

## **SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS**

**GABRIELA BALDISSERA**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

**CAMYLA PIRAN STIEGLER LEITNER**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

**SALLI BAGGENSTOSS**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

## SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Ao longo dos anos, o padrão de vida rural sofreu modificações que tiveram como consequência as dificuldades de sucessão familiar. Para analisar este cenário, busca-se identificar os desafios e as perspectivas encontradas pelos proprietários e seus filhos no meio rural em relação à sucessão. A pesquisa de multicasos foi estruturada através de entrevistas a oito agricultores e seus filhos com propriedades em Nova Mutum, Mato Grosso. Como resultado, os filhos que desejam serem sucessores geralmente sempre residiram na fazenda e acompanhavam os pais desde muito cedo. Mas, corroborando o que indica a teoria, a maioria dos filhos não desejam dar sequência aos trabalhos dos pais, e conforme afirmado pelos pais, o desafio para a atualização do padrão da sucessão originou-se por conta da facilidade de acesso a novas profissões.

Palavras-chave: Propriedades rurais. Família. Processo sucessório.

### INTRODUÇÃO

Com a modernização rural começam a surgir modificações mais do que apenas o social: a tecnificação, os insumos industriais, o crédito, a conformação de mercados e a disposição para o lucro também passaram a condicionar a vida no campo (KISCHENER, KIYOTA e PERONDI, 2015). Neste momento surgem novos padrões sociais onde as novas gerações passam a ter mais oportunidades de estudo que seus pais, os modos de vida e valores atuais urbanos começam a surgir mais rápido também nas propriedades rurais. A modernização urbana e rural passa a fazer parte da configuração atual, fazendo com que os problemas com sucessão se iniciem.

A escolha do tema originou-se pela representatividade do setor agrícola quanto ao abastecimento para população, considerando o novo cenário das propriedades rurais familiares, o que torna necessário o planejamento de futuros sucessores no ramo, sendo relevante o entendimento da forma como ocorre o processo de sucessão e os desafios possivelmente encontrados na execução.

No processo de sucessão em um negócio é possível destacar a lealdade entre membros e fácil compartilhamento de estratégias, propósitos e valores do negócio. Porém, apesar destes aspectos, as organizações familiares podem enfrentar grandes atritos e dificuldades de separar ações familiares de ações empresariais, gerando desgaste sentimental entre os membros, por exemplo.

Segundo Ferreira *et al* (2011), um dos desafios de empresas familiares regularmente é a sucessão, além da alternativa de seguir com a sucessão familiar, a dificuldade também é a dissociação de sentimentos a trabalho. Ainda conforme os autores consciencializar as novas gerações da necessidade de continuidade da empresa familiar como objetivo e missão é o grande desígnio dos processos de sucessão (FERREIRA *et al* 2011). O processo de sucessão é uma tentativa de transferência de uma organização para assegurar a continuidade de posição e de desenvolvimento do capital para o futuro, encorajando o progresso do negócio.

Uma empresa pode ser considerada familiar quando a transferência do poder passa para segunda geração. Mas este processo além de complexo, geralmente é bastante difícil e complicado. A sucessão se inicia quando o proprietário começa a se preocupar com a transferência dos poderes a um filho, e só termina quando o filho assume totalmente o cargo (FERREIRA *et al*, 2011).

É provável um empreendimento familiar passar pelo processo de sucessão para membros familiares ou alternativamente para não familiares. E, na maioria dos casos, a extinção de negócios se dá por conta do despreparo e não planejamento sucessório

(FERREIRA *et al.*, 2011). Para compreender como os produtores e seus filhos se preparam, este estudo busca demonstrar as perspectivas e desafios do processo sucessório entre pais e filhos em propriedades rurais produtoras de grãos de Nova Mutum, município localizado no médio norte mato-grossense que se destaca no setor do agronegócio.

