, melhora a tomada de decisões e fortalece a vantagem competitiva de uma organização. Ao valorizar e gerenciar o conhecimento como um recurso estratégico, as organizações podem aproveitar ao máximo o potencial intelectual de seus colaboradores e promover o crescimento da organização, buscando melhoria contínua (Wang; Ahmed, 2005).

Portanto, ao compreender os estágios pelos quais o conhecimento percorre, torna-se possível mapear, organizar e armazenar de maneira segura, garantindo o compartilhamento com as pessoas certas. Essa ferramenta não apenas permite gerenciar sistematicamente o capital intelectual, mas também instiga um processo que se torna parte da cultura organizacional, promovendo uma aprendizagem contínua. Isto possibilita a adaptação proativa às mudanças no ambiente da organização e impulsiona a inovação. Cada estágio no ciclo do conhecimento desempenha um papel crucial; no entanto, para esta pesquisa, o foco está especialmente na etapa da transferência e compartilhamento do conhecimento.

2.3.2.1 Transferência de Conhecimento Tácito

Polanyi (1966) categoriza o método de transferência de conhecimento tácito como aquele em que o conhecimento é transmitido de forma não verbal ou não escrita, por meio de experiências, práticas e valores compartilhados entre as pessoas. Esse tipo de conhecimento é difícil de ser formalizado e transmitido, e muitas vezes é adquirido por meio de usos, percepções, intuição, observação e imitação de comportamentos e práticas de outras pessoas.

Um exemplo de transferência de conhecimento tácito é quando um funcionário experiente ensina um novo funcionário a realizar uma tarefa específica, mostrando como fazer e dando dicas e sugestões ao longo do processo. Esse tipo de transferência de conhecimento pode ser difícil de medir e documentar, mas é uma

forma importante de transmitir habilidades e conhecimentos valiosos dentro de uma organização.

Bartol e Srivastava (2002) complementam que a transferência de conhecimento tácito aumenta as interações entre os indivíduos, sendo particularmente importante para o desenvolvimento de competências de relacionamento social e emocional, como a empatia e a capacidade de trabalhar em equipe, que são fundamentais para o sucesso das fundações corporativas. No entanto, Hau et al. (2013) argumentam que o compartilhamento do conhecimento tácito requer um esforço maior.

Nonaka e Takeuchi (1995), em sua teoria de criação do conhecimento organizacional, enfatizam a importância do conhecimento tácito como a base para a inovação e a criação de novo conhecimento dentro das organizações. Porém, eles também destacam a dificuldade em medir e avaliar, o que pode representar um desafio para a análise da efetividade das fundações. Esse desafio torna-se ainda mais relevante quando se trata de avaliar a efetividade das fundações que buscam promover a gestão do conhecimento e a inovação em suas atividades.

2.3.2.2 Transferência de Conhecimento Explícito

Polanyi (1966) também trata do conhecimento explícito como aquele em que o conhecimento é formalizado e transmitido de forma clara e objetiva, por meio de manuais, documentos, treinamentos e outras formas de comunicação escrita ou verbal. Esse tipo de conhecimento é mais fácil de ser transmitido e compartilhado, e pode ser facilmente armazenado e acessado por outras pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam que a transferência de conhecimento explícito pode ser particularmente importante para o desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, como a gestão financeira e a elaboração de relatórios. No entanto, eles também reconhecem que esse tipo de conhecimento pode ser limitado em sua capacidade de transmitir valores e práticas culturais importantes para a missão da fundação, o que pode ser melhor abordado por meio da transferência de conhecimento tácito. Os autores ainda afirmam que é importante a combinação entre conhecimento tácito e explícito para o desenvolvimento de inovações e para a preservação da cultura organizacional.

2.3.2.3 Transferência de Conhecimento por Meio de Treinamento

O método de transferência de conhecimento por meio de treinamento é aquele em que os membros da fundação recebem instruções e orientações específicas sobre as atividades e procedimentos da fundação, por meio de treinamentos formais ou informais. Esse tipo de transferência pode ajudar a garantir que os membros da fundação tenham as habilidades e os conhecimentos necessários para realizar suas atividades de forma eficaz e eficiente (Hong; Nguyen, 2009).

No contexto das fundações corporativas, Goleman e Cherniss (2024) afirmam que o treinamento pode ser utilizado para transmitir conhecimentos técnicos e operacionais, bem como para desenvolver competências de relacionamento e emocionais, como a empatia e a capacidade de trabalhar em equipe. O treinamento pode ser realizado por meio de workshops, palestras, cursos on-line, entre outras formas de capacitação.

Conforme ressaltado por Matzler et al. (2011) em sua pesquisa sobre o impacto das práticas de recursos humanos na produtividade e desempenho empresarial, os programas de treinamento corporativo contribuem para o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores, resultando na expansão e no desenvolvimento do capital humano. A competitividade da empresa está intrinsecamente ligada aos seus recursos humanos, e um crescimento no desempenho desses profissionais tem um efeito direto na lucratividade da organização.

2.3.2.4 Transferência de Conhecimento por Meio de Consultoria

Na visão de Sarvary (1999), o método de transferência de conhecimento por meio de consultoria é aquele em que a fundação contrata especialistas externos para fornecer orientação e aconselhamento sobre questões específicas relacionadas às atividades da fundação. Esse tipo de transferência pode ajudar a garantir que a organização tenha acesso a conhecimentos e habilidades especializadas que não estão disponíveis internamente.

As empresas de consultoria, compreendidas de acordo com os conceitos de Greiner e Metzger (1983), são entidades que oferecem serviços de aconselhamento, fornecidos por profissionais altamente qualificados. Seu propósito é auxiliar a

organização-cliente a identificar, analisar e resolver questões de gerenciamento de forma imparcial e objetiva. Os consultores são contratados como agentes externos às organizações, com o intuito de apoiar a tomada de decisões, sem assumir o controle direto da situação.

2.3.2.5 Método de Aconselhamento

No método de aconselhamento, o foco está em fornecer orientação e aconselhamento personalizado para indivíduos ou grupos que precisam de ajuda para resolver problemas ou tomar decisões. O aconselhamento é geralmente realizado por meio de interações como conversas, reuniões ou trocas de informações. Durante essas interações, o conhecimento acumulado pela fonte de aconselhamento é compartilhado com o destinatário, permitindo que este adquira novos insights, aprendizados e perspectivas. É importante lembrar que o aconselhamento pode não ser suficiente para fornecer todo o conhecimento técnico e operacional necessário para a gestão da propriedade (Hong; Nguyen, 2009).

2.3.2.6 Método de Abordagem Vertical

Ainda usando como referência Hong e Nguyen (2009), pode-se entender que no método de abordagem vertical o pai pode fornecer orientação e aconselhamento personalizado para o filho sobre as práticas agrícolas, a gestão da propriedade e outras questões relevantes. O pai pode ter um papel de liderança na tomada de decisões e influenciar fortemente as atividades da propriedade.

No entanto, é importante lembrar que a abordagem vertical pode limitar a autonomia do filho e restringir sua capacidade de inovar e se adaptar às mudanças no mercado e no ambiente. Além disso, a abordagem vertical pode não ser a melhor opção se o objetivo for desenvolver as habilidades e competências do filho de forma independente.

2.3.2.7 Método de Transferência do Conhecimento Mútuo

Nessa abordagem, o foco está em estabelecer uma relação intensa e colaborativa entre o detentor e receptor, com o objetivo de compartilhar

conhecimentos, experiências e habilidades relevantes para a gestão da organização. Inclui diferentes atividades, como a realização de treinamentos conjuntos, a participação em eventos e feiras do setor, a troca de informações e experiências, a realização de visitas técnicas e a colaboração em projetos de forma mútua, sob a influência dos líderes superiores, buscam compreender as circunstâncias presentes e antecipar transformações estratégicas e operacionais por meio de sua própria compreensão (Maitlis; Lawrence, 2007).

Entretanto, é crucial ter em mente que a abordagem de transferência mútua de conhecimento pode demandar um considerável investimento de tempo e recursos tanto por parte do pai quanto do filho. Ademais, é importante ressaltar que essa estratégia pode não se mostrar apropriada para todas as famílias e circunstâncias, especialmente quando existem conflitos ou notáveis divergências de opinião entre as gerações.

3 MÉTODO

Para conduzir o avanço desta pesquisa, tornou-se importante a adoção de uma metodologia que estivesse em perfeita sintonia com os propósitos delineados. Com esse intuito, este capítulo explana a metodologia empregada para abordar a questão central da pesquisa, apresentando um panorama detalhado de sua estruturação, do assunto sob análise, dos participantes engajados, além de contextualizar o cenário em que se insere, descrevendo tanto as técnicas de obtenção quanto de interpretação dos dados.

Buscou-se neste capítulo integrar a sabedoria compilada à aplicação prática para abordar de maneira científica as questões apresentadas. A proposta visa atender aos critérios enfocados, com o intuito de apresentar de maneira sólida a abordagem metodológica empregada neste projeto. Como explica Silva (2020), a abordagem metodológica necessita ser hábil em fornecer um conjunto de ferramentas que seja perspicaz, lógico, minuciosamente estruturado e apto a direcionar as complicações teóricas rumo à concretização prática dos desafios.

A metodologia tem como objetivo identificar e exhibir quais foram os métodos utilizados para concluir os objetivos propostos neste estudo.

Metodologia da pesquisa é o ramo da filosofia da ciência que explora os métodos que o pesquisador utiliza para chegar a seus postulados. Noutras palavras, estuda os métodos que conduzem a um acréscimo do conhecimento e dentro desse objetivo, se preocupa com o raciocínio, os procedimentos e técnicas capazes de dar credibilidade aos resultados obtidos (Lovato, 2013, p. 27).

Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) realçam que executar alterações em um sistema específico com o propósito de aprimorar as circunstâncias é uma ação conduzida pelo ser humano, que emprega seu conhecimento para conceber e, assim, construir artefatos que ainda não estão presentes. Essa criação é um processo essencial para impulsionar melhorias.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA APLICADO

O propósito essencial desta pesquisa é propor um artefato que aprimore a gestão do conhecimento para instrumentalizar os processos de sucessão em propriedades rurais familiares. Para orientar esse projeto, entende-se ser mais

adequado adotar a metodologia de Design Science Research (DSR), uma metodologia que, segundo Vaishnavi e Kuechler (2009), consiste em uma abordagem de pesquisa que engloba o entendimento do problema, uma sugestão de artefato, desenvolvimento do artefato, avaliação da utilização e eficácia de artefatos concebidos com o propósito de compreender, elucidar a gestão do conhecimento. Shrestha et al. (2018) contribuem com a explicação ressaltando que o DSR combina o rigor acadêmico com a aplicabilidade prática, gerando assim confiabilidade e capacitando os pesquisadores a conceber soluções concretas para os dilemas que confrontam as organizações.

A compreensão acerca dos artefatos ultrapassa a dimensão tangível dos objetos. Conforme delineado por Mazzocci et al. (2023), um artefato é uma criação física ou não, que é projetado usando a criatividade. De maneira fundamental, qualquer entidade concebida com a finalidade de atingir uma meta específica pode ser classificada como um artefato. Podem ser citados como artefato um método, um curso, um software, uma ferramenta, um novo produto, entre outros.

Fazendo uso da teoria de Manson (2006), pode-se afirmar que o DSR tem o objetivo de aproximar a teoria da prática, se materializando por meio de artefatos que podem ser tangíveis ou não, mas mantendo o rigor necessário para garantir a confiabilidade dos resultados. Com o objetivo de oferecer uma compreensão mais clara dos tipos de artefatos, no Quadro 4, estão elencadas as categorias predominantes de artefatos:

Quadro 04 - Tipos de artefatos

Tipo de artefato	Descrição
Constructo	O vocabulário conceitual de um domínio
Modelos	Conjuntos de preposições ou declarações que expressam relações entre constructos
Framework	Guias reais ou conceituais para servir de suporte ou guia
Arquitetura	Estruturas de sistemas de alto nível
Princípio de design	Princípios e conceitos básicos para orientar o design
Método	Conjuntos de etapas usadas para executar tarefas – Conhecimento de como fazer
Instanciações	Implementações situadas em determinados ambientes que operacionalizam ou não construções modelos métodos e outros artefatos abstratos. Nesse último caso, tal conhecimento permanece tácito.
Teorias de projetos	Um conjunto prescritivo de declarações sobre como fazer algo para atingir um determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos, como

	construções, modelos, estruturas, arquiteturas, princípios de design e métodos.
--	---

Fonte: Vaishnavi e Kuechler (2015).

3.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH

Conforme destaca Manson (2006), o método de pesquisa em DSR é composto por duas fases fundamentais: a fase de concepção do artefato e a fase de avaliação. Na etapa de concepção do artefato, ocorrem processos criativos de identificação de problemas específicos ou demandas e a geração de possíveis soluções para abordá-los. Por outro lado, a fase de avaliação engloba procedimentos de teste para avaliar a eficácia e pertinência do artefato proposto.

Quadro 05 - Pontos a explicitar ao longo das etapas de condução de um DSR

Etapa de concepção	Saídas de DSR	Pontos a explicar
Conscientização	Proposta	Evidenciar a situação problemática; Explicar o ambiente externo e seus principais pontos de interação com artefato; Explicar as métricas e os critérios para aceitação da solução do artefato; Explicar os atores que se interessam pelo artefato; Explicar as classes de problema e os artefatos existentes e suas limitações.
Sugestão	Tentativa	Explicar as premissas e requisitos para a construção do artefato; Registrar todas as tentativas de desenvolvimento do artefato; Registrar as razões que fundamentaram a exclusão da tentativa de artefato do desenvolvimento; Verificar possíveis implicações éticas para aplicação do artefato.
Desenvolvimento	Artefato	Justificar a escolha das ferramentas para o desenvolvimento do artefato; Explicar os componentes do artefato e as relações causais que geram o efeito desejado para que o artefato realize seus objetivos; Explicar as formas pelas quais o artefato pode ser testado.
Avaliação	Medidas de desempenho	Explicar, em detalhes, os mecanismos de avaliação do artefato;

		Evidenciar os resultados do artefato em relação às métricas inicialmente projetadas; No caso de avaliações qualitativas do artefato, explicar as partes envolvidas e as limitações de viés; Evidenciar o que funcionou como o previsto em os ajustes necessários do artefato.
Conclusão	Resultado	Sintetizar as principais aprendizagens em todas as fases do projeto; Justificar a contribuição do trabalho para a classe de problemas em questão.

Fonte: Elaborado a partir de Manson (2006).

Explica Hevner (2007) que na pesquisa em Design Science Research dois ciclos fundamentais estão intrinsecamente ligados: o ciclo de design, também conhecido como ciclo de engenharia, e o ciclo de conhecimento, referido como ciclo de rigor. O ciclo de design tem como missão primordial a concepção de um artefato destinado a solucionar problemas reais dentro de um contexto específico. Em contrapartida, o ciclo de conhecimento concentra-se na formulação de material teórico relacionado ao comportamento humano ou organizacional.

Nesse sentido, Wieringa (2014) complementa que a relação estreita entre esses dois ciclos é essencial, uma vez que as hipóteses teóricas geradas no ciclo de conhecimento servem como base para informar o processo de projeto no ciclo de design. Por sua vez, a implementação e utilização de projetos desenvolvidos no ciclo de design possibilitam a investigação e o teste das suposições teóricas previamente elaboradas.

Conforme Wieringa (2014), essa integração dinâmica entre projeto prático e desenvolvimento teórico é uma característica distintiva da pesquisa em DSR, em que a teoria e a prática se entrelaçam de forma sinérgica, contribuindo para avanços significativos tanto no desenvolvimento de soluções práticas quanto na compreensão teórica.

Nesse contexto, ao abordar o estudo de projetos, construção ou criação de novos métodos e conduzir pesquisas voltadas para a resolução de problemas, as ciências convencionais podem apresentar limitações. Daft e Lewin (1990) argumentam a favor da necessidade de modernizar os métodos de pesquisa nas investigações organizacionais, propondo o uso de métodos prescritivos que se

fundamentem nos conceitos do DSR, entendida como a ciência do projeto ou do artificial, conforme definido por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

O DSR representa, por sua vez, uma modalidade de geração de conhecimento científico que embasa e coloca em prática a realização de pesquisas direcionadas ao desenvolvimento de inovações. Quando a meta é a criação de um artefato ou prescrição para solucionar problemas, especialmente no âmbito da gestão, oferece uma contribuição científica de natureza prescritiva, conhecida também como pesquisa construtiva.

Através da visão de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), percebe-se que o termo artefato, na perspectiva do DSR, refere-se ao modelo de quantificação proposto neste trabalho, atuando como a interface que define as condições de operação. Portanto, deve existir em harmonia no processo. Alinhado a essa visão, Van Aken, Berends e Van Der Bij (2012) destacam que os artefatos são meticulosamente concebidos para introduzir mudanças em um sistema, resolvendo problemas e otimizando seu desempenho.

Ambas as pesquisas (Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012; Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015) compartilham da visão de que o desfecho do estudo dos artefatos possui uma natureza prescritiva, orientada para a solução de problemas. A eficácia do artefato é avaliada com base em sua essência e no contexto em que está inserido.

Quadro 06 - Distinção entre pesquisa descritiva e prescritiva

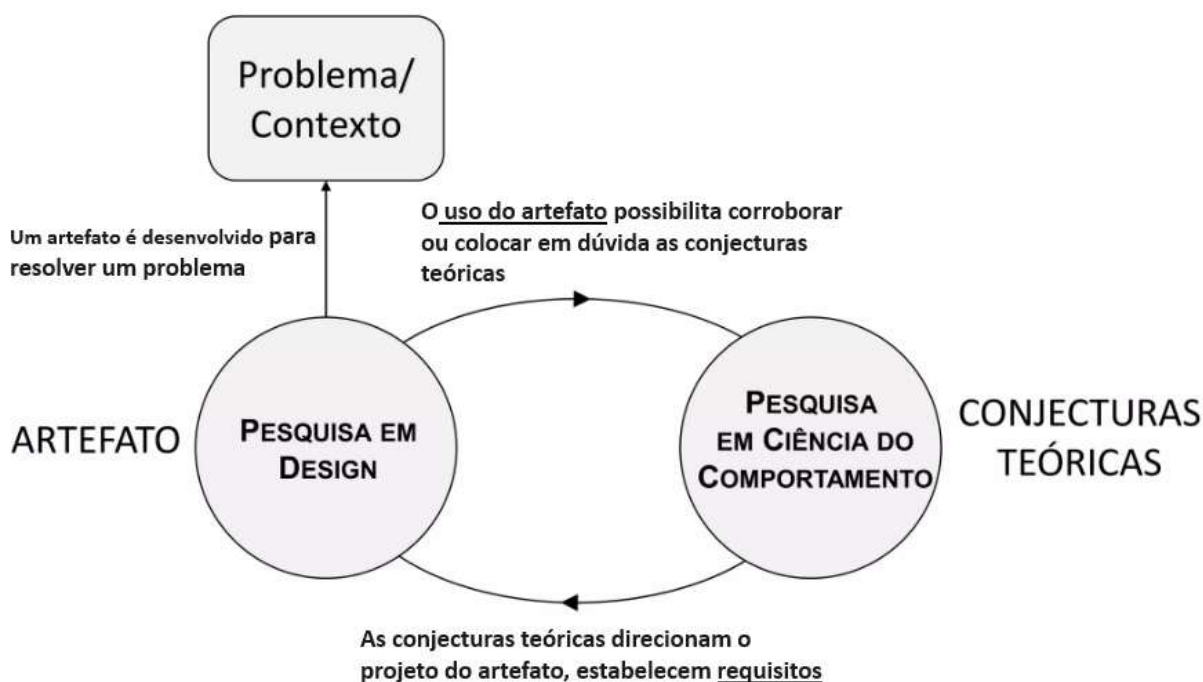
Característica	Pesquisa descritiva	Pesquisa Prescritiva
Paradigma dominante	Ciência explicativa	Design science ou de projeto
Foco	No problema	Na solução
Perspectiva do pesquisador	Observação	Participação
Típica questão de pesquisa	Explicação e explanação: O que? Como é?	Soluções alternativas: O que ou como pode ser solucionado?
Típico produto de pesquisa	Modelo causal	Regra tecnológica testada e fundamentada
Lógica	Retrospectiva	Intervenção-resultado
Justificativa	Prova	Conjunto de evidências

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Todo o processo de pesquisa, desde a identificação do problema até a implementação e avaliação do artefato, deve ser documentado. Os resultados foram

compartilhados por meio de artigos acadêmicos, relatórios técnicos e apresentações. Cabe notar que, quando o pesquisador é capaz de resolver o problema com êxito, isto não apenas leva a uma solução prática, mas também pode proporcionar um entendimento aprofundado que modifica e enriquece a teoria original, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de estudo. (Vaishnavi; Kuechler; Petter, 2009).

Figura 03 - Ciclos em Design Science Research



Fonte: Adaptado de Hevner (2007).

3.2.1 Soluções Satisfatórias

Os artefatos não precisam ser uma solução perfeita ou ideal, mas uma solução que seja suficientemente adequada para atender às necessidades e ao contexto específico em que deve ser aplicado. A ênfase está na solução e na capacidade de resolver o problema em questão, em vez de buscar uma solução mais otimizada possível. Isto permite que, em muitos casos, alcançar uma solução ótima possa ser impraticável ou economicamente inviável, e, portanto, uma solução suficientemente adequada é preferível.

3.2.2 Validade Pragmática

O foco principal é garantir que a solução proposta seja verdadeiramente útil para resolver o problema em questão. Isto implica levar em consideração diversos fatores, incluindo o equilíbrio entre os custos e os benefícios da solução, as características específicas do ambiente em que será implementada e as necessidades reais das partes interessadas. Isto faz com que o artefato seja verdadeiramente valioso e relevante para o cenário em que deve ser aplicado.

3.2.3 Classe de Problemas

Simon (1996) exemplifica que as classes de problemas podem ser consideradas como uma estrutura que orienta a evolução do conhecimento no contexto do DSR. Não existe uma definição conceitual estabelecida para o termo classe de problemas, tampouco uma abordagem proposta para a sua criação. No entanto, essa discussão se destaca como crucial, pois oferece uma alternativa à abordagem que considera predominantemente soluções específicas para problemas individuais. Portanto, define-se classe de problemas como a estruturação de um conjunto de desafios, sejam eles de natureza prática ou teórica, que incorporam artefatos que podem ou não ter sido avaliados quanto à sua utilidade na condução das atividades organizacionais.

As classes de problemas desempenham um papel fundamental ao garantir que os artefatos e suas soluções não se restrinjam a respostas pontuais a problemas específicos em contextos determinados. Como observado por Van Aken (2004), a *design science* concentra-se não apenas na ação imediata, mas no conhecimento que pode ser aplicado para conceber soluções. Nesse contexto, o conhecimento dentro do DSR é considerado generalizável quando é válido para uma determinada categoria de situações, que aqui é denominada "classes de problemas". É importante ressaltar que os problemas reais e as soluções satisfatórias para eles são sempre únicos em seus contextos. No entanto, tanto os problemas quanto as soluções satisfatórias podem compartilhar características comuns que permitem a organização do conhecimento em um DSR específico em "classes de problemas". Isto, por sua vez, facilita a generalização e o avanço do conhecimento na área.

Sein et al. (2011) argumentam que a delimitação de classes de problemas desempenha um papel fundamental em facilitar a pesquisa, abrangendo desde o estágio inicial da sua concepção até a generalização dos resultados. O objetivo principal é possibilitar a aplicação das soluções não apenas a problemas individuais, mas a uma categoria mais ampla de desafios.

A partir da identificação de um problema, seja de natureza teórica ou prática, é essencial compreender as implicações que sua presença ou persistência pode ter para a organização. Além disso, é crucial determinar quais objetivos ou metas devem ser alcançados para considerar o problema como resolvido de forma satisfatória em um primeiro estágio desse processo. Esse procedimento engloba a etapa inicial de conscientização e a formulação preliminar do problema.

Após essa conscientização inicial, é importante realizar uma análise sistemática da literatura, conforme sugerido por Silva (2009), com o propósito de estabelecer um panorama das soluções empíricas já conhecidas, como destacado por Silva e Menezes (2005). A revisão empírica engloba a pesquisa e a identificação de artefatos que visam abordar e resolver o problema em questão. Esse procedimento se mostra necessário nesse estágio, uma vez que a consolidação de classes de problemas, artefatos testados e suas soluções é vital, baseada em evidências, conforme Huff, Tranfield e Van Aken (2006). Uma vez que as classes de problemas estejam definidas, é importante proceder à caracterização dos artefatos associados.

Por outro lado, as instanciações fornecem orientações sobre como implementar ou utilizar um artefato específico e os possíveis resultados decorrentes. Nesse contexto, as instanciações podem se referir tanto a um artefato específico quanto à combinação de vários artefatos para alcançar um resultado em um determinado contexto.

De certa forma, as instanciações podem se comparar às prescrições heurísticas mencionadas por Van Aken (2004), as quais podem servir como uma maneira de expressar as instanciações.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra considerada nesta pesquisa delimita-se aos associados da Cooperativa Tritícola Santa Rosa Ltda. (Cotrirosa), cuja área de atuação abrange a região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Essa amostra é delimitada por

características distintivas, notadamente a posse de propriedades rurais e a presença de herdeiros que manifestam interesse em dar continuidade às atividades agrícolas empreendidas por seus antecessores.

Além disto, é imperativo conduzir uma pesquisa junto a alguns profissionais da cooperativa, buscando efetuar uma triangulação de fontes. Essa abordagem multilateral enriquece a análise, ao incorporar perspectivas diversas e contribuir para uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA

A metodologia empregada nesta pesquisa fundamenta-se na aplicação da técnica de "triangulação de dados", que compreende a análise das entrevistas realizadas entre os diversos funcionários e associados. Essa abordagem visou proporcionar uma compreensão abrangente e contextualizada das dinâmicas presentes no contexto investigado.

3.5 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este estudo adotou uma abordagem exploratória, caracterizada pela coleta de dados, que inclui pesquisas documental e bibliográfica, complementadas pela implementação de um levantamento (*survey*) que buscou obter a percepção de associados e colaboradores, promovendo uma análise abrangente no âmbito da sucessão em propriedades rurais familiares.

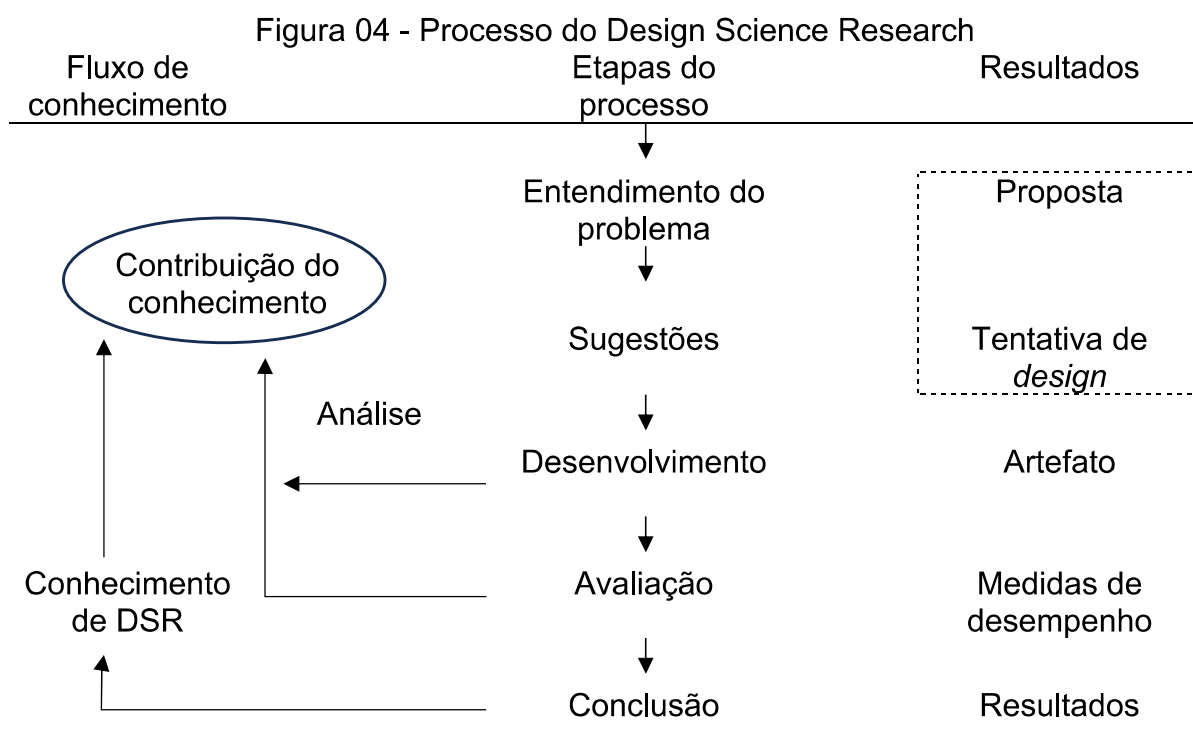
Para assegurar a validade e confiabilidade da metodologia empregada, bem como otimizar as fontes de evidências, a coleta de dados fundamenta-se em três princípios: 1) emprego de mais de uma fonte de evidência para realizar a "triangulação" de dados envolvendo funcionários e associados; 2) estabelecimento de um banco de dados para embasar as constatações; e 3) preservação da continuidade e interconexão entre as diferentes evidências.

3.6 PASSOS DO PROJETO

O procedimento que foi desenvolvido delinea a sequência dos passos lógicos que se pretendeu seguir e as conexões entre estes, ao mesmo tempo que destaca os

resultados que foram obtidos, gerando conhecimento à medida que cada um desses passos foi concluído. Alinha-se esses passos com as fases do DSR, conforme detalhado nos itens subsequentes.

Então, para esta pesquisa, foi utilizado o modelo obtido de Freitas et al. (2019) adaptado pelo autor, conforme Figura 04.



Fonte: Adaptada pelo autor a partir de Freitas et. al. (2019).

A seguir, é apresentado o sequencial descritivo das atividades que foram realizadas, em suas cinco etapas.

3.6.1 Primeiro Passo: Entendimento do Problema

Usando como base a teoria de Manson (2006), a primeira etapa do método DSR consiste em o pesquisador identificar e entender o problema que deseja estudar e solucionar, buscando o máximo de informações disponíveis. Para Freitas et al. (2019), o processo de investigação inicia quando o pesquisador identifica um problema ou uma oportunidade de pesquisa.

Conforme Manson (2006), ao concluir a fase de conscientização do problema, o pesquisador está apto a apresentar uma proposta, de forma formal ou não, para iniciar as próximas atividades da pesquisa. Essa proposta deve incorporar elementos essenciais, tais como evidências que contextualizam a problemática, análise do

ambiente externo e suas interfaces com o artefato em desenvolvimento. Além disto, inclui a definição de métricas e critérios para validar o artefato, a explanação dos atores participantes e a especificação das categorias de problemas associadas ao artefato em questão (Manson, 2006).

3.6.1.1 Procedimentos de Conscientização do problema

Com base no objetivo geral, a pesquisa visou propor um artefato que possibilite a Cotrirosa contribuir na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares. Para atingir o objetivo de conscientização do problema, a obtenção de dados foi conduzida através de uma abordagem combinada que envolve a realização de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de associados da Cotrirosa, conduzida por um roteiro de entrevista semiestruturado para coletar dados, com o objetivo de compreender como se dá a prática de gestão do conhecimento.

As entrevistas, com seu caráter mais aberto e exploratório, permitiram uma investigação mais aprofundada das percepções e experiências dos participantes. Por outro lado, os roteiros de entrevista ofereceram uma condução objetiva das entrevistas que delineou claramente a implementação da gestão do conhecimento nas propriedades rurais em questão. Essa abordagem conjunta permitiu uma compreensão abrangente e completa da dinâmica da gestão do conhecimento nesse contexto específico.

Ainda na fase de conscientização, os dados obtidos foram analisados por meio de uma revisão abrangente da literatura relacionada aos temas selecionados. Como afirma Bardin (1995), é fundamental compreender que o conteúdo desempenha duas funções cruciais: a função heurística, que visou enriquecer a abordagem exploratória, ampliando as chances de descobertas por parte do pesquisador, e a função de validação, que se destina a testar hipóteses, que podem ser expressas tanto como perguntas quanto como afirmações temporárias. Esse processo culminou na formulação da proposta do problema.

3.6.1.2 Desenvolvimento do Roteiro de Pesquisa para o Produtor

O Quadro 07 foi elaborado com o propósito de atender aos objetivos específicos do estudo, abordando os temas pertinentes investigados na pesquisa e gerando o roteiro de entrevista para os produtores. O roteiro completo e finalizado pode ser visualizado no Apêndice B, tendo sido empregado nas entrevistas conduzidas com os associados, chefes familiares e seus filhos sucessores.

Quadro 07 - Roteiro de pesquisa para o produtor

Objetivos específicos	Elementos alinhados aos objetivos e temas da pesquisa	Questões
Mapear como o processo de transferência do conhecimento ocorre hoje nas propriedades rurais	Gestão do conhecimento	Como ocorre a busca por conhecimento? Como o conhecimento é gerado na propriedade?
	Transferência do conhecimento	Como o conhecimento é transmitido?
Compreender os conhecimentos necessários para uma sucessão;	Conhecimentos para sucessão	Conhecimentos de quais áreas são fundamentais para o progresso da propriedade? Para uma sucessão bem-feita, quais seriam conhecimentos necessários?
Identificar os elementos necessários à transferência e gestão do conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares;	Sucessão familiar	Qual a geração? Como se dá o processo de sucessão na sua propriedade? Quando houve a última mudança de gestão? Como aconteceu a última sucessão? Quais os principais desafios para a sucessão? O que esperava que fosse diferente na sucessão? Quais os cargos que são mais difíceis de serem sucedidos? Existem conversas sobre o assunto dentro da família? Existe algum incentivo dentro da família para a continuidade (inclusive financeiro)? Como é realizada a divisão do trabalho na propriedade? Como é realizada a gestão da propriedade?

		<p>Gostaria de permanecer na propriedade rural?</p> <p>Se sente preparado para assumir a propriedade rural?</p> <p>Além das atividades realizadas na propriedade, você realiza outras atividades remuneradas, externas às propriedades?</p> <p>Quais mudanças pretende fazer na propriedade?</p> <p>É associado na cooperativa?</p>
<p>Analisar como as cooperativas podem contribuir no processo de transferência e gestão do conhecimento das propriedades rurais para uma sucessão bem-sucedida</p>	<p>Apoio das cooperativas</p>	<p>Qual a frequência que sua família participa das atividades desenvolvidas pela cooperativa?</p> <p>Como você tem acesso às informações da cooperativa?</p> <p>Conhece algum apoio da cooperativa na sucessão?</p> <p>Conhece algum programa de outras organizações que contribui no processo de sucessão?</p> <p>Como as cooperativas poderiam ajudar no processo de sucessão?</p> <p>Como as cooperativas poderiam ajudar no processo de preparação do sucessor quanto aos conhecimentos necessários?</p>
<p>Integrar os conhecimentos e atores do processo a fim de desenvolver um artefato para gestão do conhecimento.</p>	<p>Atores envolvidos</p>	<p>Trabalha na propriedade?</p> <p>() Sim. Quanto tempo? _____</p> <p>() Não</p> <p>Atualmente qual a sua atuação na propriedade?</p> <p>Quem são os principais atores envolvidos?</p> <p>Quantos filhos possui?</p> <p>Sexo dos filhos?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6.1.3 Desenvolvimento Roteiro de Pesquisa para Cooperativa

O Quadro 08 também foi desenvolvido com o propósito de atender aos objetivos específicos do estudo, abordando os temas relevantes investigados na pesquisa e gerando o roteiro de entrevista para a cooperativa. O roteiro completo e finalizado está disponível para visualização no Apêndice C, tendo sido utilizado durante as entrevistas realizadas com os dirigentes de cada área de atuação da cooperativa. O objetivo dessas entrevistas foi realizar uma triangulação dos dados coletados.

Quadro 08 - Roteiro de pesquisa para cooperativa

Objetivos específicos	Elementos alinhados aos objetivos e temas da pesquisa	Questões
Mapear como o processo de transferência do conhecimento ocorre hoje nas propriedades rurais	Gestão do conhecimento	Como preservação do conhecimento do grupo familiar é importante para a continuidade da propriedade rural? Na sua opinião, a preservação do conhecimento pode ser decisiva para a continuidade da propriedade?
	Transferência do conhecimento	Como a preservação do conhecimento pode contribuir para a inovação da propriedade rural?
Compreender os conhecimentos necessários para uma sucessão;	Conhecimentos para sucessão	Para uma sucessão bem-feita, quais seriam conhecimentos necessários?
Identificar os elementos necessários à transferência e gestão do conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares;	Sucessão familiar	Fale sobre a importância da sucessão da propriedade rural familiar para a sua continuidade. Considera a o assunto: “Sucessão da propriedade rural familiar” importante para a cooperativa?
Analisar como as cooperativas podem contribuir no processo de transferência e gestão do conhecimento das propriedades rurais para uma sucessão bem-sucedida	Apoio das cooperativas	Quais programas da cooperativa contribui na sucessão geracional e a permanência dos jovens no meio rural? Em relação às ferramentas de GC para as propriedades rurais, como a cooperativa pode contribuir? Auxiliar as propriedades no processo de sucessão familiar pode fidelizar o associado? Que ações você considera importante, que poderiam ser implementadas pela cooperativa para preservar conhecimento e conduzir uma sucessão familiar bem-feita? Qual outra forma que a cooperativa pode ajudar no processo de sucessão?
Integrar os conhecimentos e atores do processo a fim de desenvolver um artefato para gestão do conhecimento.	Atores envolvidos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6.1.4 Desenvolvimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A partir dessa etapa, foi desenvolvido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que pode ser visualizado no Apêndice A. O termo tem como objetivo garantir que os participantes da pesquisa estejam plenamente informados sobre todos os aspectos do estudo em que foram envolvidos.

3.6.2 Segundo Passo: Sugestões

Nesta etapa crucial, o pesquisador está primordialmente engajado em prover soluções promissoras para o desafio em foco. Esse processo é estruturado com base no método científico abduutivo, uma abordagem que demanda ao pesquisador aproveitar sua criatividade e conhecimento prévio para conceber soluções que tenham o potencial de aprimorar a atual situação. É nesta fase que a mente inquisitiva do pesquisador entra em ação, gerando ideias inovadoras e estratégias eficazes para enfrentar o problema em análise. Ao concluir a etapa de sugestão, o pesquisador apresenta uma ou mais tentativas concebidas para solucionar a problemática preestabelecida (Manson, 2006).

3.6.2.1 Procedimentos de Sugestão

Na segunda fase, de sugestão, delineou-se os quatro primeiros objetivos específicos da pesquisa, dando origem ao desenho experimental do estudo. Todos os resultados relacionados a esses objetivos específicos podem ser encontrados no capítulo 4 e seus subcapítulos. Para o primeiro objetivo específico – mapear como o processo de transferência do conhecimento ocorre hoje nas propriedades rurais –, foram feitos uma análise e registros da documentação coletada nas entrevistas.

Para o segundo objetivo específico – compreender os conhecimentos necessários para uma sucessão –, foram registrados os principais conhecimentos. Durante essa etapa, foi necessário realizar uma revisão abrangente da literatura existente relacionada à sucessão nas propriedades rurais.

Para o terceiro objetivo específico – identificar os elementos necessários à transferência e gestão do conhecimento em processos de sucessão em propriedades

rurais familiares –, foram identificados e registrados esses elementos. Fazendo uso da literatura mapeada e com base nos resultados das entrevistas, foi criada uma planilha encontrada na Figura 05, relacionando os conhecimentos técnicos com a forma mais adequada de transferir o conhecimento.

Para o quarto objetivo específico – analisar como as cooperativas podem contribuir no processo de transferência e gestão do conhecimento das propriedades rurais para uma sucessão bem-sucedida –, a partir das coletas de informações e análises realizadas no trabalho até este momento, foi sugerido um artefato apresentado no capítulo 5.1 Sugestão.

3.6.3 Terceiro Passo: Desenvolvimento

Nesta fase, Manson (2006) afirma que o pesquisador deve embarcar na construção de um ou mais artefatos. Trata-se do desenvolvimento concreto dos artefatos delineados anteriormente, com o objetivo claro de resolver o desafio identificado. As técnicas e abordagens empregadas nesta fase podem variar amplamente, dependendo da natureza específica dos artefatos em questão. Exemplos de tais artefatos incluem algoritmos comprovados formalmente, sistemas de *softwares* e soluções especializadas. É importante destacar que a novidade nesta fase está principalmente no *design* e na engenharia do artefato, e não necessariamente na criação de algo completamente novo. O foco está em criar soluções que se mostrem adequadas e eficazes para abordar o problema em questão.

No entanto, é importante ressaltar que, durante o processo de desenvolvimento ou na subsequente avaliação, caso o artefato não atenda adequadamente às necessidades da pesquisa ou não resolva o problema conforme esperado, o pesquisador pode optar por voltar à fase de conscientização. Esse retorno à fase de conscientização é uma oportunidade valiosa para uma compreensão mais profunda do problema antes de prosseguir com a pesquisa, ajustando e refinando o artefato conforme necessário para alcançar os resultados desejados (Vaishnavi; Kuechler; Petter, 2009).

3.6.3.1 Procedimentos de Desenvolvimento

O desenvolvimento é a fase do DSR que entra no último objetivo específico – integrar os conhecimentos e atores do processo, a fim de desenvolver um artefato para gestão do conhecimento. Essa fase foi conduzida de maneira inovadora, incorporando análises detalhadas das etapas precedentes, para emergir o artefato em sua primeira versão. No capítulo 5.2 pode ser acessado o desenvolvimento do artefato.