A pesquisa visa entender quais são as perspectivas e os desafios encontrados pelos patriarcas e filhos referentes à sucessão familiar, partindo da seguinte problemática: Como a sucessão está sendo planejada pelos proprietários rurais e possíveis sucessores? Para buscar a resposta foi necessário analisar como a sucessão familiar está sendo tratada pelos proprietários e seus possíveis sucessores de propriedades rurais no território de Nova Mutum. Buscou-se identificar as perspectivas de sucessão dos produtores rurais e seus filhos, relatar se a sucessão familiar é uma alternativa pelos proprietários e se já está sendo praticada, verificar se os sucessores já têm o conhecimento do negócio e sentem-se preparados ou, então, se gostariam de seguir o mesmo legado do proprietário e, finalmente, compreender os desafios sobre a sucessão na perspectiva dos proprietários e sucessores.

A sucessão é um tema muito praticado no país, porém há escassez de divulgação de incentivos referentes a processos sucessórios na agricultura da região. Nesta pesquisa, foi possível discriminar as diferenças de pensamento no processo sucessório por quem já possui experiência nos negócios, e de quem observa e reflete sobre a sucessão.

Além de demonstrar a perspectiva e desafios encontrados para exercer a sucessão na agricultura, para a faculdade, o estudo pode ser aprofundado em forma quantitativa visando o panorama do tema, e permite novos estudos sobre estratégias para deslindar os desafios e problemas encontrados nas famílias entrevistadas. Para a sociedade, o tema pode contribuir para estudo de acompanhamento de culturas familiares ou então no desenvolvimento de novas estratégias observando oportunidades futuras de novos negócios em áreas agrícolas. Para os produtores, a pesquisa pode contribuir com a reflexão para criação de novas estratégias para colocar em prática o assunto, ou ainda auxiliar em algum ponto de fraqueza do processo sucessório. Bem como para os filhos, a pesquisa pode contribuir com uma visão mais específica do processo.

O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, na tentativa de identificar como o processo de sucessão está sendo planejado/trabalhado em algumas propriedades rurais familiares do município de Nova Mutum – Mato Grosso. O método de pesquisa utilizado foi um estudo multicase. Para coleta de dados optou-se pelo questionário, utilizando um roteiro de entrevista realizada com oito agricultores e seus filhos escolhidos por conveniência. As perguntas das entrevistas foram baseadas no questionário de Pieper (2014) e foram aplicadas durante os meses de setembro e outubro de 2018 pelos autores. As informações coletadas foram analisadas e resumidas para que fosse possível produzir uma análise comparativa entre famílias.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Sucessão e Sucessão Familiar**

O líder tem papel de disseminar o hábito empreendedor entre seus liderados além de promover estratégias para oportunidades de novos negócios. A gestão do líder é transferida por meio da sucessão para gerações futuras ou para profissionais não familiares, ou seja, é a continuação do trabalho quando o primeiro se ausentar. Porém para que a sucessão aconteça, é necessária uma preparação cautelosa e de maneira tranquila (MELARA *et al.*, 2016).

Ferreira *et al.* (2011) descrevem que a transferência do negócio deve ser exercida gradualmente e progressivamente entre o sucedido e o sucessor: responsabilidade, autoridade e propriedade. Quando a sucessão acontece de forma inesperada devido à morte ou doenças, pode

prejudicar a eficácia e identidade da empresa devido a conflitos, sensibilização e também devido ao conhecimento ainda não repassado (MELARA *et al.* 2016).

A empresa familiar é considerada onde os negócios que tem sua origem e história ligadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou que tenha membros da família atuando na administração da empresa (LODI, 1997). Santana *et al.* (2004) conceituam empresa familiar de uma maneira simples: são empresas de capital aberto ou fechado, iniciadas por um membro da família, que transfere ou tem intenção de transferir a um herdeiro ou parente.

O ciclo de vida de um negócio familiar não é diferente do ciclo de vida de qualquer outro negócio, a não ser o fato de empresas familiares trazerem a complexidade das relações familiares e valores da história da empresa ligada a família (FERREIRA *et al.*, 2011). A evolução do negócio se inicia com o proprietário-fundador, ele tende a delegar as funções para sócios, filhos, maridos/esposas ou gestores de sua confiança para que a propriedade seja transferida por meio da sucessão.