3.6.4 Quarto Passo: Avaliação

Conforme salienta Manson (2006), uma vez que o artefato tenha sido construído, é essencial submetê-lo a uma avaliação criteriosa, de acordo com os critérios estabelecidos na proposta de pesquisa. Após a análise, será viável produzir indicadores de desempenho dos artefatos, permitindo sua comparação com os requisitos previamente estabelecidos nas fases iniciais do processo.

É imperativo, de acordo com Manson (2006), que o pesquisador expresse claramente as partes envolvidas para prevenir qualquer viés. Além disto, o pesquisador deve destacar tanto o que funcionou, conforme o planejado, quanto as possíveis adaptações que se mostrarem necessárias (Manson, 2006).

Manson (2006) explica que, caso o artefato não atenda às expectativas ou não funcione conforme o esperado, o pesquisador pode retroceder à etapa de conscientização. Isto oferece uma oportunidade valiosa para adquirir compreensão sobre as restrições que podem estar influenciando o desempenho, permitindo refinamentos na teoria original que orientou o projeto do artefato.

3.6.4.1 Procedimentos de Avaliação

Na etapa de validação, foi realizada uma interação adicional com uma amostra de participantes, com o objetivo de coletar *insights* sobre a primeira versão do artefato. Assim, a proposta deste trabalho foi desenvolver o artefato e apresentá-lo com o intuito de buscar melhorias. A apresentação contou com a participação de chefes familiares, sucessores e a direção da cooperativa.

Durante a apresentação, foram coletados *feedbacks* para avaliar a eficácia e identificar oportunidade de aprimoramento do artefato. Com base nessas contribuições, foram realizadas melhorias e adaptações necessárias para otimizar a transferência de conhecimento. Após ajustes, o artefato recebeu uma versão final que deve ser implementado em um ambiente real da cooperativa. Todo o trabalho desenvolvido pode ser conferido no capítulo 6.

3.6.5 Quinto Passo: Conclusão

Ao término, na etapa final do método, conclusão, o pesquisador tem como produto os resultados da sua pesquisa, os quais necessitam de uma análise minuciosa, consolidação e um registro apropriado. Nessa fase, é crucial que o pesquisador sintetize as aprendizagens de todas as fases do projeto, justificando, ainda, a contribuição do seu trabalho para a classe de problemas definida na fase inicial do processo.

3.6.5.1 Procedimentos de Conclusão

A etapa de conclusão marca o encerramento de um ciclo específico de investigação, sendo uma etapa de satisfação, na qual os resultados da pesquisa são finalmente apresentados (Vaishnavi; Kuechler, 2009). No presente contexto, os resultados foram compartilhados primeiramente com a diretoria da cooperativa, seguida de uma apresentação direcionada aos associados e seus filhos, que haviam participado das entrevistas.

4 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Com base na abordagem delineada no capítulo anterior, após concluir as fases de definição do problema de pesquisa e revisão de literatura, que guiaram o método e os processos de coleta e análise de dados, agora é hora do entendimento do problema, além da análise das descobertas deste estudo.

A coleta de dados foi conduzida entre os associados da cooperativa junto com seus filhos até que se alcançasse a saturação teórica. A saturação teórica é um conceito fundamental na pesquisa qualitativa, referindo-se ao ponto em que novos dados não fornecem mais insights relevantes ou únicos sobre a característica em estudo (Flick, 2021).

Além disso, para garantir a triangulação dos dados coletados, também foram realizadas entrevistas com os dirigentes de cada área de atuação da cooperativa. A triangulação de dados é uma técnica essencial para aumentar a validade dos resultados, integrando múltiplas fontes de dados e perspectivas (Flick, 2021). Para explorar soluções existentes no mercado, também foi realizada uma entrevista com uma instituição de ensino que tem como objetivo preparar jovens para a sucessão nas propriedades rurais familiares. Ao todo, foram entrevistados cinco associados, cinco filhos de associados, cinco dirigentes de área da cooperativa e um da instituição de ensino.

O capítulo está dividido em cinco seções, sendo que a primeira descreve o perfil em relação a faixa etária, sexo, estado civil, escolaridade, produção agrícola e tamanho da propriedade. A segunda seção aborda as experiências relacionadas à sucessão familiar, expondo as experiências vividas quando os entrevistados assumiram a propriedade rural. A terceira seção refere-se à gestão do conhecimento, evidenciando como o conhecimento é adquirido e transferido dentro da propriedade. A quarta seção traz uma exposição da relação da família com a cooperativa, destacando os anseios dos associados em relação à cooperativa no contexto de apoio à sucessão familiar. No quinto capítulo é encontrado os principais resultados encontrados nas entrevistas.

4.1 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA

Durante janeiro de 2024, foi elaborada uma versão preliminar do roteiro de entrevista. Em seguida, foi realizada uma sessão de orientação com o professor orientador através da ferramenta Microsoft Teams, quando foram discutidas e sugeridas melhorias para o roteiro. No início de fevereiro de 2024, foi solicitada via WhatsApp uma contribuição com uma profissional doutora que apoia as cooperativas. No final de fevereiro de 2024, o roteiro de pesquisa passou por uma última validação presencial conduzida por um profissional doutor, que também desempenha o papel de colaborador na cooperativa.

Durante o mês de março, foi agendada uma apresentação para a diretoria da cooperativa, quando todo o trabalho realizado até então foi exposto detalhadamente. Nesse evento, o roteiro de entrevista finalizado também foi compartilhado, ressaltando a relevância estratégica do projeto para a continuidade das atividades nas propriedades rurais e, mais ainda, para a sobrevivência sustentável da própria cooperativa. Em reconhecimento a essa importância, foi oferecido apoio dos demais setores da cooperativa para a realização da pesquisa.

Após receber apoio da direção da cooperativa, ainda durante o mês de março de 2024, foi solicitado aos técnicos agrícolas, agrônomos e veterinários, que realizam visitas técnicas diárias aos associados da cooperativa, para que fosse feito o levantamento específico. Este consistia em identificar os associados que possuem filhos e que estariam dispostos a participar das entrevistas. Para facilitar esse processo, foi disponibilizada uma planilha no Google Drive, na qual os técnicos pudessem registrar o nome dos associados, nome dos filhos, além de município e telefone para um posterior contato de agendamento das entrevistas.

No início de abril de 2024, a planilha possuía 25 nomes de associados. Diante disto, entrou-se em contato com esses associados para agendar visitas. Foi aí que surgiu o primeiro desafio. No mês de abril, a região estava em plena colheita de soja e os associados da cooperativa estavam ocupados com a colheita. Todos associados informavam que seria necessário aguardar o término da colheita para poder realizar a entrevista.

Durante os dias 14 a 16 de abril, a região foi impactada por um período de chuvas, o que resultou na interrupção temporária das atividades de colheita. Esse evento inesperado proporcionou uma oportunidade para realizar as primeiras

entrevistas, aproveitando o momento de disponibilidade dos associados da cooperativa.

Ainda durante o mês de abril de 2024, para a validação da pesquisa proposta, foi utilizado o procedimento de triangulação de dados, através de entrevistas realizadas com funcionários dirigentes da cooperativa. Durante todas as entrevistas, foram realizadas diversas anotações, além da gravação de áudio das entrevistas com a autorização dos participantes

Foram realizadas 16 entrevistas, abrangendo um público diversificado composto por cinco associados, cinco filhos de associados, cinco gerentes de cooperativa que atuam diretamente com os associados e representantes de uma instituição de ensino voltada à formação de jovens empreendedores rurais. Cada entrevista teve uma duração média de 37 minutos, resultando em um total de 9 horas e 53 minutos de gravação.

Para facilitar a análise dos dados, os áudios coletados durante as entrevistas foram transcritos utilizando a ferramenta *on-line TurboScribe*. A ferramenta transformou as quase 10 horas de gravação em arquivos com extensão *DOCX* totalizando 144 páginas. Cada página foi lida e analisada individualmente, permitindo uma compreensão detalhada do conteúdo. Os resultados dessa análise são apresentados nos subcapítulos a seguir.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar o perfil dos associados, sucessores e dirigentes da cooperativa que participaram das entrevistas de forma presencial. Durante a coleta de dados, foram obtidas respostas de cinco produtores rurais associados da cooperativa, todos do sexo masculino, com mais de 40 anos de idade e com filho maior de idade. Esses participantes estavam distribuídos em quatro municípios de atuação da cooperativa.

4.2.1 Perfil dos Associados

Para evitar a identificação de algum associado – conforme tratado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), anexado no Apêndice A – quando

necessário citá-lo, este está identificado como A1, A2, A3, A4 ou A5. A nomenclatura segue a mesma ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Tabela 02 - Perfil dos associados

Pergunta	Resposta	Frequência	Percentual
Idade	Entre 18 e 30 anos	0	0%
	Entre 31 e 40 anos	0	0%
	Entre 41 e 50 anos	3	60%
	Acima de 50 anos	2	40%
Sexo	Masculino	5	100%
	Feminino	0	0%
Estado civil	Solteiro	0	0%
	Casado	4	80%
	Divorciado	1	20%
	Viúvo	0	0%
	Outros	0	0%
Escolaridade	Ensino fundamental	3	60%
	Ensino médio	2	40%
	Superior	0	0%
	Pós-graduação	0	0%
Principal cultura	Grãos (soja, trigo e milho)	4	80%
	Leite	1	20%
Área cultivada	Até 50 ha	2	40%
	Entre 50 e 100 ha	3	60%
	Acima de 100 ha	0	0%
Ainda trabalha na propriedade	Sim	5	100%
	Não	0	0%
Quanto tempo trabalha na propriedade	Desde criança	5	100%
	Depois dos 18 anos	0	0%
Atuação na propriedade	Técnico	0	0%
	Gestão	0	0%
	Ambos	5	100%
Principais envolvidos nas atividades	Chefe familiar	0	0%
	Chefe familiar e cônjuge	0	0%
	Chefe familiar e filho	0	0%
	Toda família	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base nos dados apresentados na Tabela 2, constata-se que todos os entrevistados têm mais de 41 anos de idade, sendo que a maioria está concentrada na faixa etária de 41 a 50 anos, representando 60% do total. Nesse sentido, Silva e Dornelas (2021) destacam que o meio rural está passando por um processo de envelhecimento, acompanhado pela diminuição no tamanho das famílias, resultando em uma queda na população rural.

O grupo de entrevistados foi selecionado aleatoriamente, a partir dos critérios de ser associado e ter filhos. No entanto, é importante mencionar que, entre os chefes

familiares entrevistados, há uma predominância expressiva de participantes do sexo masculino, totalizando 100%. Argumentam Carvalho e Knox (2018) que, no passado, o trabalho no campo exigia força física, mas com o uso de novas tecnologias, essa dinâmica está passando por transformações significativas.

No que diz respeito ao estado civil, observa-se que 80% dos entrevistados são casados, e toda a família está envolvida nas atividades da propriedade, sendo a agricultura a principal fonte de sustento para o núcleo familiar. Em relação a isto, Kischener et al. (2021) argumentam que, à medida que novas tecnologias são incorporadas na agricultura, a mão de obra familiar vai sendo liberada para buscar novas alternativas de ocupação.

Um aspecto que vale observar é que nenhum dos associados chefes familiares teve a oportunidade de cursar o ensino superior. No entanto, isso não impediu que eles proporcionassem educação superior para seus filhos sucessores, conforme evidenciado na Tabela 3. Por todos esses fatores, Silva (2022) observa que o grau de instrução menor os manteve no campo, e não permitiu oportunidades na cidade.

Quanto às propriedades rurais, conforme apresentado na Tabela 2, verificamos que 100% possuem uma área inferior a 100 hectares, o que pode ser considerado como pequenos produtores. Dessas propriedades, 80% têm a cultura da soja como atividade principal, enquanto os restantes 20% se dedicam à produção de leite. Marin (2020) explica que propriedades rurais com até dois empregados e inferior a quatro módulos rurais são consideradas como pequenas propriedades.

É relevante destacar que nessas pequenas propriedades não há uma atribuição específica para cada indivíduo. Todos os membros do grupo familiar contribuem para o trabalho na propriedade, desempenhando uma variedade de funções. Nesse sentido, Molina et al. (2019) detalham que o sucessor deve estar capacitado e treinado, conhecendo todos os processos.

Embora todos possuam amplo conhecimento técnico sobre as operações na propriedade, em 60% dos casos, a gestão e as decisões continuam sendo tomadas individualmente pelo chefe familiar, conforme pode ser observado na Tabela 3. Nesse sentido, Teixeira e Zanette (2021) complementam que o processo de sucessão deve priorizar aspectos fundamentais, como a dinâmica familiar, a preservação da propriedade e uma gestão eficaz do negócio.

4.2.2 Perfil dos Sucessores

Durante o processo de coleta de dados junto aos associados da cooperativa, também foram conduzidas entrevistas com os seus filhos, que representam os sucessores das propriedades rurais familiares. Nesse contexto, foram obtidas respostas de cinco sucessores que ainda residem com seus pais na propriedade rural.

Com o intuito de evitar redundância de dados, optou-se por não incluir na Tabela 3 as perguntas cujas respostas seriam idênticas às já fornecidas pelos pais, como, por exemplo, a principal cultura, área cultivada e principais envolvidos no trabalho da propriedade. O foco desses dados coletados é exclusivamente caracterizar o perfil dos jovens sucessores dessas propriedades.

Para evitar que algum sucessor seja identificado – conforme indica o já mencionado TCLE –, quando necessário citá-lo, este está identificado como S1, S2, S3, S4 ou S5. A nomenclatura segue a mesma ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Tabela 03 - Perfil dos sucessores

Pergunta	Resposta	Frequência	Percentual
Idade	Entre 18 e 30 anos	5	100%
	Entre 31 e 40 anos	0	0%
	Entre 41 e 50 anos	0	0%
	Acima de 50 anos	0	0%
Sexo	Masculino	3	60%
	Feminino	2	40%
Estado civil	Solteiro	5	100%
	Casado	0	0%
	Divorciado	0	0%
	Viúvo	0	0%
	Outros	0	0%
Escolaridade	Ensino fundamental	0	0%
	Ensino médio	1	20%
	Superior	2	40%
	Pós-graduação	2	40%
Trabalha na propriedade	Sim	5	80%
	Não	0	20%
Quanto tempo trabalha na propriedade	Desde criança	5	40%
	Desde a adolescência	0	60%
	Depois dos 18 anos	0	0%
Atuação na propriedade	Técnico	3	60%
	Gestão	0	0%
	Ambos	2	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisarmos os dados da Tabela 3, podemos observar que os entrevistados possuem entre 18 e 30 anos de idade, são solteiros e ainda residem com seus pais. Nesse sentido, ressaltam Vieira, Bahiense e Silva (2019) que os jovens no meio rural buscam uma melhor qualidade de vida.

Dos indivíduos envolvidos, 60% são do sexo masculino, enquanto 40% são do sexo feminino, o que sugere um crescente interesse das mulheres pela atividade rural. Conforme indicado pelos dados do IBGE (2024), com base no Censo Agropecuário de 2017, embora as mulheres ainda sejam minoria, houve um aumento de 44,2% em relação ao censo anterior.

É perceptível que os sucessores têm buscado aprimorar seus conhecimentos, visto que 80% possuem ensino superior. Complementam Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2021) que muitas vezes os pais incentivam seus filhos a deixar a propriedade rural para buscar educação em áreas urbanas.

Assim como seus pais, os sucessores entrevistados também foram inseridos no negócio muito cedo, realizando pequenas tarefas na propriedade. Isto gera um sentimento de pertencimento, levando-os a desejar permanecer no campo e assumir as atividades na propriedade rural. Argumentam Oliveira e Vieira Filho (2019) que a sucessão rural deve ser encarada como um processo evolutivo, desenvolvido de maneira gradual, em etapas estruturadas e progressivas.

É possível notar que todos os sucessores demonstram um bom conhecimento técnico, fruto de sua participação nas atividades diárias da propriedade. Vale destacar que 40% desses entrevistados estão envolvidos na gestão da propriedade, o que indica uma participação gradual para assumir responsabilidades maiores no negócio familiar. Nesse sentido, Oliveira e Vieira Filho (2019) destacam que participação familiar no meio rural é de extrema importância, ampliando a confiança de um modo geral.

4.2.2 Perfil dos Funcionários

Para realizar a triangulação dos dados coletados, foram conduzidas entrevistas com os dirigentes da cooperativa. Esses líderes ocupam posições estratégicas e desempenham o papel de tomar decisões que afetam diretamente o funcionamento da cooperativa. Cada entrevistado é responsável por uma área de negócio. As áreas abordadas incluem lojas de insumos, setor técnico, armazenagem de grãos,

commodities e supermercados, o que permite uma análise abrangente dos diversos segmentos de atuação da cooperativa.

Para evitar que algum funcionário seja identificado – conforme indica o TCLE – , quando necessário citá-lo, este está identificado como F1, F2, F3, F4 ou F5. A nomenclatura segue a mesma ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Tabela 04 - Perfil dos dirigentes da cooperativa

Caracterização	Resposta	Frequência	Percentual
Idade	Entre 18 e 30 anos	0	0%
	Entre 31 e 40 anos	0	0%
	Entre 41 e 50 anos	5	100%
	Acima de 50 anos	0	0%
Sexo	Masculino	5	100%
	Feminino	0	0%
Escolaridade	Ensino fundamental	0	0%
	Ensino médio	1	20%
	Superior	0	0%
	Pós-graduação	4	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Levando em consideração os dados apresentados na Tabela 4, observa-se que a totalidade dos dirigentes entrevistados possuem mais de 41 anos de idade e são do sexo masculino. Destaca-se também a proporção de 80% dos entrevistados que possuem formação em nível de pós-graduação. É essencial reconhecer, conforme ressaltado por Silva (2021), que as organizações necessitam de profissionais qualificados, capazes de elevar tanto o aspecto profissional quanto empresarial da organização.

4.3 SUCESSÃO FAMILIAR

Nas entrevistas realizadas entre os associados, sucessores e dirigentes, um dos temas abordados foi a sucessão familiar. No caso dos associados e sucessores, foi buscado saber um pouco sobre a história das propriedades em relação às sucessões anteriores e como vêm conduzindo esse assunto dentro da família. Para os dirigentes da cooperativa, buscou-se saber quais as percepções referentes ao assunto.

4.3.1 Entrevista A1 e S1

Durante a entrevista, A1 compartilhou que sua propriedade está na segunda geração. Há dois anos, seu pai se aposentou, permitindo que ele assumisse a gestão. A1 descreveu a transição como tranquila, atribuindo essa facilidade ao fato de ter trabalhado no campo ao lado de seu pai desde a infância, o que proporcionou uma adaptação natural ao assumir a liderança. No entanto, ele destacou que poderia ter

assumido a gestão da propriedade antes, mas um dos desafios enfrentados foi conquistar a confiança de seu pai, que centralizava todas as decisões.

Meu pai centralizava todas as decisões, e conquistar a confiança dele foi um grande obstáculo. Agora que estou no comando, trabalho junto com meu filho S1, que está cursando agronomia, e isso facilita a transição. Dividimos os lucros e mantemos conversas frequentes sobre a sucessão (A1, 2024).

Atualmente, A1 colabora estreitamente com seu filho, proporcionando incentivos, inclusive financeiros, para que ele se sinta integrado ao negócio familiar. A1 enfatiza que uma parte dos lucros é compartilhada com S1, e que mantém um diálogo contínuo sobre a futura sucessão da propriedade.

Todas as ações técnicas, como a época de plantio e a aplicação de defensivos, bem como as ações de gestão, como contas a pagar, saldo de grãos e compras futuras, são registradas em um caderno ao qual tanto A1 quanto S1 têm acesso. Esse método de registro assegura transparência e facilita a gestão compartilhada da propriedade, preparando o filho para assumir maiores responsabilidades no futuro.

A1 e S1 relatam que possuem um domínio sólido do conhecimento técnico sobre as atividades da propriedade, conhecimento este adquirido de forma prática. Além disso, S1 está cursando ensino superior em agronomia, o que complementa ainda mais a base técnica da família.

A gente sabe plantar e colher muito bem. O que não sabemos é como lidar com as perdas, nem o momento certo para vender ou comprar. É difícil acertar tudo isso. A parte técnica da produção é até simples, o difícil é da porteira para fora (S1, 2024).

Na visão de S1, o maior desafio na sucessão da propriedade reside na gestão. Ele destaca que o mercado agrícola é dinâmico, com constantes mudanças e variações nos preços dos produtos. Isto cria uma incerteza significativa quanto ao momento ideal para comprar e vender, tornando a gestão uma tarefa complexa e crítica para o sucesso contínuo da propriedade.

4.3.2 Entrevista A2 e S2

A propriedade do entrevistado A2 está na terceira geração, e ele assumiu a gestão há três anos. Ele relata que a transição foi natural e tranquila, pois sempre esteve envolvido nas atividades da propriedade desde a infância. Essa experiência

contínua facilitou a sua adaptação ao papel de gestor, e ele não encontrou dificuldades significativas durante o processo de sucessão.

O entrevistado também menciona que mantém conversas regulares sobre a sucessão com sua filha, incentivando-a a dar continuidade na propriedade. Inclusive, dividem atribuições: enquanto A2 opera caminhões, tratores e realiza pulverizações, sua filha trabalha com os animais e auxilia no plantio.

A entrevistada S2 possui graduação e especialização na área de engenharia civil, mas destaca que sua verdadeira paixão é o agronegócio. Embora não atue diretamente em sua área de formação acadêmica, ela utiliza muitos dos conhecimentos adquiridos na academia para aprimorar a gestão da propriedade.

Na gestão da nossa propriedade, utilizo planilhas no computador para organizar e monitorar todas as atividades. Também assumi a responsabilidade pela construção dos galpões, galinheiros e chiqueiros, que estavam bem velhos. Agora, estou trabalhando com ovos. Uma produção nossa, é uma coisa que nós estamos pensando em escalar (S2, 2024).

A2 explica que essa divisão de responsabilidades, diálogos contínuos e a liberdade para S2 inovar são fundamentais para garantir a continuidade e a sustentabilidade da propriedade rural na próxima geração. Em contrapartida, S2 afirma sentir o apoio do pai para assumir mais responsabilidades dentro da propriedade.

4.3.3 Entrevista A3 e S3

A propriedade do produtor A3 está em sua primeira geração. Trata-se de uma pequena propriedade adquirida em 1990, onde ele iniciou a produção de leite. Desde então, toda a família trabalha diariamente na propriedade. Para A3, a sucessão da propriedade é algo simples, e inclusive deixa uma sugestão para terceirizar serviços temporários em propriedades de leite.

Mas a gente precisa de férias também... Eu sempre acho que alguém deveria inventar um tipo de serviço novo, que seria um casal, alguém se dispor a trabalhar nas propriedades, fazer o serviço de tirar o leite. Fazer o serviço do dia a dia que precisa ser feito, para que aquela família daquela propriedade consiga tirar férias (A3, 2024).

S3 complementa seu pai, dizendo que, pelo fato de toda família trabalhar diariamente na propriedade, a transição será automática, pois todos os membros

conhecem todas as funções. Vale destacar também que S3 possui graduação e especialização em medicina veterinária, o que lhe permite realizar serviços veterinários em outras propriedades, gerando uma renda extra.

Todas as atividades da propriedade são registradas em planilhas eletrônicas por S3, as quais fornecem um controle das operações diárias. Além disto, são registradas também as atividades extras que são realizadas, garantindo um acompanhamento de seus clientes.

4.3.4 Entrevista A4 e S4

A propriedade do produtor A4 está na terceira geração, tendo sido herdada há 20 anos. Quando se casou, ele recebeu uma parte da terra e, após o falecimento de seu pai, herdou o restante. Não houve uma mudança significativa na rotina de trabalho com falecimento de seu pai, apenas uma expansão da propriedade com a herança recebida.

A4 acredita que o maior desafio é adquirir conhecimentos técnico e financeiro, razão pela qual participa de todos os eventos da cooperativa em busca de aprimoramento. Existem conversas frequentes sobre sucessão familiar, mas A4 enfatiza que sua filha tem total liberdade para escolher seu próprio caminho.

Porque mudou muita coisa. Quando a gente começou, era só trabalhar, preparar as terras e plantar. Isso era uma coisa mais fácil, né! Mas hoje, tem que saber administrar, logo tem que saber essas partes dos químicos, essas coisas aí, isso não é fácil. Tem a regulagem no pulverizador, que hoje é tudo diferente, né! Isso não é tão fácil assim (A4, 2024).

Na propriedade, a esposa e a filha cuidam dos animais, da horta e da casa, enquanto A4 se dedica à produção de grãos. No entanto, a gestão da propriedade está centralizada na mente do pai, sem uma formalização dos processos e decisões. A4 conta que entende a necessidade de uma gestão organizada juntamente com S4, mas não sabe como começar.

S4 afirma que não se sente preparada para assumir a propriedade, mas tem intenção de permanecer ali trabalhando. Seu maior objetivo na propriedade é de implantar novas tecnologias que facilitem a mão de obra.

4.3.5 Entrevista A5 e S5

A propriedade rural do entrevistado A5 está na terceira geração. Seu pai inicialmente lhe transferiu 30% da terra. Depois que A5 se casou, recebeu mais 20% da propriedade. Após seu pai se aposentar, passou toda a herança para seu filho. A5 relata que essa sucessão foi gradual e acompanhada pelo pai, e que a transferência da herança ainda em vida pelo pai evitou possíveis transtornos.

Isso que a gente percebe, na grande propriedade que vai bem, é porque a família fica unida e daí crescendo. Então, quando a família não se acerta pra trabalhar junto, que um vai pra cá e o outro pra lá, daí não consegue crescer, né! Então, começa a dispersar (A5, 2024).

Para A5, a transição realizada pelo seu pai representa um exemplo positivo que ele busca transmitir seu filho, para que isto incentive a próxima geração a dar continuidade ao legado familiar. Concorde S5, respondendo que tem interesse em permanecer na propriedade. No entanto, reconhece que não se sente totalmente preparado para assumir a gestão.

Ganhando mais confiança durante a entrevista, A5 relatou que deseja evitar a sucessão conturbada ocorrida entre seu avô e seu pai. Segundo ele, seu pai e seus tios trabalhavam em harmonia na propriedade sob a supervisão do seu avô. Mas o assunto de sucessão da propriedade não era discutido na família. Após o falecimento do seu avô, surgiram conflitos entre os irmãos.

O meu pai e os irmãos dele enquanto o vô estava vivo, estavam tudo bem ali. Mas quando o vô faleceu cada um achou de pegar a sua parte, um queria fazer uma coisa, o outro queria fazer outra, um queria gado o outro queria lavoura e foi... Acho que a cabeça também não era a mesma que o velho tinha. Então eles já foram vendendo tudo (A5, 2024).

Na propriedade, o foco está exclusivamente no cultivo de grãos, e boa parte da gestão é realizada com o auxílio do aplicativo *Smartcoop*, embora ainda faça algumas anotações em um caderno. S5 expressa a intenção de ampliar a adoção de tecnologias na propriedade, visando impulsionar melhorias e inovações futuras. Ele destaca, como exemplo, o interesse em implementar a agricultura de precisão.

4.3.6 Entrevista F1

F1 afirma que, para garantir uma sucessão eficaz nas propriedades rurais, é fundamental desenvolver mecanismos e ferramentas que preparem os envolvidos para os desafios e as adversidades. Desde cedo, é essencial envolver os filhos no negócio da família. Se isso não ocorrer, há uma grande chance de eles abandonarem a propriedade.

É importante incentivar os jovens a permanecerem na propriedade, mostrando as oportunidades de uma vida mais saudável e de melhor qualidade no campo. No ambiente rural, eles podem cultivar seu próprio alimento saudável, além de trabalhar na sua própria propriedade, tomando as suas decisões, promovendo um estilo de vida sustentável e gratificante (F1, 2024).

Além de incentivar a permanência no campo, F1 destaca a importância de buscar continuamente conhecimento. É essencial compreender os custos envolvidos, o valor do próprio tempo e trabalho, além de estar familiarizado com métodos inovadores. Além disso, não se pode esquecer de implementar novas tecnologias para melhorar a produtividade e facilitar o trabalho na propriedade.

Deve existir uma preparação adequada para a sucessão se tornar viável. O sucessor deve conhecer o negócio, precisa ter conhecimento técnico e de gestão. Mas principalmente, deve ter gosto pelo negócio, evitando a negatividade. Estudar e se atualizar constantemente são ações essenciais para garantir a continuidade e prosperidade da propriedade rural.

4.3.7 Entrevista F2

Durante a entrevista com F2, ele compartilhou reflexões importantes, como por exemplo o termo "sucessão", que, na sua opinião, não é o mais adequado, pois implica substituir alguém. Em vez disto, sugere trabalhar para a continuidade da propriedade, onde pai e filho possam colaborar e construir juntos, com o pai preparando o filho ao longo do tempo.

Na minha visão, a sucessão familiar é um tema fundamental, mas muitas vezes começa de forma equivocada ao focar na sucessão. O foco deve ser na continuidade do negócio, inserindo o filho no negócio familiar desde cedo, onde pai e filho trabalham em cooperação e crescimento mútuo (F2, 2024).

F2 enfatizou que é necessário que esse trabalho comece o mais cedo possível, permitindo uma integração gradual e natural. Além disso, não é apenas o filho que precisa de preparação: é igualmente importante preparar o pai para esse processo. O pai deve aprender a ouvir o filho e estar aberto a mudanças.

4.3.8 Entrevista F3

Na entrevista com F3, o entrevistado trouxe uma percepção interessante sobre a evolução do setor agropecuário. F3 observou que o agronegócio está se profissionalizando, diferentemente da cultura de subsistência que era no passado. Ele destacou que as propriedades estão se transformando em empresas rurais e se especializando cada vez mais.

No entanto, para F3, há um grande potencial inexplorado em áreas como frutas e legumes, que necessitam de maior especialização. Nesse contexto, os mercados de cooperativas podem desempenhar um papel importante ao vender os produtos dessas culturas, promovendo um crescimento conjunto entre as propriedades e a cooperativa.

Principalmente nós que temos a costa do rio Uruguai aqui, que a gente tem poucas incidências de geada, poucas incidências de frio elevado por causa da neblina que tem. Podemos desenvolver mais a parte do agro voltado à sucessão familiar, o que dá uma rentabilidade muito grande que a gente vê, são os produtos hortifrutí, que são frutas, legumes e verduras. Eu acho que aqui na região nós temos um potencial muito grande (F3, 2024).

Poucas propriedades adotaram essa visão moderna, relata F3. Segundo ele, apesar de o jovem no campo buscar rentabilidade e tecnologia, muitas vezes não percebe uma necessidade do mercado e permanece a vida toda trabalhando na mesma cultura. F3 afirma que propriedades muito pequenas não têm um bom lucro no cultivo de grãos, então mudar de cultura poderia ser uma solução mais rentável.

A sugestão de F3 é criar, por parte da cooperativa, um setor que se especializasse em hortaliças e frutas, organizando cada família em uma cultura diferente. Esse departamento seria responsável por trazer conhecimento e conduzir a sucessão familiar. Nesse sentido, propriedade prósperas contribuem para o desenvolvimento regional e também para a permanência dos jovens no campo.

Deveria existir uma rede em que cada propriedade se especializasse em algo específico, potencializando a eficiência e a cooperação entre as propriedades e a cooperativa (F3, 2024).

4.3.9 Entrevista F4

Durante a entrevista com F4 – funcionário da cooperativa e também produtor – , foi enfatizada a importância da sucessão familiar não apenas para a continuidade das propriedades, mas também para a própria cooperativa, já que esses sucessores poderão um dia ser os dirigentes da cooperativa. Ele destacou que as tecnologias estão mudando o mercado e, conseqüentemente, os produtores precisam se preparar tanto com conhecimento técnico quanto com habilidades de gestão.

Para F4, existe a necessidade de adotar uma cultura empresarial para profissionalizar o campo e garantir a sobrevivência das propriedades rurais. Ele destacou a importância de separar o que é sustento do que é negócio dentro da propriedade. Portanto, para F4, é crucial que o produtor se profissionalize, pois o mercado exige qualidade, o que demanda pessoas preparadas com visão de negócio e planejamento da atividade.

Eu tenho de um lado a minha evidência da nossa propriedade rural, que a gente tem até hoje, e eu comentava domingo com o meu pai, é um modelo de agricultura de subsistência e se tornou empresarial. E vai sobreviver quem tiver uma agricultura empresarial. Focando em uma atividade, que é a atividade principal da minha propriedade são esses que vão sobreviver (F4, 2024).

F4 destacou que, no passado, a cultura era de subsistência, mas hoje as propriedades produzem para vender, então, assim como uma empresa precisa ter foco e ser boa no que faz, a propriedade rural também precisa ter foco e ser boa no que faz. Um exemplo citado por F4 é a produção de leite, em que aqueles com um pequeno número de vacas e que não se profissionalizam são forçados a sair do mercado, pois a renda torna-se insuficiente e o mercado exige qualidade, o que demanda investimento.

Embora as necessidades humanas sejam ilimitadas, os recursos são finitos. Por isso, o foco deve ser no resultado e não apenas na receita, o que exige qualificação. Muitas vezes, o pai quer que o filho dê continuidade no negócio, mas este não quer permanecer no campo. Também é importante respeitar isso (F4, 2024).

Na opinião de F4, com a entrada de novas pessoas na família, como genros e noras, é possível que surjam conflitos. Então, é fundamental realizar um trabalho contínuo e bem-definido para cada papel na propriedade. Além disto, F4 sugeriu que as questões de herança sejam resolvidas em vida para evitar complicações futuras.

Cada geração nova que vem com expectativas diferentes. Quem viveu a realidade antes, teve uma história, uma realidade. Quem veio, com outras tecnologias, com outro acesso à informação é diferente. E a dificuldade de criar o comprometimento e o engajamento com o negócio. Esse é um dos desafios que tem... Porque vai tendo filhos, noras, gêmeos, netos e cada um com expectativas. E tem a questão do sustento, mas tem a questão do que é o negócio. E por vezes se confunde a parte emocional e a demanda pessoal de cada um e não se isola o negócio principal daquilo que é a demanda individual de cada um (F4, 2024).

Explica F4 que, em famílias que possuem mais de um filho, nem sempre todos os irmãos se envolvem na administração da propriedade. É possível que um filho pretenda seguir na propriedade e outro prefira fazer algo diferente. No entanto, todos os irmãos são herdeiros legais, independentemente do tamanho da propriedade. Esse fato pode gerar um problema adicional, que é a divisão de forma justa dos bens, pois um filho trabalha tirando seu sustento, além de fazer o negócio prosperar, e outro, embora seja legalmente herdeiro, não contribui para o negócio.

Por exemplo, se três irmãos herdaram uma propriedade, mas apenas um deles decide administrar e investir nela, surgem questões sobre a divisão dos lucros e investimentos. O irmão que fica e investe em melhorias, como a compra de vacas ou a construção de um estábulo, mistura seus investimentos com os bens originais do patriarca. Definir o que pertence ao investimento individual e o que é parte da herança comum se torna complicado (F4, 2024).

F4 ressalta que, para gerir uma propriedade rural com sucesso, é essencial possuir conhecimento em agronomia, técnicas agrícolas ou pecuária leiteira. Além disto, é necessário ter habilidades em gestão para garantir a prosperidade e a lucratividade do negócio. Cita como exemplo que muitas grandes fazendas optam por criar uma *holding*, na qual os herdeiros possuem participação. A *holding*, por sua vez, é a proprietária ou uma das proprietárias do negócio e pode estabelecer parcerias com terceiros sem a necessidade de torná-los sócios. A *holding* também pode diversificar e possuir múltiplos negócios.

Nesse modelo, os herdeiros fazem parte da holding familiar, enquanto a administração da fazenda é delegada a profissionais técnicos especializados no setor. Nada impede que um herdeiro administre o negócio, mas para isso

ele precisa se profissionalizar e seguir carreira, muitas vezes começando lá de baixo e ir subindo a estrutura (F4, 2024).

4.3.10 Entrevista F5

Na visão de F5, que também possui uma propriedade em conjunto com seu pai e irmãos, enquanto as empresas jurídicas já tratavam do assunto sucessão familiar há muito tempo, a cooperativa em questão demorou para explorar esse assunto. Muitas empresas trabalharam para realizar uma sucessão familiar, mas nem todas sobreviveram, e isto tem sido observado também na agricultura nos últimos anos. Nesse sentido, a propriedade agrícola também é uma empresa repleta de detalhes com grandes desafios.

Porque hoje, eu sou um cara mais ligado à parte de grãos, vamos dizer assim, mas essa propriedade pode ter leite, pode ter suínos, pode ter frango, pode ter peixe, ela pode ter diversas atividades, pode ter uma pequena indústria ligada junto. Enfim, ela pode ter vários processos que são conduzidos. E tudo isso demanda um tempo e uma expertise na condução dela (F5, 2024).

Continua a explicação afirmando que, quando a família não trabalha junto no negócio, o deixando sob a responsabilidade de apenas uma pessoa – geralmente o pai –, a propriedade tende a não sobreviver na ausência desse responsável. Os herdeiros frequentemente não possuem o conhecimento necessário para dar continuidade ao negócio. F5 enfatiza que o investimento no agro é alto, e a margem de lucro é estreita, não permitindo erros. Por isto, é de extrema importância que a gestão seja eficiente, o que exige qualificação adequada.

A margem de lucro hoje dentro das propriedades ele é muito apertado, né! Então as margens que se tinham antigamente, que você poderia, mesmo com alguns erros ainda, você conseguia contornar e corrigir com mais facilidade, hoje nas propriedades não tem tanto essa margem. Então ela tá bem ajustada. Por isso que é fundamental que todos que estão na propriedade tenham o conhecimento do que está acontecendo (F5, 2024).

Segundo F5, é fundamental promover diálogos constantes dentro da família. Além disto, a gestão da propriedade deve ser formal e bem documentada, proporcionando aos sucessores uma base de dados e conhecimento. F5 destaca que qualquer função exercida na propriedade exige conhecimento técnico. Em sua opinião, a melhor forma de adquirir esse conhecimento é através da prática e do trabalho direto na propriedade. O entrevistado ressalta que todo sucessor precisa

conhecer profundamente a propriedade para garantir a continuidade e o sucesso do negócio.

Então quando você começa a assumir essas responsabilidades, eu falo até por mim, quando você começa a assumir algumas responsabilidades de começar a conduzir, aí você tem que fazer negócios, o que eu vou investir agora, o que é a minha prioridade, qual é o equipamento, qual é a máquina, qual é a correção de solo, qual é a variedade. Ou seja, qualquer processo que você começa terá que tomar uma decisão, se você não tem um pequeno embasamento, não tem uma orientação de como era feito, você fica meio perdido. E esse que é um dos grandes problemas da sucessividade (F5, 2024).

Uma sugestão que F5 deixa é que a sucessão comece o mais cedo possível, com diálogos frequentes dentro da família sobre o assunto. É importante que o filho se sinta valorizado, inclusive financeiramente, para se perceber como parte integrante do negócio. Além disto, é fundamental implementar uma gestão formal e envolver os sucessores no dia a dia da propriedade familiar desde cedo.

4.3.11 Entrevista com a Instituição de Ensino

Além de entrevistar os associados, sucessores e dirigentes da cooperativa, também foi realizada uma análise das ferramentas disponíveis no mercado. Durante esta pesquisa, identificou-se uma cooperativa de trabalho educacional, fundada em 1952, em Santa Rosa, RS. Essa cooperativa oferece uma abrangente estrutura educacional, incluindo ensino infantil, fundamental e médio, além de cursos especializados que preparam os jovens para o mercado de trabalho.

O curso intitulado “Aprendiz Cooperativo do Campo”, lançado em 2017, alcançou a 36ª turma, atualmente atendendo nove cooperativas do setor agropecuário espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul. Esse programa educacional conta com 122 instrutores no estado e uma parceria estratégica com o *Smartcoop*, proporcionando treinamento e incentivando o uso dessa ferramenta tecnológica. O principal objetivo do curso é garantir a continuidade familiar nas propriedades rurais, preparando as novas gerações para assumir a gestão e manter a sustentabilidade dos negócios agropecuários.

Usando o jovem como um catalisador para continuidade familiar, também usando o Smartcoop para trazer a conexão do jovem com o pai, com o avô, com o gestor da propriedade. Porque o jovem é nativo digital, teoricamente,

isso é importante colocar, ele tem mais habilidades tecnológicas, redes sociais, enfim (Instituição de ensino, 2024).

A instituição reconhece que um dos grandes desafios é conectar os pais ao processo de modernização e mudanças na gestão da propriedade. Acredita, todavia, que, com o passar do tempo, esse processo se torne mais tranquilo, pois as futuras gerações estarão mais receptivas a essas mudanças. Um aspecto interessante relatado durante a entrevista é que o curso evita o uso do termo "sucessão familiar", preferindo a palavra "continuidade".

Porque a sucessão ela dá aquela impressão de substituição, e a continuidade não. Eu quero continuar o que meu pai começou... Quando esses jovens forem pais e estiver criando filhos dentro dessa linha de continuidade, desde pequenininho, cara, isso não vai ter preço, isso aqui está revolucionando o processo. (Instituição de ensino, 2024).

O programa desempenha um papel crucial na formação de futuros associados das cooperativas. Os jovens imersos nesse programa não só se preparam para se tornar associados ativos, mas também fortalecem a participação de suas famílias na cooperativa. Ao contrário dos demais cursos da instituição que formam profissionais para trabalhar em empresas, o aprendiz do campo forma líderes e empreendedores do meio rural.

Na turma urbana, o jovem, ele é formado para ser um colaborador da cooperativa, um funcionário. Então ele executa um período inicial de aulas teóricas, depois ele fica uma vez com teoria, e as outras três ele vai na própria cooperativa executar as práticas. No campo é diferente, no campo agora ele executa essa carga horária inicial, ele vai permanecer uma vez por semana com aula teórica, técnica, que são essas disciplinas aqui, ele começa aqui executando um trabalho que é origem e diagnóstico da propriedade rural, já lançando os dados do Smartcoop. (Instituição de ensino, 2024).