O processo de sucessão é formado por três componentes: a transferência patrimonial, a continuação da atividade profissional paterna e a retirada das gerações mais velhas do comando sobre o negócio. Nisso, a passagem de responsabilidades e experiências progressivamente é o fator preponderante (ABROMAY, 2001).

Conforme Lodi (1987), os filhos ainda pequenos fazem parte da ação e do trabalho dos pais, desta forma, a sucessão já começa na infância e deve ser conduzida e estimulada pelo patriarca quando ele ainda pode exercer o poder de autoridade. Para o autor, o processo de sucessão deve ser planejado o quanto antes, dez ou vinte anos antes da saída do patriarca da empresa porque ainda que não haja limite de idade para se trabalhar é necessário existir senso de limites físico e mental enquanto está no controle.

É visível a mudança do processo sucessório ao longo dos anos. O que antes era tratado de forma espontânea, cultural e muitas vezes nem planejado, atualmente a sucessão é organizada em torno da performance e mérito. Diante disso, é certo que a busca por especializações para boa gestão vem sendo imprescindível para os objetivos da empresa familiar (FERREIRA *et al.*, 2011).

Para explicação deste novo cenário, Matesco (2014) descreve que nas últimas duas décadas o consumidor tornou-se mais exigente e a competição entre empresas está mais acirrada e dinâmica, fazendo ser necessário boas estratégias para sobrevivência de cada empresa. Devido a essas mudanças, a sucessão é um dos temas mais abordados quando o assunto envolve empresas familiares, pois o momento da troca de comando é considerado o momento mais crítico para os negócios atuais (MATESCO, 2014).

Malvestio (2015) comenta que em algumas famílias o tema sucessão é um tabu já que os familiares logo pensam em morte, o que é inevitável, pois os pais estariam transmitindo seus conhecimentos e tradições para seus filhos, para que quando o pai falecer, o herdeiro já estará apto a dar continuidade no trabalho já desenvolvido pelo patriarca.

Diante de muitas dificuldades no processo de sucessão familiar, Ricca (2007) destaca que uma delas está assentada a um conflito entre pai e filho, e que o filho precisa desenvolver habilidades para aceitação de rivalidade do pai, desenvolvendo sua personalidade. O autor afirma também que as pressões cotidianas podem gerar sentimentos de tensão, confusão e raiva em famílias sadias. Mas, quando trabalham em harmonia, o sucesso pode ser assertivo.

Para Matesco (2014), os principais riscos e desafios da sucessão familiar estão na: Escolha de membros da família por confiança e não por competência; falta de planejamento ligado ao preparo ou qualificação do sucessor; confusão entre interesses pessoais e profissionais; conflitos entre herdeiros; e na gestão da mudança.

Os negócios familiares geralmente são ricos em conflitos e peculiaridades, e para um processo menos traumático é necessário planejamento de sucessão e execução no momento mais adequado, contando com o sucessor capacitado e qualificado para exercer a função do

poder (MATESCO, 2014).

Matesco (2014) ainda comenta que quando o processo sucessório acontece de forma inesperada ou repentina (por falecimento do patriarca ou outros motivos inesperados), a estrutura organizacional pode entrar em crise ou perda de identidade especialmente porque as ferramentas essenciais para a condução do negócio ainda são desconhecidas por aqueles que assumirão a gestão.

Lodi (1987) assevera que, ao chegar o momento de transferir o comando e os filhos não estão aptos, neste ponto, o despreparo seria responsabilidade do patriarca que se preocupa muito com a evolução de seu negócio e esquece de preparar os filhos.

Desde muito cedo, ainda com filhos pequenos, os pais integram os filhos no trabalho, mesmo que apenas na observação das atividades. Aos poucos os filhos vão assumindo atribuições até o início de dominação de técnicas observadas durante a vida (SILVESTRO, 2001). Porém, estes conhecimentos não significam que os jovens seguirão as atividades paternas. No campo, as dificuldades aparecem logo na influência do negócio de pais para seus filhos. Alguns jovens não permanecem pois são atraídos pelas ofertas de trabalho na cidade, já outros preferem dar sequência no legado e tradição de seus pais nas propriedades rurais (FACCIN; SCHMIDT, 2013).