O curso "Aprendiz Cooperativo do Campo" é estruturado para proporcionar uma formação abrangente, totalizando 1.240 horas, das quais 440 são dedicadas à teoria e 800 à prática. As aulas teóricas são intercaladas com exercícios práticos realizados na própria propriedade, garantindo uma aplicação imediata do conhecimento adquirido. O programa é dividido em módulos, com o objetivo de formar empreendedores do campo.

O processo começa com um resgate histórico da propriedade, em que o aluno entrevista avós, pais e tios para construir a narrativa desde a aquisição das terras e máquinas. Durante essa etapa, são levantados indicadores da propriedade e,

posteriormente, é atribuído um nome e um logotipo à propriedade. Esse exercício culmina na criação de um material ilustrado com fotos, que é apresentado a todos os pais e colegas, reforçando o aprendizado e o vínculo com a história familiar e a gestão da propriedade.

Então o módulo cidadania e trabalho é que a gente faz a origem diagnóstica da propriedade rural, então ele vai entender os seus direitos e deveres, mas também ele vai ter essa percepção de onde ele se encontra, qual é o propósito, a gente desenvolve o propósito de vida dele aqui, se estimula na verdade, porque a gente também não quer condicionar o jovem a ter que ficar, não é esse o objetivo, mas é estimular a permanência dele no campo, então a gente mostra o que a propriedade rural pode trazer de benefícios para ele, ser líder, ter liberdade, empreender em cima do conhecimento que ele tem e o quanto é importante desenvolver o seu conhecimento. (Instituição de ensino, 2024).

As expressões como "continuidade" e "empresário rural" foram cuidadosamente selecionadas para trazer uma percepção elevada de valor a essa classe. É importante destacar que os alunos são incentivados a se integrar ao negócio familiar, desenvolvendo uma vontade própria de permanecer no campo e contribuir para o crescimento sustentável da propriedade.

Quebrar esse estereótipo do colono, né. Não é o colono, é o empresário rural. É o dono da propriedade, né. Ele é o dono de uma empresa, não é o jeca tatu lá do mato, lá do passado, né. Então a ideia aqui é justamente assim gerar condições pra que ele se reconheça e se valorize dentro do processo. (Instituição de ensino, 2024).

Os técnicos das cooperativas agropecuárias participam do programa como mentores, colaborando em projetos aplicados na propriedade. Ao final do curso, cada aluno não só adquire conhecimentos que auxiliam na gestão eficiente da propriedade, mas também desenvolve um plano de continuidade construído em conjunto com a família. Além disto, os alunos elaboram um plano de negócios completo, com um estudo de mercado detalhado, pronto para ser implementado.

Tem uma série de fatores que envolvem, mas o nosso objetivo aqui é despertar neles esse espírito empreendedor, dar subsídios técnicos para eles que, se no futuro eles quiserem implementar um outro negócio, ou quiserem dar uma pivotada, ou uma melhoria, eles vão ter uma técnica correta de análise de mercado. Então eles vão pra estudo financeiro, viabilidade, comercialização, técnica de vendas e faz todo esse processo dentro desse plano de curso. (Instituição de ensino, 2024).

O programa não substitui um curso técnico tradicional, que foca diretamente no trabalho no campo e busca maior produtividade. No entanto, prepara os jovens para a continuidade da propriedade, despertando o espírito empreendedor e fornecendo ferramentas de gestão. Vale ressaltar que o alcance do curso a tantos jovens que residem no campo é possível graças à parceria estabelecida com as cooperativas agropecuárias, as quais incentivam esse projeto e contribuem para sua disseminação.

É a dificuldade de encontrar jovens, mas entra naquele ponto que eu te falei, da conexão do técnico. Se eu tiver o corpo de uma equipe na cooperativa, que é bem engajada com o seu associado, ela gera resultados, ela consegue, e digo até com facilidade, se não é um baita desafio encontrar jovens. (Instituição de ensino, 2024).

Um desafio identificado pela instituição de ensino é a perda de conexão entre os participantes do programa após a conclusão do curso. Com o término do programa, a troca de conhecimentos tende a cessar, o que resulta no desestímulo de muitos jovens. A sugestão proposta pela instituição é que as cooperativas agropecuárias desempenhem um papel ativo na promoção e no estímulo contínuo dos jovens e suas famílias para que permaneçam engajados na gestão e continuidade da propriedade.

No final do curso a gente percebeu, o jovem, ele tá ficando aqueles dois anos no programa. Quando acabou o programa, a gente não tá vendo muita conexão mais daquele grupo, que foi um grupo especial... Ele fica dois anos conosco e depois disso se ele não tiver mais contato ou estímulo da sua cooperativa, ele vai acabar se desestimulando de novo. O programa ele dá aquele start inicial, ele dá aquela pegada, mas ele tem que continuar depois esse é o desafio que nós temos. (Instituição de ensino, 2024).

4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

É importante salientar que, durante as entrevistas, todos foram questionados sobre o processo de gestão do conhecimento na propriedade. O objetivo era buscar saber como o conhecimento era gerado, obtido e transferido no dia a dia no campo. Devido à repetitividade das respostas, foram selecionadas aquelas mais completas e com os melhores argumentos de cada entrevistado, facilitando assim a análise de conteúdo.

Começando o bate-papo, A1 relata que busca conhecimento através de dias de campo e pesquisas realizada na Internet. Complementando, A5 é mais específico afirmando que obtém muito conhecimento por meio de vídeos que pesquisa no Youtube, que trazem exemplos práticos. A2 acrescenta que adquire compreensão

através de palestras oferecidas pela cooperativa, em parceria com empresas fornecedoras de tecnologia. A4 destaca que as visitas técnicas realizadas pela cooperativa têm sido fundamentais para aumentar seu conhecimento e conseqüentemente sua produção. Por fim, A3 comenta que aprende sobre muitas novas tecnologias em feiras voltadas para o agro.

Todos os associados entrevistados concordam que, além de buscar conhecimento fora da propriedade, muito deste é gerado na propriedade através de testes e experiências que ocorrem em áreas destinadas para isto. O produtor A5 comenta que, embora seus testes tenham gerado poucos resultados positivos, o aprendizado obtido ainda é valioso. A5 também menciona suas participações em concursos de produtividade, em que adquire um conhecimento significativo e relevante. A1 e A4 relatam que transferem conhecimento por meio de conversas e explicações. Por outro lado, os demais associados preferem uma abordagem mais prática, utilizando demonstrações diretas para compartilhar seu conhecimento.

Com um olhar por parte da cooperativa, na opinião de F1, a melhor forma de preservar o conhecimento dentro do grupo familiar é através da prática. Isto inclui envolver os sucessores desde cedo em pequenas atividades, aumentando gradualmente suas responsabilidades ao longo do tempo. Dessa forma, eles conhecem a propriedade e desenvolvem um gosto pelo negócio, aprendendo de maneira prática.

Tendo em vista os aspectos observados, complementa F3 que o conhecimento transmitido pelo pai forma uma base para o sucessor, proporcionando um ponto de partida. No entanto, F3 salienta que o sucessor deve estar ciente das constantes mudanças no mercado e das inovações tecnológicas que surgem continuamente. Ele enfatiza a importância de os sucessores buscarem novas tecnologias e métodos, visando aprimorar os processos e garantir a competitividade e a eficiência da propriedade.

Levando em conta o que foi observado, F4 realça que normalmente os jovens estão mais integrados às facilidades geradas pelas novas tecnologias, então existe uma importância de o pai também se atualizar, de modo a compreender e aceitar melhor as mudanças sugeridas pelo filho. F4 argumenta que o pai deve ser parte ativa no processo de sucessão, adotando uma postura de líder que orienta e guia o filho. Ele frisa que o pai deve orientar o filho, monitorar suas ações e fornecer as diretrizes claras para evitar possíveis erros.

Nesse sentido, F2 concorda que, nos dias atuais, o conhecimento técnico é amplamente acessível através da Internet, dias de campo, visitas técnicas, entre outros. Mas ressalta a necessidade de aprimorar o conhecimento de gestão e comercialização. Ele explana que o produtor deve saber identificar o momento ideal para comprar ou vender e sugere a criação de um núcleo para troca de conhecimento entre produtores e a cooperativa, ressaltando que essa iniciativa pode aproximar ainda mais o produtor da cooperativa.

F1 concorda com F2, acrescentando que existe a necessidade de o produtor conhecer os custos de produção, com ênfase particular em calcular o valor de sua hora de trabalho. Esse conhecimento permite uma gestão mais eficiente do tempo, direcionando-o para atividades mais lucrativas. F4 complementa essa visão, ao afirmar que, com o aumento do lucro, o produtor pode reinvestir em infraestrutura. Assim, proporcionar no campo as mesmas comodidades e qualidade de vida encontradas na cidade é essencial para garantir que os jovens optem por permanecer na propriedade rural.

Por todos esses aspectos, F5 evidencia que um maior conhecimento em gestão pode prevenir decisões impulsivas, enfatizando a importância de uma constante troca de informações dentro da família antes de tomar qualquer decisão. Ele explica que a experiência do pai, aliada aos dados registrados, pode contribuir para decisões mais assertivas. F3 complementa que, mesmo com toda essa evolução, não se pode esquecer das origens e valores para haver um crescimento sustentável. F1 afirma que deve ser evitada a negatividade e precisa-se haver foco no resultado, porque adversidades podem ocorrer.

4.5 RELAÇÃO DA FAMÍLIA COM A COOPERATIVA

Assim como no subcapítulo anterior, em que muitas respostas foram similares e os principais *insights* de cada entrevistado foram selecionados para facilitar a análise, neste subcapítulo também foram destacados os comentários mais abrangentes de cada entrevista, pelo mesmo motivo.

O entrevistado A4 relata que sua família se envolve ativamente em todas as atividades promovidas pela cooperativa. A1 destaca a importância dos dias de campo e menciona que sua esposa participa dos encontros de mulheres, que sempre oferecem palestras enriquecedoras. S2 acrescenta que faz parte do núcleo jovem da

cooperativa, onde ocorre uma valiosa troca de conhecimentos. Por outro lado, A3 comenta que, embora tenha sido mais participativo no passado, atualmente deixa de frequentar muitos eventos por motivos pessoais.

A5 nos conta que se mantém atualizado sobre os assuntos da cooperativa através das redes sociais. A4 complementa que obtém informações atualizadas por meio de conversas com técnicos da cooperativa. A1 revela que ouve diariamente o programa da cooperativa no rádio, enquanto A2 adiciona que também se mantém informado pelo aplicativo da cooperativa e pelo *WhatsApp*.

Uma recomendação proposta por A1 é que a cooperativa ofereça cursos para apoiar a sucessão familiar. A2 sugere que esses cursos sejam referentes à gestão, com foco principal em educação financeira, mas sem limite de idade. A5 amplia essa visão ao recomendar que os pais e sucessores participem dessas formações. Por outro lado, A3 acredita que a educação financeira deveria começar nas escolas, preparando as futuras gerações desde cedo.

Sob a perspectiva da cooperativa, F1 contribui com algumas reflexões: a cooperativa vem realizando diversos eventos, como mencionado pelos associados. Entretanto, além de capacitar o jovem sucessor, é preciso ouvi-lo, saber se tem interesse em permanecer no campo e, em caso afirmativo, qual cultura pretende seguir. Nesse caso, a cooperativa poderia trazer informações técnicas e auxiliar esse jovem a colocar seus produtos no mercado.

Quanto às ideias de sucessão familiar, talvez mais encontros com os jovens, filhos de associados. Também outra ação, pesquisa de qual segmento que gostariam de dar sequência. Daqui a pouco o pai está em cultura, mas eu não quero aquilo. Eu quero ficar aqui, mas não quero mais trabalhar com porco... quero ficar no campo, mas não quero continuar o que o pai estava fazendo. Às vezes o filho quer ficar no campo, mas em outra cultura. (F1, 2024).

Adotando uma visão similar, F2 também cita muitas atividades promovidas pela cooperativa que contribuem para levar inovação e conhecimento ao campo. Tecnologias como aplicações de defensivos com drone e ordenha robótica têm facilitado o trabalho na propriedade, otimizando tempo e esforço. F2 sugere a criação de um núcleo de propriedades, conduzido pela cooperativa, para promover a troca de informações e incentivar os jovens a permanecer no campo.

F3 lembra que qualquer evento focado na sucessão familiar deve incluir a participação dos pais. Na visão do entrevistado, cada propriedade rural possui particularidades que devem ser avaliadas individualmente. Ele argumenta que as

propriedades menores necessitam de maior atenção, pois geralmente têm faturamento e infraestrutura inferior, resultando em qualidade de vida reduzida, o que tende a incentivar a migração dos jovens para a cidade. No entanto, F3 acredita que, se essas propriedades ajustarem seu foco para culturas mais rentáveis, poderão alcançar uma qualidade comparável à das propriedades maiores.

Considerando os elementos que foram observados até o momento, uma sugestão apresentada por F5 é promover o uso do *Smartcoop*. Esse recurso se destaca por aproximar o produtor da cooperativa, oferecendo a possibilidade de registrar o histórico de plantio e comercialização, além de disponibilizar serviços e *dashboards* que facilitem a tomada de decisões estratégicas. Essa iniciativa proporcionaria uma gestão mais eficiente das atividades agrícolas, sem custo para o associado.

Levando-se em consideração tudo o que foi dito, uma observação pertinente feita por F4 é que, dada a confiança depositada pelos associados na cooperativa, esta poderia desempenhar um papel ainda mais proativo. Ele sugere a implementação de um *multifamily office* do agro, um serviço de consultoria personalizada voltado para as propriedades rurais.

Segundo F4, essa abordagem seria fundamental para compreender as necessidades específicas de cada propriedade, ajustar as expectativas de cada indivíduo e preparar todas as partes envolvidas para o futuro. Por meio desse serviço, estratégias individuais poderiam ser desenvolvidas para otimizar o desempenho de cada propriedade rural, promovendo assim o crescimento sustentável e a prosperidade no setor agrícola.

4.6. PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NAS ENTREVISTAS

Dada a profundidade das entrevistas realizadas, foi possível identificar que muitas propriedades possuem um processo de sucessão familiar em andamento. De modo geral, observou-se que o chefe familiar introduz gradualmente o filho às atividades da propriedade, inicialmente atribuindo-lhe pequenas tarefas. À medida que o filho cresce e acumula experiência, novas atribuições são acrescentadas nas atividades, aumentando de forma incremental a sua responsabilidade.

No entanto, ainda há áreas que necessitam de melhorias para garantir uma transição mais eficaz e sustentável. Um item a que foi dada muita ênfase é a gestão

da propriedade. Nesse sentido, busca-se profissionalizar a administração, implementando práticas de gestão.

A Figura 05 ilustra os principais pontos identificados nas entrevistas. A imagem é dividida nos três temas explorados durante as entrevistas: sucessão familiar, gestão do conhecimento e a relação da família com a cooperativa. Na coluna da esquerda, estão os fatores identificados nas propriedades durante as entrevistas. Na coluna da direita, encontram-se as sugestões obtidas a partir das conversas.

Figura 05 - Principais resultados e percepções encontrados nas entrevistas

Sucessão familiar	
Fatores encontrados nas propriedades	Sugestões de melhorias
<ul style="list-style-type: none"> • Ainda existe gestão centralizada no pai; • Diálogos sobre o assunto dentro da família; • Incluir o filho na atividade o quanto antes, com pequenas atividades e aumentando a responsabilidade com o passar do tempo; • Implementação de novas tecnologias que facilitam o trabalho no campo; • Investimento em infraestrutura para uma melhor qualidade de vida no campo; • Investimento em qualidade da produção; • Apenas 20% dos entrevistados definem questões de herança em vida; • Valorização do filho, inclusive financeiramente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas propriedades possuem uma gestão formal usando software ou planilhas; • Incluir o pai no processo de sucessão, o pai também precisa estar preparado para a sucessão familiar; • Profissionalizar o campo; • Separar o que é sustento do que é negócio; • Ter foco em uma cultura e se especializar nela; • Definir papéis na propriedade; • Ouvir o jovem sucessor, identificando qual cultura agrícola deseja seguir, dar apoio técnico no foco escolhido; • Prestar um serviço de acompanhamento contínuo na área de gestão e sucessão da propriedade rural; • Mudar o termo sucessão familiar, para continuidade da propriedade familiar.
Gestão do conhecimento	
Fatores encontrados nas propriedades	Sugestões de melhorias
<ul style="list-style-type: none"> • Bom conhecimento técnico; • Conhecer profundamente a propriedade e as atividades realizadas nela; • Internet, visitas técnicas, feiras, eventos de produtividade e palestras; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos de gestão; • Conhecimentos em negociação; saber a hora de comprar e vender; • Tomar decisões com base em dados, pois com margens pequenas, é necessário ser eficiente;

<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento gerado através de testes realizados em área experimental; • Transferência de conhecimento por meio de conversas e explicações; • Transferência de conhecimento através de atividades práticas; • Busca de conhecimento em instituições de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os custos de produção, inclusive saber o valor da hora trabalhada; • Incluir o pai na busca por novas tecnologias, métodos e conhecimentos; • Pai passa a ter uma postura de líder, orientando, guiando e monitorando o filho; • Criação de um núcleo para troca de informações entre produtores e a cooperativa.
---	---

Relação da família com a cooperativa

Fatores encontrados nas propriedades	Sugestões de melhorias
<ul style="list-style-type: none"> • Dias de campo; • Encontro das mulheres; • Núcleo jovem; • Palestras; • Visitas técnicas; • Atualizações via redes sociais; • Atualizações via programa de rádio; • Atualizações via aplicativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar pequenas propriedades em culturas que tragam um retorno maior para a propriedade; • Vender nos supermercados da cooperativa ovos, frutas e hortaliças; • Fornecer cursos de gestão da propriedade com ênfase em negociação e gestão financeira para associados e sucessores; • Criação de um serviço de <i>multifamily office</i> do agro, prestando consultoria individual para cada propriedade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Atualmente, observa-se que a transferência de conhecimento nas propriedades ocorre principalmente por meio de conversas informais e demonstrações práticas nas áreas experimentais. Embora algumas propriedades façam uso de anotações em cadernos, planilhas ou ferramentas como o *Smartcoop*, ainda há muitas propriedades que operam sem qualquer registro formal de informações.

Entende-se que os produtores possuem um bom conhecimento técnico adquirido através de fontes como Internet, experimentos, assistência técnicas e eventos promovidos pela cooperativa. Contudo, há uma lacuna no conhecimento relacionado à gestão da propriedade, especificamente em negociação de produtos agrícolas, ou seja, saber o momento ideal para realizar compras e vendas.

É relevante destacar que todos os associados e sucessores entrevistados afirmaram que a cooperativa pode contribuir na continuidade da propriedade, ao fornecer conhecimento de gestão da propriedade – uma área claramente identificada

como necessitando de melhorias. Ao analisar as respostas dos dirigentes da cooperativa, surgem diversas percepções que podem contribuir para o desenvolvimento do artefato.

5 SUGESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Com base na revisão da literatura e nos dados coletados durante a pesquisa, foi desenvolvida a versão inicial do artefato. As entrevistas realizadas orientaram a estruturação dos principais temas, delineando uma sequência lógica para a apresentação e construção do artefato, conforme ilustrada na Figura 06. Esse processo de desenvolvimento de projetos, com base em dados reais e teoria, é um componente crucial do DSR, que permite ajustar soluções práticas às necessidades do campo, conforme evidenciado por pesquisas sobre a adaptação das práticas rurais às mudanças do setor (Seramim & Leismann, 2023).

Figura 06 - Sequência dos temas do artefato



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a compreensão do problema consolidada e após entender como a sucessão familiar vem ocorrendo ao longo das gerações, bem como identificar os conhecimentos essenciais para a continuidade da propriedade, iniciou-se a elaboração do artefato. Este foi o momento em que a cooperativa teve a oportunidade de intensificar seu apoio, oferecendo contribuições adicionais para garantir que o processo de sucessão ocorra com êxito.

5.1 SUGESTÃO

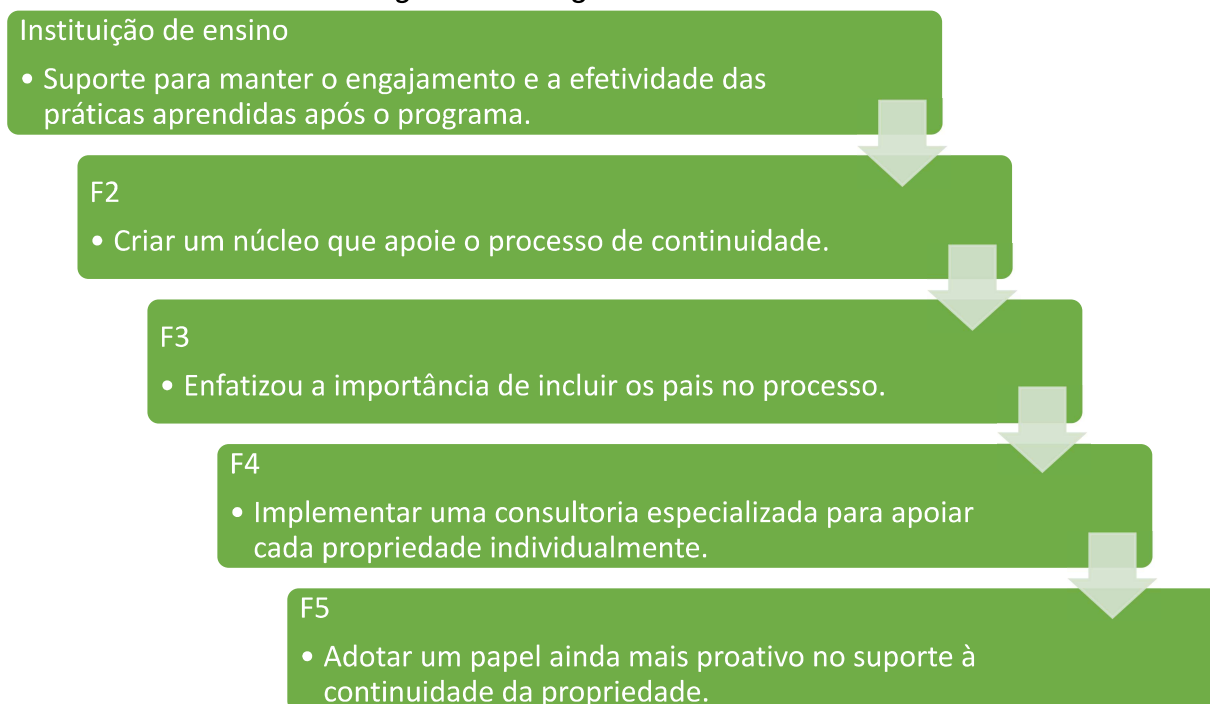
Durante as entrevistas, ficou claro que o conhecimento técnico que é utilizado no dia a dia para a realização das atividades nas propriedades é de fácil acesso, amplamente disseminado, inclusive pela cooperativa. Além disto, parte do conhecimento técnico é gerado dentro das propriedades, através de experiências em áreas próprias para essa finalidade. Vale destacar também que esse conhecimento é transferido entre os integrantes da família por meio de demonstrações e conversas.

Dado que os conhecimentos agropecuários são uma área consolidada, isto leva a desenvolver um artefato focado em outra área de conhecimento. Em contraste, identificou-se a necessidade de criar um artefato que repasse aos associados e sucessores conhecimento em gestão. Uma das sugestões fornecidas pelos associados durante as entrevistas foi criar um curso que ofereça os conhecimentos necessários para a continuidade da propriedade rural. Ao pesquisar as ferramentas disponíveis no mercado que disponibilizam esse conhecimento, foi identificada uma instituição de ensino com um programa estabelecido, fornecendo recursos em gestão da propriedade.

O foco da pesquisa não é competir com as soluções existentes no mercado, mas desenvolver um novo instrumento que complemente e enriqueça esses procedimentos. Ao entrevistar a instituição de ensino, foi constatado que, após algum tempo da conclusão do curso pelos alunos, existe um esfriamento nos métodos aprendidos. Essa observação é planejada por especialistas, que observam que a eficácia dos métodos de ensino pode ser reduzida sem o acompanhamento contínuo ou atualização dos conhecimentos aplicados, especialmente em contextos de educação prática e técnica (Camargo, 2023).

Além disso, a gestão do conhecimento e a prática contínua são essenciais para manter a retenção e aplicação do aprendizado adquirido, como indicar novas tendências educacionais que ressaltam a importância de fortalecer os conteúdos com metodologias ativas e acompanhamento constante (Santos; Marques, 2023).

Figura 07 - Sugestões de artefato



Fonte: Elaborada pelo autor.

Após a análise das entrevistas e percepções obtidas, concluiu-se que cada propriedade é única, possuindo características distintas, como atividades, tamanho, relevo, microclima, grau de endividamento, entre outras. Devido a tantas particularidades, não se identificou uma fórmula única aplicável a todas as propriedades, o que tornou necessário estudar cada caso individualmente.

Nesse contexto, foi sugerido implementar um serviço de acompanhamento pós-curso denominado Mentoria Rural, que vise proporcionar suporte contínuo às famílias. Acredita-se que, após a conclusão do curso Aprendiz Cooperativo do Campo, as famílias terão uma base sólida para se beneficiar da Mentoria Rural, permitindo-lhes aplicar e expandir os conhecimentos adquiridos.

O serviço, exclusivo para associados, teria como objetivo fornecer sessões contínuas de orientação após a conclusão do programa Aprendiz Cooperativo do Campo. A intenção é assegurar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, integrando-os na cultura da propriedade e promovendo melhorias efetivas e sustentáveis nas operações agrícolas.

Pretende-se que a Mentoria Rural seja um processo estruturado, que envolva a preparação e transferência de conhecimento, bem como a gestão e controle compartilhados entre a geração atual e a próxima. Este planejamento personalizado

busca assegurar a continuidade e o crescimento sustentável da propriedade, mantendo-a sob administração familiar. Ademais, visa facilitar uma transição harmoniosa e bem-sucedida, prevenindo conflitos internos e potenciais perdas financeiras.

5.2 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Este subcapítulo tem como propósito desenvolver o artefato delineado no subcapítulo anterior. A meta é que este instrumento evolua para uma mentoria rural destinada aos associados, estruturada por uma equipe multidisciplinar composta por especialistas nas áreas de direito, contabilidade, administração de empresas, engenharia agrônômica, medicina veterinária, psicologia e tecnologia.

As entrevistas foram de grande valia para o entendimento do problema, e contribuíram para identificar quais pautas necessitam de uma maior atenção. Esse entendimento resultou na estruturação do serviço distribuído em quatro módulos, a partir dos quais se acredite que a escolha desses fundamentos atenda completamente todos os requisitos da propriedade.

Todo o material desenvolvido durante a mentoria permanece à disposição da propriedade, podendo ser acessado a qualquer momento para sanar dúvidas, treinar novos funcionários, otimizar operações, entre outros. É importante destacar que o material fica liberado para o associado realizar atualizações, conforme sua necessidade.

Exibe-se na Figura 08 uma representação dos módulos da Mentoria Rural, que geram um fluxo direcionado ao objetivo da continuidade da propriedade. Pode ser observado que, durante o processo de mentoria, são realizados registros das atividades, os quais formarão um manual que documente o conhecimento explícito de todos os processos mapeados na propriedade, estabelecendo a padronização das atividades.



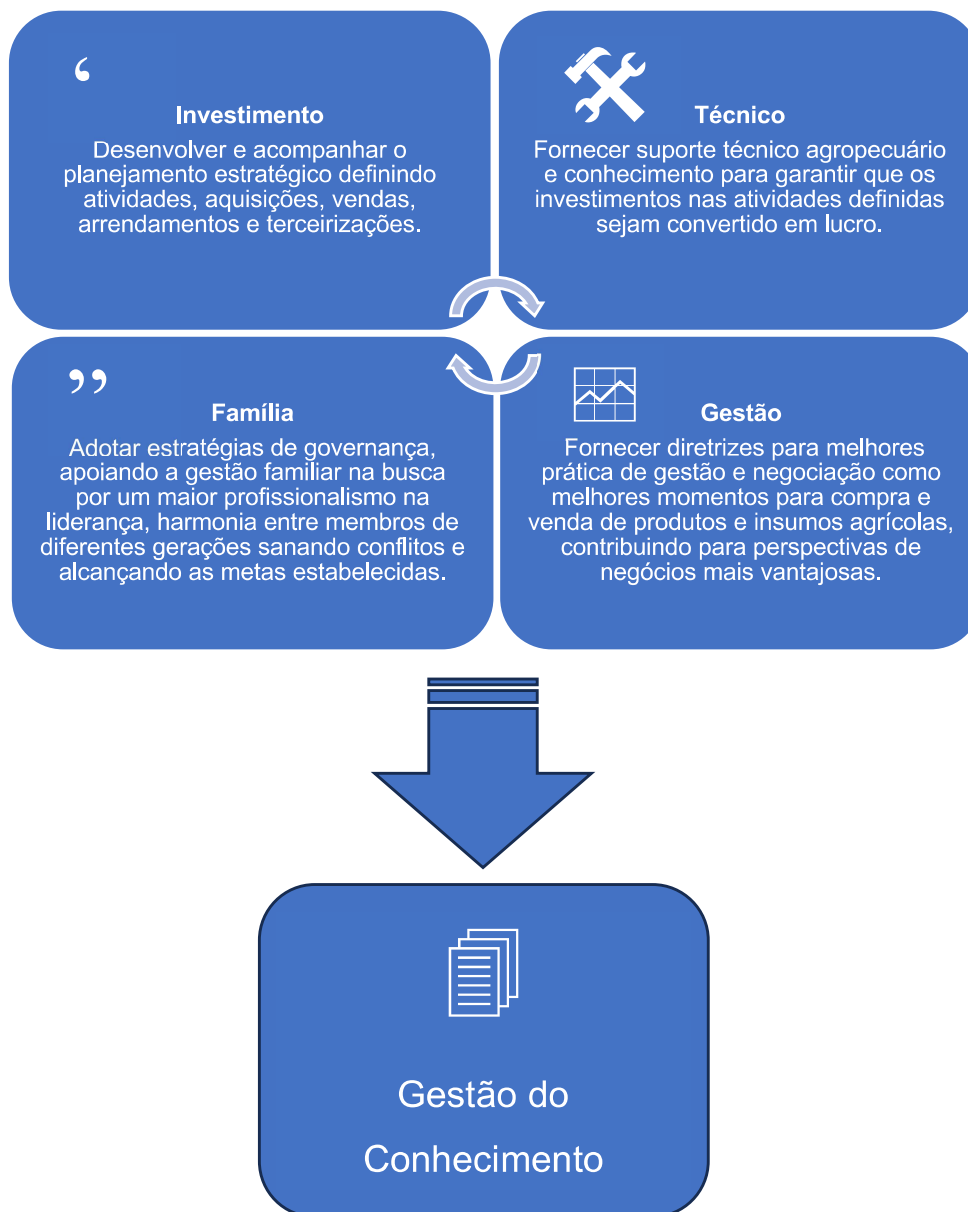
5.2.1 Versão Inicial do Artefato Proposto

A Mentoria Rural foi pensada como um serviço de consultoria em gerenciamento de propriedades rurais para associados da cooperativa. Desse modo, a assistência reuniria uma equipe integrada para alinhar todos os aspectos da estrutura financeira e da estratégia de investimentos agropecuários de seus clientes, visando garantir a sobrevivência e prosperidade da propriedade.

Dado que as propriedades rurais podem operar com múltiplas atividades, cada uma apresenta sua própria complexidade. Nesse contexto, é crucial engajar uma equipe de especialistas com habilidades e conhecimentos diversificados para desenvolver estratégias individualizadas que resultem em lucratividade.

A mentoria poderia ser contratada por módulos individuais, permitindo que a família selecione áreas específicas que necessitam de maior atenção, ou como um pacote completo. O serviço tem um período mínimo de contrato de um ano, com possibilidade de renovação. É fundamental que as boas práticas de gestão se integrem à cultura da propriedade, formando empresários rurais.

Figura 09 - Versão inicial do artefato proposto



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Mentoria Rural se iniciaria com uma reunião inicial com os membros da família, na qual se explica detalhadamente o funcionamento do processo. Após a aceitação da família em participar do programa, seria firmado um contrato de prestação de serviço. A mentoria então começaria a trabalhar com todos os módulos contratados.

6. AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Uma reunião foi agendada para as 16 horas do dia 15 de julho de 2024, envolvendo a direção da cooperativa e o professor orientador, que participou por chamada de vídeo. De acordo com Shrestha et al. (2021), a interação com stakeholders durante as etapas de desenvolvimento de soluções é essencial para garantir que os artefatos atendam às necessidades reais dos envolvidos. Com todos os presentes tendo conhecimento do trabalho que vinha sendo realizado, o objetivo principal do encontro foi a apresentação e a avaliação crítica do artefato proposto, fundamentado nas análises das entrevistas previamente conduzidas.

Para relembrar os participantes dos detalhes do trabalho, a reunião iniciou-se com uma breve contextualização do problema de pesquisa, seguido pelo objetivo geral e objetivos específicos. Em sequência, foram apresentados os resultados colhidos nas entrevistas, além dos *insights* extraídos dessas análises, que fundamentaram a proposta do artefato sugerido. Segundo Yeboah (2023), a apresentação clara de dados e análises anteriores promove um entendimento mais consistente entre os participantes, facilitando a validação e o refinamento de soluções propostas.

Havia uma grande expectativa em torno da revelação do artefato proposto. Durante a apresentação, o entusiasmo manifestou-se em frequentes interrupções, nas quais os participantes compartilharam sugestões para o desenvolvimento do artefato. Foi particularmente interessante observar que muitas dessas ideias estavam alinhadas com a solução previamente concebida, evidenciando uma convergência de pensamentos e um entendimento coletivo das necessidades.

A direção da cooperativa identificou uma oportunidade estratégica, ao perceber que o desenvolvimento do serviço poderia se tornar um diferencial competitivo para seus associados. O superintendente da cooperativa complementou dizendo que o projeto visaria não apenas fortalecer os laços entre pai, filho e cooperativa, mas também assegurar a transmissão de valores e práticas essenciais para a sustentabilidade da propriedade.

A proposta da direção envolveu uma abordagem segmentada dos temas que abordam propriedade, família, negócio e gestão, reconhecendo a necessidade de tratar cada um com a devida profundidade. Além disso, sugeriu-se uma especificação clara dos módulos e dos serviços que os compõem, enfatizando a gestão do

conhecimento como elemento essencial para o êxito do projeto. Esse ponto encontra respaldo em Arantes et al. (2023), que destacam a importância de estruturar módulos bem definidos para integração de soluções práticas e conhecimento estratégico.

Cada sugestão foi cuidadosamente anotada com o intuito de analisar sua viabilidade e possível integração no desenvolvimento da solução, visando a criação de um artefato mais robusto e alinhado às necessidades. Como apontado por Guanziroli et al. (2021), documentar o processo de desenvolvimento é fundamental para obter contribuições valiosas e garantir que os artefatos finais sejam eficazes e replicáveis.

6.1 VERSÃO FINAL DO ARTEFATO PROPOSTO

O artefato proposto foi concebido com uma flexibilidade que permite sua aplicação em qualquer propriedade rural, independentemente de sua dimensão. Essa abordagem é essencial para promover a sustentabilidade e a competitividade, especialmente em pequenas propriedades, onde os recursos são escassos e as necessidades de adaptação são críticas (Seramim e Leismann, 2023). Dessa forma, com base nas sugestões recebidas da direção da cooperativa, a versão final do artefato foi aprimorada, com uma ênfase ampliada na gestão do conhecimento por assegurar a transmissão de valores e práticas essenciais para a sustentabilidade da propriedade.

Essa versão também detalha minuciosamente cada módulo da mentoria, especificando claramente os temas que serão abordados, garantindo que o conteúdo seja não apenas relevante, mas também alinhado às necessidades práticas dos associados. A Figura 10 apresenta de forma abrangente as atividades da mentoria rural em todas as suas etapas.

Figura 10 - Versão final do artefato proposto



Fonte: Elaborada pelo autor.

A gestão do conhecimento, simbolizada por uma nuvem, ocupa o centro da Figura 10, indicando que todo o material consultivo desenvolvido na propriedade deve ser centralizado e armazenado em uma plataforma segura *cloud*. Esse recurso deve ficar acessível de forma segura à família por meio de dispositivos móveis ou *desktop*. Também pode ser visto a predominância da cor verde, que é amplamente utilizada pela cooperativa.

De acordo com a orientação da direção da cooperativa, a mentoria deveria abordar os temas: propriedade, negócio, família e gestão. Com isto em mente, foram implementadas melhorias significativas em cada um dos módulos, com a finalidade de desenvolver uma ferramenta que atenda a todas as necessidades das propriedades. Além disto, pretende-se que seja perfeitamente adaptável às diferentes características das propriedades rurais. Essa abordagem é corroborada por Santos, Marion e Segatti (2022), que destacam a importância de integrar ferramentas administrativas que respondam às demandas internas e externas das propriedades rurais.

Por isto tudo, o módulo Investimento foi refinado para enfatizar a sustentabilidade do negócio, com o objetivo de assegurar que a propriedade mantenha sua viabilidade econômica a longo prazo. Por outro lado, o módulo Técnico foi ajustado para direcionar seus esforços especificamente na propriedade, com

ênfase em aumentar a produtividade enquanto reduz o impacto ambiental. Já os módulos Família e Gestão permanecem idênticos à primeira versão do artefato.

O artefato desenvolvido pode ser acessado no Apêndice D, em que se demonstra que a solução proposta neste estudo possui aplicabilidade em propriedades rurais familiares que envolvem uma gama diversificada de atividades. Contudo, é crucial reconhecer que as mentorias são individuais para cada propriedade, exigindo adaptações e ajustes apropriados para garantir a máxima relevância e funcionalidade em cada caso.

No Apêndice E, pode ser visto um material publicitário que foi desenvolvido juntamente com o setor de marketing da cooperativa para divulgação do novo serviço. O design visual foi cuidadosamente elaborado para atrair a atenção do público-alvo, utilizando elementos gráficos e uma linguagem clara e objetiva para fácil compreensão.

Em 23 de setembro de 2024, a versão finalizada da Mentoria Rural foi apresentada à diretoria da cooperativa por meio do material publicitário. A diretoria da cooperativa considerou um trabalho valioso que pode trazer resultados positivos para os associados e a cooperativa de modo geral. Foi sinalizado na ocasião que esse trabalho deve ser apresentado para as demais áreas da cooperativa com o objetivo de colocá-lo em prática.

Com o objetivo de validar os resultados da dissertação perante os associados e seus filhos. Os 10 participantes das entrevistas foram convidados para uma apresentação no auditório da cooperativa, realizada no dia 04 de outubro de 2024. A presença de todos os convidados evidenciou o interesse coletivo no tema. Na ocasião, foi apresentado o material publicitário e um slide explicando o funcionamento que se encontra no Apêndice F além do material publicitário. De modo geral, houve uma recepção positiva ao trabalho apresentado, com vários questionamentos, inclusive sobre o início do serviço de mentoria rural e os custos envolvidos.

Todos entrevistados tinham conhecimento que a pesquisa fez parte de uma dissertação de mestrado. Durante a apresentação, foi esclarecido que, embora a pesquisa tenha levado ao desenvolvimento da mentoria rural, o projeto ainda está em fase de preparação. Por isso, informações detalhadas sobre o início do serviço e o custo ainda não estavam disponíveis, mas foi indicado que a divulgação ocorreria em breve.

No dia 18 de novembro de 2024, a Mentoria Rural foi apresentada a todos os diretores e gerentes de áreas da cooperativa em um evento realizado no auditório, cujas fotos estão disponíveis no Apêndice G. Após a apresentação, iniciou-se uma discussão produtiva que gerou *insights* relevantes. Constatou-se que a iniciativa está alinhada ao propósito da cooperativa que é proteger e prosperar, reforçando a relevância do serviço.

Ainda durante o evento de apresentação da Mentoria Rural, foi decidido que o serviço será implementado ao longo do ano de 2025. Também foram definidas as equipes envolvidas no projeto. A condução passará a cargo do pesquisador, do setor de cooperados e do setor de inovação. Além disso, foi estruturada a equipe que prestará a mentoria formada por profissionais das áreas contábil, fiscal, financeira, jurídica, psicologia, tecnologia da informação e área técnica.

O lançamento da Mentoria Rural será precedido pelas etapas de configuração e homologação. Na fase de configuração, serão definidos detalhes importantes, como a formalização dos contratos e as pautas a serem trabalhadas em cada módulo. Já na etapa de homologação, serão selecionadas algumas propriedades piloto para a aplicação inicial da mentoria, permitindo a realização de ajustes e melhorias com base nos resultados obtidos.

Após o período de implantação, o serviço será amplamente oferecido aos demais associados, utilizando as propriedades piloto como casos de sucesso. É uma iniciativa que deve contribuir para a permanência do jovem no campo realizando um trabalho que traga satisfação e prosperidade a propriedade rural.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo oferece uma visão das principais contribuições da pesquisa realizada, destacando suas implicações gerais. Ao mesmo tempo, exhibe as limitações do estudo, sugerindo direções para futuras investigações e fornecendo uma base para a continuidade do conhecimento na área.

7.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral elaborar um artefato que possibilitasse a cooperativa a contribuir na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares. Desde o início, o pesquisador teve como objetivo não apenas em criar uma solução ao problema, mas também assegurar que essa solução fosse aplicável às propriedades rurais de diferentes tamanhos e áreas de atuação.

Vale destacar que a Mentoria Rural foi projetada para permitir que a cooperativa adotasse uma posição proativa no processo sucessório, utilizando ferramentas para preservar o conhecimento tácito, especialmente o que reside na figura do chefe familiar. Essa abordagem não apenas assegura a preservação do patrimônio intelectual, mas também contribui para a sustentabilidade e prosperidade das propriedades rurais.