Para Malvestio (2015), no agronegócio, o amor pela terra e o negócio se associa com a história da família, neste sentido, o assunto tratado de forma vagarosa e antecipada seria menos traumático para execução de um plano. Para a autora, o plano possui uma alta complexidade, onde se fala de gestão, patrimônio e técnicas para continuidade dos negócios.

Devido à imprecisão do futuro das fazendas familiares, Oliveira e Viera (2018) propõem um termo alternativo denominada fazenda familiar ideal, caracterizado pela propriedade, família presente na propriedade e que dependem dos recursos dela, e a família envolvida no trabalho da fazenda, ou seja, deve haver envolvimento íntimo entre a família e a fazenda.

Oliveira e Viera (2018) ainda descrevem que a gestão da fazenda sendo governada por família diferente, seria uma fazenda diferente, e a família sem a fazenda, seria uma família diferente. O fundamento é que a gestão da fazenda familiar espelha os valores éticos e sociais da família, além do valor econômico, porém não dedicar apenas na melhoria dos lucros, mas como objetivo também o bem-estar da família.

Em uma pesquisa realizada por Spanevello e Lago (2008), constatou-se que há dois tipos de planejamento feitos por agricultores: a) venda do imóvel; b) transferência para seus filhos. Na pesquisa, percebe-se também a ausência de planejamento referente ao processo sucessório. Por não ser um plano urgente, os agricultores não têm se movido sobre o assunto, libertando os filhos para escolha de especializações e conseqüentemente ingressando em empresas urbanas. Por outro lado, ainda segundo a pesquisa, os filhos que não derem continuidade no processo sucessórios, após receber a herança das terras, optarão pela venda do imóvel ou arrendamento da área.

Neste contexto, Silvestro (2001), indica que a escolha do jovem agricultor é determinada por diversos fatores, sendo os mais relevantes: a) a expectativa de renda obtida nas terras comparando com trabalhos assalariados onde dificilmente chegará no mesmo patamar; b) o grau educacional bastante requisitado em empresas, mas no campo, em muitos casos não é o fator mais importante; c) a influência dos pais nas decisões dos filhos referente a profissão, conforme a pesquisa do autor, varia de acordo com os níveis de renda. Caso seja renda baixa, os pais não veem muita vantagem para o filho continuar no mesmo caminho, já que não tem muita rentabilidade na agricultura. Se o nível for alto gostariam que seus filhos dessem continuidade no que construíram.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme dados coletados entre oito famílias produtoras de soja através de entrevistas realizadas entre 09 de agosto de 2018 a 22 de outubro de 2018 foi possível identificar as perspectivas e os desafios da sucessão familiar na agricultura. Na sequência serão expostas e analisadas as informações.

### Características das Propriedades e Famílias Estudadas

O estudo foi realizado comparando oito famílias produtoras de soja. O quadro a seguir compara as características das propriedades e famílias entrevistando os proprietários.

QUADRO 1 – Características das propriedades e famílias estudadas: entrevista com os pais.

Família	Idade	Onde mora	Escolaridade	Quantos filhos	Quantos hectares	Origem da propriedade
A	59	Fazenda	Até a 4ª série	um homem e uma mulher	3.780 hectares	Por sucessão.
B	51	Fazenda	Até a 4ª série	um homem e uma mulher	500 hectares	Por sucessão.
C	48	Fazenda	Até a 8ª série	uma mulher	2.300 h. (arrendados)	Iniciativa própria.
D	54	Fazenda	Até a 4ª série	dois homens	3.200 hectares	Por sucessão.
E	52	Cidade	Até a 6ª série	um homem e uma mulher	3.800 hectares	Por sucessão.
F	61	Fazenda e cidade	Até a 3ª série	um homem e duas mulheres	2.800 hectares (parte arrendada)	Por sucessão.
G	52	Fazenda	Até a 4ª série	um homem e uma mulher	750 hectares	Por sucessão.
H	49	Fazenda	Até a 7ª série	um homem e uma mulher	680 hectares	Por sucessão.

Fonte: Autoria própria (2018)

Os dois proprietários mais jovens com idade abaixo de 50 anos possuem mais tempo de estudo, sendo apenas um proprietário entrevistado com o ensino fundamental completo (família C). Apenas uma família entrevistada não possui filha mulher e apenas uma família entrevistada possui apenas uma filha mulher, os demais, possuem filhos de ambos os sexos. A média de quantas pessoas vivem da fazenda é de quatro pessoas. Das famílias entrevistadas, apenas uma não adquiriu as terras através de sucessão.

Para comparação das famílias e conclusão do estudo, foi necessário também entrevistar os filhos das mesmas oito famílias estudadas. A tabela a seguir compara as características das propriedades e famílias entrevistando os filhos dos proprietários, totalizando dezesseis filhos entrevistados, correspondente a 100% do número de filhos das famílias caracterizadas no Quadro 2.

QUADRO 2 – Características das propriedades e famílias estudadas: entrevista com os filhos

		Sexo	Idade	Escolaridade e especializações	Renda	Residência
Família A	Filho 1	Masculino	26	Odontologia	Renda própria	Cidade
	Filho 2	Feminino	29	Bioquímica	Renda própria	Cidade
Família B	Filho 1	Masculino	25	Ensino completo em Agronegócio	Renda da prop. rural	Fazenda

	<b>Filho 2</b>	Feminino	20	Cursando Direito	Renda própria com Renda da prop. rural	Cidade
<b>Família C</b>	<b>Filho 1</b>	Feminino	18	Cursando Nutrição	Renda da prop. rural	Cidade
<b>Família D</b>	<b>Filho 1</b>	Masculino	35	Ensino médio	Renda da prop. rural	Fazenda
	<b>Filho 2</b>	Masculino	30	Ensino médio	Renda da prop. rural	Fazenda
<b>Família E</b>	<b>Filho 1</b>	Feminino	29	Publicidade	Renda da prop. rural	Cidade
	<b>Filho 2</b>	Masculino	24	Cursando Medicina	Renda da prop. rural	Cidade
<b>Família F</b>	<b>Filho 1</b>	Masculino	30	Ensino médio	Renda da prop. rural	Fazenda
	<b>Filho 2</b>	Feminino	27	Farmácia	Renda própria	Cidade
	<b>Filho 3</b>	Feminino	34	Farmácia	Renda própria	Cidade
<b>Família G</b>	<b>Filho 1</b>	Masculino	28	Ensino médio	Renda da prop. rural	Fazenda
	<b>Filho 2</b>	Feminino	25	Publicidade	Renda da prop. rural	Fazenda
<b>Família H</b>	<b>Filho 1</b>	Masculino	26	Administração	Renda da prop. rural	Cidade
	<b>Filho 2</b>	Feminino	23	Cursando Direito	Renda da prop. rural	Cidade

Fonte: Autoria própria (2018)

A média de idade dos entrevistados é de 27 anos. Oito filhos entrevistados são homens sendo que cinco moram na fazenda e pretendem continuar morando. Os outros três homens que moram na cidade e que desejam permanecer na cidade, apenas um vive de renda própria, sem precisar dos recursos da fazenda.

Das oito filhas mulheres entrevistadas, apenas uma mora na fazenda, mas pretende morar na cidade e cinco mulheres que moram na cidade ainda dependem dos recursos da fazenda para viver.

Spanevello e Lago (2008) afirmam que as formas padrões de sucessão são resumidas em quatro modelos: A- filho mora em propriedade separada do pai, gerência e toma decisões de forma independente em sua própria gestão. Mas caso o pai decida se aposentar, o filho assume a propriedade paterna; B- filho mora em propriedade separada do pai, tem autonomia na atividade que realiza sozinho, mas as atividades que o filho exerce aprendeu com o pai; C- filho mora com o pai e trabalham em parceria e gradualmente vai recebendo mais responsabilidades, possibilitando a tomada de decisões (em acordo com o pai) em algumas atividades; D- filho mora com o pai, mas participa pouco das atividades. O filho assume a propriedade apenas em caso de morte ou aposentadoria do pai. Neste caso, o filho é menos preparado para assumir a propriedade devido a pouca experiência.