A pesquisa oferece contribuições importantes, ao mapear como o processo de transferência do conhecimento ocorre hoje nas propriedades rurais de associados das Cotrirosa (primeiro objetivo específico), considerando as perspectivas tanto dos associados quanto de seus filhos sucessores. As duas visões foram essenciais para compreender como os processos sucessórios ocorreram no passado e como estão sendo conduzidos atualmente.

Uma segunda contribuição foi o avanço na compreensão dos conhecimentos necessários para uma sucessão (segundo objetivo específico). Vale destacar que a pesquisa proporcionou uma visão clara sobre os conhecimentos já consolidados e aqueles que ainda necessitam de aprimoramentos. Essa contribuição direcionou o desenvolvimento do artefato, com ênfase na gestão eficaz da propriedade rural.

A terceira contribuição desta pesquisa foi a análise da forma como as cooperativas podem contribuir no processo de transferência e gestão do

conhecimento das propriedades rurais para uma sucessão eficaz (quarto objetivo específico). Inicialmente, foi identificada a necessidade de aprimorar a gestão da propriedade, mas ainda não estava claro se a solução deveria tomar a forma de um curso, manual ou software. As entrevistas realizadas com os dirigentes da cooperativa forneceram informações que, após análise, orientaram o desenvolvimento do artefato com ênfase no desenvolvimento das pessoas.

O quarto ponto contributivo foi identificar os elementos necessários para a transferência e gestão do conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares (terceiro objetivo específico). Por meio da entrevista com a instituição de ensino que prepara jovens para assumir a continuidade da propriedade rural, foi realizada uma análise que buscou complementar e alinhar as práticas da instituição com as necessidades identificadas no estudo.

A quinta contribuição foi integrar os conhecimentos e atores do processo, a fim de desenvolver um artefato para gestão do conhecimento (quinto objetivo específico). Reunindo todas as 16 entrevistas realizadas e analisadas, concluiu-se que a solução ideal seria a implementação de uma mentoria rural após a realização do curso Aprendiz Cooperativo do Campo. Essa mentoria foi pensada como um serviço conduzido por uma equipe de profissionais da cooperativa, que acompanhariam os processos da propriedade até se tornarem plenamente incorporados em sua cultura organizacional.

É importante destacar que essas contribuições só foram alcançadas graças à sinergia entre teoria e prática, proporcionada pelas entrevistas com associados, seus sucessores, dirigentes da cooperativa e representantes da instituição de ensino. As descobertas resultantes têm o potencial de se transformar em um serviço que impulse a prosperidade das propriedades rurais e fortaleça as relações comerciais com a cooperativa.

Além disto, essas contribuições promovem a preservação do patrimônio intelectual, por meio de registros documentados e armazenados em servidores seguros, garantindo o acesso, transferência e a contínua atualização do conhecimento. Conforme o estudo se aproxima do seu encerramento, torna-se evidente o impacto significativo das descobertas alcançadas em prol da preservação das propriedades rurais familiares.

Esta pesquisa abordou uma falha significativa na preservação do conhecimento e ofereceu subsídios que contribuem na preservação do conhecimento. Outro fator

existente é que abriu espaço para uma gestão eficiente e uma oportunidade promissora para os filhos de associados permanecerem na propriedade com boa qualidade de vida. A expectativa é que essas descobertas incentivem cada vez mais as propriedades a adotarem uma gestão profissional, além de promover inovações que impulsionem o desenvolvimento contínuo das propriedades rurais.

7.2 LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS

É importante destacar algumas limitações referentes a este estudo:

- a) Durante a realização deste trabalho, os associados estavam ocupados com a colheita da soja, o que restringiu o tempo disponível para a realização das entrevistas, que poderiam ser mais exploradas;
- b) As entrevistas foram realizadas entre os associados da região de atuação da cooperativa, onde todos possuem histórias semelhantes, e esta pode não ser a mesma realidade em outras regiões;
- c) O grupo de diretores da cooperativa foi limitado intencionalmente, por se tratar de áreas que possuem contato com os associados. Valeria incluir nesse grupo de diretores áreas que não possuem contato com os associados, para obter suas percepções;
- d) Dada a limitação de tempo, a entrevista foi conduzida exclusivamente com a instituição de ensino que dispõe da ferramenta Jovem Aprendiz Cooperativo, a qual aborda o tema em questão. No entanto, seria valioso explorar outras perspectivas, por meio de entrevistas com pessoas e organizações que oferecem diferentes abordagens e ferramentas.

7.3 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

A partir das delimitações identificadas e das oportunidades de melhoria, surgem várias possibilidades que podem ser exploradas em pesquisas futuras:

- a) Realizar uma análise de viabilidade da Mentoria Rural, levantando os custos dos profissionais envolvidos, bem como definir os valores a serem cobrados pela prestação do serviço. Além disso, o estudo pode identificar o ponto de equilíbrio financeiro, determinando o volume de contratos e participantes

- necessários para que a operação da mentoria se torne autossuficiente e sustentável ao longo do tempo;
- b) Com uso de diretrizes claras de desempenho, medir a eficácia da Mentoria Rural nas propriedades que tenham contratado o serviço;
 - c) Alavancar um estudo sobre a eficácia de outras ferramentas que abordam o tema;
 - d) Aplicar a pesquisa em outras regiões para buscar saber se ocorre o mesmo comportamento;
 - e) Desenvolver um estudo de caso em propriedades rurais familiares que implementaram ferramentas de gestão do conhecimento;
 - f) Comparar as práticas de gestão do conhecimento em sucessão familiar entre diferentes cooperativas agrícolas.

REFERÊNCIAS

ACI. **Os pioneiros de Rochdale**, 2024. Fonte: Aliança Cooperativa Internacional. Acesso em 16 janeiro de 2024. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/rochdale-pioneers>

AL-DMOUR, A.; AL-DMOUR, R.; RABABEH, N. **The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers**. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 2020.

ANTONIALLI, L. M. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares**. III SemeAd. São Paulo, 1998.

ARANTES R. C; MINEIRO, A. A. C.; CASTRO, CLEBER CARVALHO & JULIANI, J. P. **A Influência dos Ecossistemas de Inovação nas Capacidades Dinâmicas de Conhecimento no contexto das agtechs brasileiras**, Anais do XLVII Encontro da ANPAD (EnAnpad), São Paulo, 2023.

ARXER, E. A.; INFORSATO, E. C. **O gestor escolar e as tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC)**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS, 2018, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: UFSCar, 2018. Acesso em: 25 novembro 2023. Disponível em: <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/view/689>.

BACON, E.; WILLIAMS, M. D.; DAVIES, G. **Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations**. Journal of Business Research, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo (Tradução Luís Antero Reto)**. 2016. São Paulo, Brasil: Edições, 70.

BARTOL, K. M., & SRIVASTAVA, A. **Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2002. Acesso em: 20 julho 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: Brasília: Ipea, 2012. Acesso em: 20 julho 2023. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>.

BOURDIEU, P. **Las estratégias de la reproducción social**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2011.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. London: Prentice Hall, 2000.

CAMARANO, A. A.; ABRAMOVAY, R. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos cinquenta anos**. *Revista Brasileira de Estudos de População*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 45–65, 1998.

CAMARGO, G. **Educação e metodologias ativas: tendências para 2023**. Nova Escola, Acesso em: 27 maio 2023. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21581/confira-7-tendencias-da-educacao-em-2023>.

CARVALHO, Victorya Elizabete Nipo Teixeira de; KNOX, Winifred. **Relações de gênero e trabalho: contribuições para análise da pesca artesanal no município de Ceará Mirim/RN**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 42., 2018, Caxambu. Anais [...], Caxambu, 2018.

CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CAVALCANTI, D. A.. **Modelos de planejamento para a empresa rural familiar e sua aplicabilidade**. 2020. 79f. Dissertação (mestrado profissional MPAGRO) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

COSTA, GB; DUSEK, EM **Cooperativismo no Brasil: fundamentos e práticas**. São Paulo: Editora FEA, 2023.

COSTA, J. S.; DUSEK, P. M. **Manual de processos cooperativos: Em busca do fortalecimento da Agricultura Familiar e o Desenvolvimento Local**. *Humanas em Perspectiva*, v. 30, João Pessoa: Periodicojs editora, 2023.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. **Can organizations studies begin to break out of the normal science straitjacket?** An editorial essay. *Organization Science*, v. 1, n. 1, p. 1-10, 1990.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Editora Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. 12ª edição: Editora Campus, 1998.

DREBES, L. M.; SANTOS, T. K. M; **Cooperativismo agropecuário e sucessão geracional em propriedades rurais: reflexões sobre o caso da Cotrijal/RS**. *Interações*. Campo Grande, 24, 635-649. 2023.

DREBES, L.; SANTOS, MC. **Desafios da sucessão nas propriedades rurais: análise de casos no sul do Brasil**. *Revista Brasileira de Gestão Rural*, v. 2, pág. 45-58, 2023.

DREBES, L. M. **Projeto de juventude rural, campo de possibilidade e migrações: um estudo documental do Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (CEDEJOR)**. *Revista Monografias Ambientais*, 13(5), 4087-4098, 2014. Acesso em: 27 setembro 2023. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/remoa/article/view/15036>.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz** - 1ª Edição. Editora FTC, 1990.

FLICK, U. Triangulação e validade: práticas de pesquisa qualitativa. *Revista de Pesquisa Qualitativa* , v. 25, p. 33-45, 2021.

FREITAS JÚNIOR, José Carlos da Silva; BITENCOURT, Cláudia Cristina; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; BRINKHUES, Rafael Alfonso. **Design Science Research in Developing Leadership in Virtual Worlds**. *Revista Internacional de Ciência e Metodologia de Pesquisa (IJSRM)*, 2019. Acesso em: 17 setembro 2023. Disponível

em: <https://ijsrm.humanjournals.com/wp-content/uploads/2019/12/5.Jos%C3%A9-Carlos-da-Silva-Freitas-Junior-Claudia-Cristina-Bitencourt1-Patricia-Martins-Fagundes-Cabral-Rafael-Alfonso-Brinkhues.pdf>.

GOLEMAN, Daniel; CHERNISS, Cary. **Optimal: How to Sustain Personal and Organizational Excellence Every Day**. Nova York: HarperCollins Publishers, 2024.

GUANZIROLI, CE; e outros. **Agricultura familiar no Brasil: características estruturais e desafios contemporâneos**. Revista de Política Agrícola, Brasília, v. 3, pág. 25 de agosto de 2021.

HAU, Y.; KIM, B., LEE, H., KIM, Y. **Os efeitos de motivações individuais e capital social nas intenções de compartilhamento de conhecimento tácito e explícito dos funcionários**. Jornal Internacional de Gerenciamento de Informações, 33(2), 356–366, 2013. Acesso em: 17 setembro 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>.

HEVNER, Alan R. **Uma visão de três ciclos da pesquisa em ciência do design**. Scandinavian Journal of Information Systems , v. 19, n. 2, p. 87-92, 2007.

HONG, J. F.; NGUYEN, T. V. **Incorporação do Conhecimento e os Mecanismos de Transferência em Multinacorporações nacionais**. Jornal de Negócios Mundiais 44:347–56, 2009.

HUFF, A.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E., **Management as a Design Science Mindful of Art and Surprise**. Journal of Management Inquiry, v. 15, n. 4, p. 413-424, 2006. Acesso em: 17 setembro 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1056492606295900>.

IBGE 2024. **Censo Agropecuário de 2017**. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acesso em 21 maio de 2024. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/resultados-censo-agro-2017.html>

KISCHENER, M. A., BATISTELA, E. M., GRIGOLO, S. C., & BATISTELA, A. C. (2021). **A problemática da sucessão geracional na agricultura familiar do Sudoeste Paranaense**. Brazilian Journal of Development, 7(1), 3490-3508.

KOVÁCS, E. K. **The situation and prospects of family farms with special attention to generational turnover in Karcag.** *Practical Application of Science*, v. 8, n. 23, p. 149–162, 2020.

LEITE, D. M.; FERNANDES, H. C.; JUNIOR, M. R. F.; FEITOSA, J. R.; & SANTOS, D. W. F. N. (2020). **Caracterização das vibrações do posto de operação de um trator agrícola em condição de tração / Characterization of the vibrations of the operation station of an agricultural tractor under traction.** *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*. Acesso em: 29 julho 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34188/bjaerv3n4-081>

LOBLEY, M. **Sucession in the family farm business.** *Journal os Farm Management*, v.13, n.12, p. 839-851, 2010.

LOVATO, A. **Metodologia da pesquisa.** Três de Maio: Setrem, 2013.

MAITLIS, S.; LAWRENCE T. B. **Gatilhos e Habilitadores de Sense Giving nas Organizações.** *Academia de Diário de Gestão*50 (1): 57–84, 2007.

MANSON, N. J. **Is Operations Research Really Research? Operations Research Society of South Africa**, [S.l.] v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MARIN, J. O. B. **Pronaf Jovem: as disjunções entre o ideal e o real.** *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 58, n. 2, e187438, 2020.

MASA'DEH, R.; HUNAITI, Z. B.; YASEEN, A. **“Um modelo integrador que liga o alinhamento estratégico de negócios de TI e o desempenho da empresa: o papel mediador da busca de estratégias de inovação e gestão do conhecimento”**, *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*, vol. 2 No. 24, pp. 180-187, 2008.

MATZLER, Kurt; RENZL, Bernhard; MOORADIAN, Todd; KROGH, GV; MUELLER, J. **Satisfação e lealdade do cliente no setor de serviços: o papel da orientação ao cliente e da cultura organizacional.** *Journal of Service Management*, v. 22, n. 4, p. 443-465, 2011.

MAZZOCCHI, S. et al. **Artefatos em Engenharia de Software: Um Posicionamento Fundamental**. arXiv, 2023. Acesso em: 29 janeiro 2024. Disponível em: <https://ar5iv.org/html/1806.00098>.

MCELROY, M. **The knowledge life cycle. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL. 1999.**

MOLINA, A. B. T., CALIGIONI, R. R., GALLI, L. C. D. L. A., ARROYO, C. S., & PRATES, G. A. (2019). **A VISÃO DOS SUCESSORES DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: um mapeamento dos fatores facilitadores e restritivos do processo de sucessão**. SITEFA, 2(1), 171-183.

MORATO, A. F.; COSTA, A. **Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista**. In: Macedo, K. B. & Ximenes, J. A(org.). Cooperativismo na era da globalização, Goiânia: Terra, 2001.

MOREIRA, S. DA L., SPANEVELLO, R. M., BOSCARDIN, M.; LAGO, A. **Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais**. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, 2020.

MUCCI, D. M.; JORISSEN, A.; FREZATTI, F.; BIDO, D. D. S. (2021). **Managerial controls in private family firms: The influence of a family's decision premises**. Sustainability, 13(4), 2158. Acesso em: 29 janeiro 2024. <https://doi.org/10.3390/su13042158>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação**. Nova York: Imprensa da Universidade de Oxford, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OCERGS. **Princípios do Cooperativismo**, 2023. Fonte: Sistema OCERGS. Acesso em 12 outubro de 2023. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>.

OH, D. S.; PHILLIPS, F.; PARK, S.; LEE, E. **Innovation ecosystems: A critical examination.** *Technovation*, 54, 1-6, 2016. Acesso em 20 de julho de 2023, disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>.

OLIVEIRA, M. F.; MENDES, L.; VASCONCELOS, A. C. V H. **Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG.** *Revista de Economia e Sociologia Rural*, [s.l.], v. 59, n. 2, p. 1-19, 2021.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios.** 2385 Texto para discussão, Brasília, abril de 2019. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf Acesso em: 21 de maio de 2024.

OLIVEIRA, W.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **A sucessão familiar no setor agropecuário.** *Revista de Política Agrícola*, 28 out. 2019. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1451> Acesso em: 23 out. 2021.

PETARLY, R. R. **Assistência técnica e extensão rural para quê? O caso da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio.** 134 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2013.

POLANYI, M. **A Lógica da Inferência Tácita.** *Filosofia*, 41(155), 1-18, 1966. <https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>.

RAMBO, A. G.; MACHADO, J. A. D. **Tomada de decisão em questões relativas ao desenvolvimento territorial: capital social, empoderamento e governança na agricultura familiar.** In: CONGRESSOS DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre, RS.

RENK, A., & CABRAL, V. **Campesinidade e imigração internacional: novas estratégias dos jovens rurais do Oeste Catarinense.** *Revista Esboços*, 10(10), 09-28, 2002. Acesso em: 27 setembro 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/esbocos/article/view/385>.

RODRIGUES, N. B.; SANTOS, C. E. **Cooperativismo: um caso Sicredi Pioneira e a cooperativa financeira versus bancos**. REVICOOP, v.2, 2021 (ISSN: 2676-0223).

SALES, M. V. S.; KENSKI, V. M. **Sentidos da inovação em suas relações com a educação e as tecnologias**. Revista FAEEBA: Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 30, n. 64, p. 19-35, 2021. Acesso em: 25 novembro 2023. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/download/12852/8969/>.

SANTOS, A.; MARIÃO, J.; SEGATTI, R. **Ferramentas administrativas na gestão rural: desafios e soluções**. Reagro: Revista de Agronegócio e Gestão Rural, v. 3, pág. 35-50, 2022.

SANTOS, C.; MARQUES, MP **Desafios educacionais no Brasil: uma análise das práticas pedagógicas pós-pandemia**. Revista de Educação Brasileira, v. 2, pág. 85-102, 2023.

SANTOS, R.; KIELING, R. I. **A atuação do jovem nas cooperativas e a sucessão familiar no agronegócio: o caso do Programa Aprendiz Cooperativo no Campo na Cooperativa Triticola Mista Campo Novo**. Revista Pleiade, Foz do Iguaçu, v. 14, n. 30, p. 48-60, 2020. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/656/741>. Acesso em: 15 janeiro 2024.

SARVARY, M. **Gestão do Conhecimento e Concorrência na Indústria de Consultoria**. California Management Review, Vol. 41, Nº.2, 1999.

SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W.; BUENO, J. M. **Group intercultural competence: Adjusting and validating its concept and development process**. Revista de Administração Contemporânea, vol. 24, no. 2, p. 151-166, 2020.

SCHNEIDER, J. O. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. In: SCHNEIDER, José Odelso. Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: UNISINOS, 2003.

SCHNEIDER, P. J. **Identidade Cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica**, v. 22, n. 59, p. 49-76, 1987. Série Cooperativismo. v. 22.

SCHULZE, E.; MINETTO, T. J.; PORT, M. **Ocergs 50 anos 1971-2021**. Canoas - RS: Editora Palavra Bordada, 2021.

SEIN, M. K. et al. **Action Design Research**. MIS Quaterly, v. 35, n. 1, p. 37-56, 2011.

SERAMIM, S.; LEISMANN, R. **Sustentabilidade em pequenas propriedades rurais: práticas de integração e diversificação produtiva**. Revista Brasileira de Estudos Rurais , v. 2, pág. 50-65, 2023.

SHRESTHA, A.; CATER-STEEL, A.; TOLEMAN, M.; ROUT, T. **Benefits and relevance of International Standards in a design science research project for process assessments**. Computer Standards & Interfaces, 60, 48-56, 2018 Acesso em: 29 agosto 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.04.011>.

SILVA, B. K. F. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA ORGANIZAÇÃO**, 2024.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, E. R. P. **Métodos para Revisão e Mapeamento Sistemático da Literatura**. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Herberth Bruno Nunes et al. **Aplicação da metodologia seis sigma como fator estratégico para aumento da eficiência operacional: estudo de caso de uma empresa no setor portuário**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos Mestrado Profissional. Belém – PA, 2020.

SILVA, M. H. **Fatores determinantes da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais**. Universidade de Passo Fundo. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, 2022.

SILVA, M. N.; ANJOS, F. S. **A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 61, p. e253400, 2022.

SILVA, N. C. C., & DORNELAS, M. A. (2021). **Sucessão na agricultura familiar: permanência de jovens no meio rural sob a ótica de pais agricultores**. Brazilian Journal of Development, 7(8), 82402-82417.

SILVESTRO, M. L. et al.. **Os impasses da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead, Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SPANVELLO, R.; DREBES, L.; LAGO, D. **O papel das cooperativas no processo sucessório em propriedades rurais familiares**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v. 1, pág. 111-128, 2011.

SPANVELLO, R. M.; DREBES, L. M.; LAGO, Adriano. **A influência das ações cooperativistas sobre a reprodução social da agricultura familiar e seus reflexos sobre o desenvolvimento rural**, 2012. In: II CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, Brasília. Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos, 2011.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **The new product development game**. Harvard Business Review, 137-146, 1986. Recuperado de <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> Acesso em 31 de outubro de 2023.

TEIXEIRA, D. C.; ZANETTE, A. C. **Breves reflexões sobre o planejamento sucessório e o agronegócio**. In: TEIXEIRA, D. C. (coord.). Arquitetura do planejamento sucessório. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 467-476. Tomo II.

URIARTE, F. A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design research in information systems**, 2009. Acesso em: 29 agosto de 2023. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems>.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Science research methods and patterns: innovating information and communication technology**. Florida: CRC PRESS, 2015.

VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. **Problem Solving in Organizations** 2nd ed., United Kingdom, Cambridge: University Press Cambridge, 2012.

VAN AKEN, J. E. **Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field Tested and Grounded Technological Rules**. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004. Acesso em: 13 agosto de 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>.

VIEIRA, J.P. L.; BAHIENSE, D. V.; SILVA, S. M. **Produção acadêmica sobre sucessão rural e agricultura familiar: uma análise do contexto brasileiro do período (2003-2018)**. **Extensão Rural**, v. 26, n. 2, p. 89-103, 2019.

WANG, C.; AHMED, P. **The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network**. **Handbook of Business Strategy**, vol. 6, 2005.

WEBER, C. **Sucessão geracional em propriedades rurais de associados a cooperativas agropecuárias: uma abordagem sobre jovens mulheres**. UFSM. Santa Maria, 2020.

WIERINGA, R. J. **Design science methodology for information systems and software engineering**. Springer, 2014.

WIIG, K. **Knowledge Management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. **Knowledge Management: an introduction and perspective**. **The Journal of Knowledge Management**, vol. 1, n. 1, p. 6-14, September, 1997.

WOORTMANN, E. **Herdeiros, parentes e compadres: colonos do Sul e sitiantes no Nordeste**. São Paulo: Hucitec; Brasília: Editora da UNB, 1995.

Yeboah, Asiamah. **Knowledge sharing in organization: A systematic review**. **Cogent business & management** 10.1 (2023): 2195027.

ZONIN, V. J.; KROTH, D. C. **Juventude rural e sucessão na agricultura familiar**, Appris, Curitiba, 2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participantes da Etapa 1 – Roteiro de entrevista – presencial

Prezado(a) participante,

Meu nome é Robson Elias Reuter e, sou estudante do curso de Mestrado profissional Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – Porto Alegre, RS.

Estou conduzindo uma pesquisa, sob a orientação do Professor Dr. José Carlos Da Silva Freitas Junior, que tem por objetivo: avaliar o papel do cooperativismo na transferência e gestão de conhecimento em processos de sucessão em propriedades rurais familiares, a partir dessa análise, propor um artefato que auxilie a transferência de gestão na propriedade rural.

Sua participação será através de uma entrevista, que será aplicado na própria propriedade.

A participação neste estudo é voluntária, e os riscos são mínimos. Caso sinta-se constrangido ou decida não participar em algum momento, você tem total liberdade para fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para os propósitos deste estudo.

Na divulgação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em absoluto sigilo. Todas as informações que possam identificá-lo serão omitidas.

Mesmo que você não perceba os benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (55) 99694-9103 ou por meio do e-mail robsonreuter@msn.com

Atenciosamente,

Local e data

Robson Elias Reuter (mestrando)
Matrícula número RA: 1938701

Nome e assinatura do participante

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRODUTOR

Caro(a) Associado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente e anonimamente desta entrevista. Ele faz parte da coleta de dados da minha Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios e fornecerá informações que nos ajudarão a avaliar como a gestão do conhecimento pode influenciar na sucessão em propriedades rurais familiares.

O formulário é completamente confidencial e não há identificação (nome) dos respondentes. As informações fornecidas serão tratadas com privacidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Por gentileza, responda às questões abaixo:

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Pesquisador responsável: Robson Elias Reuter.

Instituição: UNISINOS / MPGN – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios

Dados do respondente:

Caracterização

Idade: Entre 18 e 30 anos Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos Acima de 50 anos

Sexo: Masculino Feminino

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a)
 Divorciado(a) Viúvo(a)
 Outros: _____

Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino Médio
 Superior Pós-Graduação

Sua posição: Antecessor Sucessor

Principal cultura:

Área cultivada:

Trabalha na propriedade? () Sim. Quanto tempo? _____ () Não

Atualmente qual a sua atuação na propriedade?

Quem são os principais atores envolvidos?

Sucessão familiar - Antecessor

Quantos filhos possui?

Sexo dos filhos?

Sucessão familiar - Contando a história sobre sucessão

Qual a geração?

Como se dá o processo de sucessão na sua propriedade?

Quando houve a última mudança de gestão?

Como aconteceu a última sucessão?

Quais os principais desafios para a sucessão?

O que esperava que fosse diferente na sucessão?

Quais os cargos que são mais difíceis de serem sucedidos?

Existem conversas sobre o assunto dentro da família?

Existe algum incentivo dentro da família para a continuidade (inclusive financeiro)?

Como é realizada a divisão do trabalho na propriedade?

Como é realizada a gestão da propriedade?

Sucessão familiar - Sucessor

Gostaria de permanecer na propriedade rural?

Se sente preparado para assumir a propriedade rural?

Além das atividades realizadas na propriedade, você realiza outras atividades remuneradas, externas às propriedades?

Quais mudanças pretende fazer na propriedade?

É associado na cooperativa?

Gestão do conhecimento

Como ocorre a busca por conhecimento?

Como o conhecimento é gerado na propriedade?

Como o conhecimento é transmitido?

Conhecimento de quais áreas são fundamentais para o progresso da propriedade?

Para uma sucessão bem feita, quais seriam conhecimentos necessários?

Cooperativa

Qual a frequência que sua família participa das atividades desenvolvidas pela cooperativa?

Como você tem acesso as informações da cooperativa?

Conhece algum apoio da cooperativa na sucessão?

Conhece algum programa de outras organizações que contribui no processo de sucessão?

Como as cooperativas poderiam ajudar no processo de sucessão?

Como as cooperativas poderiam ajudar no processo de preparação do sucessor quanto aos conhecimentos necessários?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COOPERATIVA

Caro(a) Associado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente e anonimamente desta entrevista. Ele faz parte da coleta de dados da minha Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios e fornecerá informações que nos ajudarão a avaliar como a gestão do conhecimento pode influenciar na sucessão em propriedades rurais familiares.

O formulário é completamente confidencial e não há identificação (nome) dos respondentes. As informações fornecidas serão tratadas com privacidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Por gentileza, responda às questões abaixo:

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Pesquisador responsável: Robson Elias Reuter.

Instituição: UNISINOS / MPGN – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios

Dados do respondente:

Caracterização

Idade: () Entre 18 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos
 () Entre 41 e 50 anos () Acima de 50 anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio
 () Superior () Pós-Graduação

Cargo: _____

Sucessão familiar

Fale sobre a importância da Sucessão da propriedade rural familiar para a continuidade da mesma.

Considera a o assunto: “Sucessão da propriedade rural familiar” importante para a cooperativa?

Gestão do conhecimento

Como preservação do conhecimento do grupo familiar é importante para a continuidade da propriedade rural?

Para uma sucessão bem feita, quais seriam conhecimentos necessários?

Na sua opinião, a preservação do conhecimento pode ser decisiva para a continuidade da propriedade?

Como a preservação do conhecimento pode contribuir para a inovação da propriedade rural?

Cooperativa

Quais programas da Cooperativa contribui na sucessão geracional e a permanência dos jovens no meio rural?

Em relação às ferramentas de GC para as propriedades rurais, como a cooperativa pode contribuir?

Auxiliar as propriedades no processo de sucessão familiar pode fidelizar o associado?

Que ações você considera importante, as quais poderiam ser implementadas pela cooperativa para preservar conhecimento e conduzir uma sucessão familiar bem feita?

Qual outra forma que a cooperativa pode ajudar no processo de sucessão?

APÊNDICE D – MENTORIA RURAL

Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

A Mentoria Rural surge com um propósito claro: fornecer suporte estratégico contínuo e assessoria personalizada aos produtores rurais associados da Cotrirosa. Com uma equipe de profissionais especializados, nossa abordagem moderna e eficiente transforma a gestão das propriedades rurais, facilitando a tomada de decisões e a resolução de desafios do dia a dia.

Nosso objetivo é simplificar e profissionalizar a gestão, promovendo a continuidade e o sucesso das empresas familiares no campo. Com vasta experiência no setor, aplicamos as melhores práticas e ferramentas adaptada à realidade de cada associado, garantindo resultados sustentáveis e duradouros.

O que oferecemos?

Gestão do Conhecimento Estruturada: Documentamos todo o aprendizado gerado na gestão da sua propriedade, assegurando que esse conhecimento seja preservado e facilmente transmitido para as próximas gerações.

Desenvolvimento de Liderança: Preparamos a nova geração de líderes do campo, capacitando sucessores para dar continuidade ao negócio familiar com segurança e eficiência.

Planejamento para o Futuro: Nosso objetivo é que você, associado, profissionalize a gestão da sua propriedade rural, elevando-a a novos patamares de eficiência e competitividade.

Por que escolher a Mentoria Rural?

Soluções Personalizadas: Entendemos as necessidades específicas de cada propriedade e oferecemos estratégias sob medida para garantir o crescimento sustentável do seu negócio.

Continuidade Familiar: Preparamos a futura geração para assumir o comando, preservando o legado familiar e garantindo a longevidade da sua empresa rural.

Como funciona?

Dado que as propriedades rurais podem operar com múltiplas atividades, cada uma apresenta sua própria complexidade. Nesse contexto, é crucial engajar uma equipe de especialistas com habilidades e conhecimentos diversificados para desenvolver estratégias individualizadas que resultem em lucratividade.

A mentoria pode ser contratada por módulos individuais, permitindo que a família selecione áreas específicas que necessitam de maior atenção, ou como um pacote completo. O serviço tem um período mínimo de contrato de um ano, com possibilidade de renovação. É fundamental que as boas práticas de gestão se integrem à cultura da propriedade formando empresários rurais



INVESTIMENTO

A primeira atividade envolve a realização de um inventário da situação atual da propriedade. Nesse inventário é registrado em software todos os bens, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, compras de entrega futura, saldo de grãos, contratos, arrendamentos e terceirizações. Com o inventário concluído, tanto a família quanto os consultores obtêm uma visão clara da situação atual da propriedade.

O próximo passo é iniciar o planejamento estratégico e a gestão de riscos. Nessa fase, são avaliadas as potencialidades da propriedade, considerando as condições de mercado, a rentabilidade e os riscos associados, bem como os interesses e objetivos da família para definir o segmento mais adequado a ser desenvolvido.

Com essa etapa concluída, a situação atual da propriedade e os objetivos para os próximos meses estão claramente definidos. Embora os riscos tenham sido identificados, imprevistos como estiagens, excesso de chuva ou pragas podem ainda ocorrer. Portanto, a mentoria continua monitorando as atividades e, se necessário, ajusta a estratégia para minimizar perdas.

TÉCNICO

Normalmente liderado por engenheiros agrônomos e médicos veterinários, o módulo técnico tem como objetivo fornecer consultoria especializada para plantações e criações de animais. Este módulo oferece conhecimento técnico detalhado sobre as atividades definidas na etapa de "INVESTIMENTO", incluindo a prevenção de pragas e doenças, visando otimizar a produtividade e a eficiência das operações rurais.

Além disso, a assistência técnica agropecuária visa aplicar as melhores tecnologias disponíveis, adaptadas às características e ao tamanho da propriedade. Contribuindo para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.

Nesse módulo também são abordadas as melhores práticas de segurança do trabalho como o uso de equipamentos de proteção individual, manuseio correto de ferramentas, operação adequada de máquinas e implementos agrícolas. Os acidentes de trabalho rural são eventos que ocorrem durante a execução de atividades no meio rural, resultando em lesões corporais ou perturbações funcionais (Leite et al., 2020).

FAMÍLIA

Este módulo foca na continuidade e harmonia das relações familiares dentro da gestão da propriedade rural. Com o módulo liderado por advogados e psicólogos, o objetivo é fortalecer o diálogo, definir papéis e responsabilidades de cada membro da família, além de preparar as futuras gerações para a continuidade da propriedade.

São realizadas capacitações para desenvolver as habilidades de liderança e gestão dentro da família. Isso ajuda a criar um modelo de gestão descentralizada, onde todos entendem e desempenham seus papéis de maneira eficiente, colaborando para o sucesso da propriedade. A mentoria incentiva a definição clara de funções e responsabilidades, assegurando que todos os membros envolvidos na operação compreendam sua importância e estejam alinhados com os objetivos de longo prazo da propriedade.

Ajudamos a família a elaborar planos formais para partilha de bens entre herdeiros, transferência de gestão e propriedade, garantindo segurança jurídica e minimizando conflitos, além de promover um ambiente de cooperação entre as gerações. Isso fortalece as relações e facilita o processo sucessório.

Nessa abordagem, o pai, como chefe familiar, assume uma postura de liderança, orientando, guiando e monitorando o filho durante todo o processo.

GESTÃO

No módulo de Gestão da Mentoria Rural, são desenvolvidos processos e diretrizes que promovem uma gestão mais estratégica e eficiente da propriedade. Por meio de ferramentas práticas, o produtor rural é capacitado a tomar decisões mais assertivas sobre a comercialização de produtos e insumos, visando maximizar o retorno financeiro e garantir melhores resultados.

É realizada a implantação e treinamento em softwares de gestão agrícola que auxiliam no monitoramento do fluxo financeiro, produção e logística. Essas ferramentas permitem acompanhar os custos de produção e identificar áreas para aprimorar a eficiência, reduzindo desperdícios e otimizando o uso dos recursos disponíveis. Com dados concretos e atualizados, o produtor rural pode tomar decisões mais embasadas e assertivas.

São disponibilizadas ferramentas que auxiliam na identificação dos melhores momentos para a compra de insumos e a venda de produtos, com base em análises de mercado, sazonalidade e tendências econômicas. Além disso, a capacitação dos gestores familiares inclui treinamentos em técnicas de negociação com fornecedores e clientes, visando a criação de acordos mais vantajosos e o estabelecimento de parcerias estratégicas que gerem benefícios financeiros sustentáveis a longo prazo.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é peça chave da Mentoria Rural, trata-se de um recurso que está presente em todos os módulos. Todo o material desenvolvido na propriedade durante a mentoria, é armazenado em uma plataforma *cloud* segura. Esse recurso fica à disposição da propriedade, podendo ser acessado a qualquer momento para sanar dúvidas, treinar novos funcionários, otimizar operações, entre outros. É importante destacar que o material fica liberado para o associado realizar atualizações conforme necessário.

Prepare-se para o futuro!

A Mentoria Rural está aqui para transformar sua propriedade rural e garantir que o conhecimento e a gestão eficiente sejam o alicerce do seu sucesso. Venha conosco profissionalizar a gestão do seu negócio e assegurar a continuidade da sua atividade rural por gerações.

APÊNDICE E – MATERIAL PUBLICITÁRIO



Mentoria Rural

Estratégia, Suporte e Crescimento
para o Produtor do Futuro

www.cotrirosa.com.br



cotriosacooperativa



(55) 3511-7676



cotrirosa

Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Propósito:



- Suporte estratégico contínuo e assessoria personalizada.
- Simplificar e profissionalizar a gestão da propriedade.
- Promover a continuidade e o sucesso das empresas familiares do campo.

Diferenciais



- Equipe de profissionais qualificados.
- Com vasta experiência no setor, aplicamos práticas modernas e eficientes.
- Uso de ferramentas adaptada à realidade de cada propriedade focando em resultados sustentáveis e duradouros.

O que oferecemos?



- **Gestão do Conhecimento Estruturada:** Documentamos todo o aprendizado gerado na gestão da sua propriedade, assegurando que esse conhecimento seja preservado e facilmente transmitido para as próximas gerações.
- **Desenvolvimento de Liderança:** Preparamos a nova geração de líderes do campo, capacitando sucessores para dar continuidade ao negócio familiar com segurança e eficiência.
- **Planejamento para o Futuro:** Nosso objetivo é que você, associado, profissionalize a gestão da sua propriedade rural, elevando-a a novos patamares de eficiência e competitividade.

Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Por que escolher a Mentoria Rural?



- Suporte estratégico contínuo e assessoria personalizada.
- Simplificar e profissionalizar a gestão da propriedade.
- Promover a continuidade e o sucesso das empresas familiares do campo.

Como funciona?



- Construímos uma estratégia exclusiva para cada propriedade, indiferente do segmento.
- A mentoria pode ser contratada por módulos individuais.
- Trabalhamos para que as boas práticas de gestão se integrem à cultura da propriedade.



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Módulos

Investimento



- Com foco no negócio, busca desenvolver e acompanhar o planejamento estratégico definindo atividades, aquisições, vendas, arrendamentos e terceirizações.



Técnico



- Centrado na propriedade, o objetivo é fornecer suporte técnico agropecuário e conhecimento para garantir que os investimentos nas atividades definidas sejam convertido em lucro.



Família

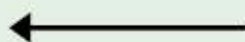


- Adotar estratégias de governança, apoiando a gestão familiar na busca por um maior profissionalismo na liderança, harmonia entre membros de diferentes gerações sanando conflitos e alcançando as metas estabelecidas.

Gestão



- Fornecer diretrizes para melhores prática de gestão e negociação como melhores momentos para compra e venda de produtos e insumos agrícolas, contribuindo para perspectivas de negócios mais vantajosas



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Módulo: Investimento



- Levantamento da situação atual da propriedade.
- Registro em software todos para posterior análise
- Planejamento estratégico e a gestão de riscos.
- É levado em consideração as potencialidades da propriedade, considerando as condições de mercado, a rentabilidade e os riscos associados, bem como os interesses e objetivos da família para definir o segmento mais adequado a ser desenvolvido.



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Módulo: Técnico



- Assistência técnica especializada para plantações e criações de animais.
- Prevenção de pragas e doenças, visando otimizar a produtividade.
- Estudo para melhoria da eficiência das operações rurais.
- Aplicar as melhores tecnologias disponíveis, adaptadas às características e ao tamanho da propriedade.
- Aplicação das melhores práticas de segurança do trabalho para evitar acidentes.



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Módulo: Gestão



- Desenvolvimento dos processos e diretrizes que promovem uma gestão mais estratégica e eficiente da propriedade.
- Implantação de ferramentas de gestão.
- Capacitação em técnicas de negociação e comercialização.
- Treinamento em softwares de gestão agrícola.
- Com dados concretos e atualizados, o produtor rural pode tomar decisões mais embasadas e assertivas.



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Módulo: Família



- Foco na continuidade e harmonia das relações familiares
- Fortalecer o diálogo, definir papéis e responsabilidades de cada membro.
- Capacitações para desenvolver as habilidades de liderança e gestão.
- Elaborar planos formais para partilha de bens entre herdeiros.
- Planejamento da transferência de gestão e propriedade.
- Garantir segurança jurídica e minimizando conflitos, além de promover um ambiente de cooperação entre as gerações.
- O chefe familiar, assume uma postura de liderança
- Orienta, guia e monitorando o filho durante o processo.



Mentoria Rural: A Transformação da Gestão no Campo

Gestão do conhecimento



- A gestão do conhecimento é peça chave da Mentoria Rural,
- Está presente em todos os módulos.
- Todo o material desenvolvido na propriedade durante a mentoria, é armazenado em uma plataforma cloud segura.
- Esse recurso fica à disposição da propriedade, podendo ser acessado a qualquer momento.
- O material fica liberado para a propriedade realizar atualizações conforme necessário.





Prepare-se para o futuro!

A Mentoria Rural está aqui para transformar sua propriedade e garantir que o conhecimento e a gestão eficiente sejam o alicerce do seu sucesso. Venha conosco profissionalizar a gestão do seu negócio e assegurar a continuidade da propriedade por gerações.



APÊNDICE F – SLIDE DE APRESENTAÇÃO DA MENTORIA RURAL



Mentoria Rural Cotrirosa

Bem-vindos à Mentoria Rural! Esta jornada de crescimento é especialmente para você, associado da nossa cooperativa. Juntos, vamos fortalecer seus negócios e construir um futuro próspero para o campo.



Mentoria Rural Cotrirosa

- Dissertação de mestrado
- A cooperativa possui 5126 associados
- 88% são homens
- 72% possuem mais de 50 anos de idade
- Propósito: Proteger e prosperar



Mentoria Rural Cotrirosa

- Foram realizadas 16 entrevistas
 - 5 Associados
 - 5 Filhos de associados
 - 5 Gerentes da cooperativa
 - 1 Instituição de ensino



Mentoria Rural Cotrirosa

- Principais resultados obtidos
 - Possuem bom conhecimento técnico (Dias de campo, visita técnica, palestras, internet).
 - O filho é incluído na atividade cedo, com pequenas atividades e aumentando a responsabilidade com o passar do tempo
 - Investimento em infraestrutura para uma melhor qualidade de vida no campo
 - Implementação de novas tecnologias que facilitam o trabalho no campo.
 - Investimento para aumentar a produtividade



Mentoria Rural Cotrirosa

- Principais resultados obtidos
 - Apenas 20% dos entrevistados define questões de herança em vida
 - Necessidade obter conhecimento de gestão da propriedade
 - Ainda existe gestão centralizada no pai



Mentoria Rural Cotrirosa

- Necessidade



Mentoria Rural Cotrirosa

■ Sugestão



Mentoria Rural Cotrirosa



Mentoria Rural Cotrirosa

- Serviço individualizado dividido em quatro módulos
- Equipe de especialistas multidisciplinar (funcionários da cooperativa)
 - Direito
 - Contabilidade
 - Administração de empresas
 - Engenharia agrônômica
 - Medicina veterinária
 - Psicologia
 - Tecnologia



APÊNDICE G – FOTOS DA APRESENTAÇÃO DA MENTORIA RURAL