No estudo realizado, pode-se identificar que os filhos que desejam seguir com a sucessão se enquadram nos modelos A e C. No próximo tópico é possível identificar com maior clareza as perspectivas de sucessão encontradas nas famílias estudadas.

## Perspectivas de Sucessão para as Famílias

Referente às perspectivas de sucessão, foram realizadas as perguntas ao pai e aos filhos. Os dados compilados serão abordados por família.

### **Família A:**

Ao ser entrevistado, o pai afirma que gostaria que os filhos tornassem agricultores, mas já indica acreditar que não ocorra. Dos filhos, a resposta foi negativa. O pai demonstra não ter perspectiva de um filho assumir a propriedade, mas um dos filhos menciona que se fosse para assumir a sucessão, seria para dar continuidade no trabalho do pai. Entre os desafios da sucessão, o pai menciona a vontade de um filho o acompanhar e na parte dos filhos foi relatado discussões como dificuldade. O agricultor descreve ser preciso acompanhar a tecnologia, economia e legislações, além do trabalho pesado, o que pode desanimar algumas pessoas, levando-as a desistir da agricultura. Aos filhos, questionados sobre interferências na gerencia

da propriedade, mencionaram que não exercem nenhuma. Caso o pai precisasse se ausentar, sabe que os filhos precisariam de ajuda para tocar a propriedade, o que é assumido pelos filhos. Sobre o gerenciamento da propriedade, o pai afirma não haver discussões entre a família de como fazê-lo. Contudo, os filhos mencionam que as discussões ocorrem entre o pai e a mãe.

Ao perguntar sobre a importância da sucessão ao pai, ele ressaltou a importância cultural da família. Para os filhos, uma sucessão bem-sucedida é quando pai e filho trabalham sem conflitos, além de que o filho precisa estudar a agricultura.

Um dos objetivos naturais das famílias proprietárias de fazendas é a transferência do poder para as próximas gerações. Se a família tiver a presença de um sucessor na fazenda, haverá motivação para expansão dos negócios, se não, a tendência é a não expansão dos negócios (OLIVEIRA; VIEIRA, 2018).

Apesar da indecisão do filho 1 referente a família A, o pai afirma que não haverá filhos sucessores, e provavelmente a cultura da família e da fazenda será modificada na próxima geração, já que a fazenda será gerenciada por outras famílias que arrendarão ou comprarão as terras.

### **Família B:**

No caso da Família B, o pai também indica a vontade de que os filhos seguissem como agricultores, o que é correspondido por um dos dois filhos. Sobre assumir a propriedade, o pai afirma que um filho irá fazê-lo, novamente concordando com um dos filhos, que deseja dar continuidade nos trabalhos. O outro não deseja trabalhar na propriedade. Sobre as dificuldades, pai e um filho afirmam não haver, contudo o outro filho indica haver conflitos na família.

Segundo o pai, o agricultor precisa estar conectado para não perder lucro, e entre os filhos, um já está gerenciando as ações no campo. Ou outro não participa de nenhuma ação. Assim, caso houvesse ausência do pai, o filho daria seguimento, caso precisasse de ajuda procuraria um tio. O outro filho afirma que o irmão saberia tocar a propriedade. Sobre o gerenciamento da propriedade, todos afirma que não há discussões.

Ao perguntar a importância da sucessão para o pai, ele responde com ar de gratificação, que tudo o que construiu, o filho vai dar continuidade, ao invés de deixar seu esforço no tempo. Ao perguntar como é uma sucessão bem-sucedida aos filhos, o filho 1 disse que pai e filho devem trabalhar harmonicamente juntos, enquanto o filho 2 disse que depende da vontade do filho e a maneira do pai ensinar também influencia.

Em propriedades rurais familiares a maioria dos fazendeiros priorizavam o desejo de manter o controle e transmitir um negócio próspero para próxima geração. Este pode ser um dos motivos para a motivação dos fazendeiros ao ter um sucessor conforme já descrito acima, logo porque vê a prioridade e desejo se tornando real. No quadro 6, o pai não apresentou dificuldades ou desafios para que a sucessão ocorra, isso pode representar um nível de motivação, já que tem seus desejos sendo alcançados (OLIVEIRA E VIEIRA, 2018).

### **Família C:**

O caso da Família C difere por ser uma filha. De início, o pai não gostaria que a filha seguisse a profissão, assim como a filha não deseja seguir. Então, não há perspectivas de ambas as partes na sucessão, onde o pai relata que a modernidade e influencia de outras profissões dispersam os filhos da sucessão. A filha relata que não teve interesse e nem foi influenciada pelo pai. Ainda, o pai indica como dificuldade ter que fazer de tudo um pouco ou por não conseguir controlar custos acabam por afastar as pessoas do campo. Em caso de ausência, um tio (irmão do pai entrevistado) daria sequência no trabalho.

Na família C então percebe-se que não haverá filhos sucessores e para o pai, a sucessão nem é considerada importante. Brumer (2004) comenta que o sexo feminino na agricultura ocupa posição de subordinação e seu trabalho aparece como “ajuda” mesmo realizando as mesmas atividades que os homens. Analisando a perspectiva de sucessão da família C é possível perceber a exclusão do sexo feminino tanto pelo pai quando não tentou incentivar a filha, quanto



pela própria filha que nunca se dispôs a se interessar pela agricultura pelo fato de ser mulher.

#### **Família D:**

Este caso se apresenta como um “case de sucesso na sucessão familiar”. Os dois filhos desejam ser agricultores, assim seguindo a vontade do pai e dando seguimento no trabalho com a sucessão. Entre as dificuldades relatadas, o pai menciona possíveis conflitos entre os irmãos em sua ausência, já os filhos citam termos como “falta de alinhamento” “discordâncias”, “teimosia” e “falta de resiliência”. Sobre os que afasta as pessoas do campo, o pai cita o desânimo com o lucro. Para os filhos, que já estão auxiliando no gerenciamento da propriedade, há necessidade de estarem alinhados a pai e irmão. Assim, em caso de ausência, os filhos estão em condições de assumir sozinhos. Sobre o gerenciamento, o pai afirma que não há discussões, um filho afirma que as vezes ocorre e o outro indica que no início foi um pouco turbulento, mas no passar dos dias cada filho foi encontrando seu espaço. Hoje trabalham bem.

#### **Família E:**

Esta família também se apresenta sem perspectivas de sucessão, mencionada pelo pai e ressaltada pelos dois filhos, que não desejam trabalhar na propriedade. Entre as dificuldades para ocorrência da sucessão, o pai menciona a modernidade também. Já os filhos relatam como dificuldade a comunicação e teimosia do pai. Sobre fatores que contribuem para pessoas se afastarem do campo, o pai menciona que a má gestão. Questionados sobre interferência na gerência da propriedade, os filhos afirmam não fazerem. Tal fato é reforçado quando, na ausência do pai, a gerência seria feita pela mãe, com auxílio de um irmão dele, o que também é mencionado pelos filhos. Assim, as discussões sobre gerenciamento não afetam os filhos.

O pai considera a sucessão importante, e para os filhos, uma sucessão ser bem-sucedida consideram o companheirismo na família. Nesta família E a mãe está bastante presente nos negócios da fazenda, o que contraria a afirmação de Brumer (2004) (sobre a exclusão das mulheres no campo), mas não haverá filhos sucessores.

#### **Família F:**

A maior família entrevistada, com três filhos, sendo que um está inserido no processo sucessório, com apoio e incentivo do pai. Os outros dois não desejam ser agricultores, nem se envolvem na gerência, cientes de que o irmão conseguiria dar andamento nos trabalhos da propriedade. Sobre as dificuldades da sucessão, o pai afirma não haver, desde que o filho tenha interesse. Já para os filhos, o primeiro menciona que tomar a decisão e trabalhar na propriedade é um desafio. Outro, indica como dificuldade é o filho querer trabalhar na fazenda, sem precisar forçá-lo ou incentivá-lo e o terceiro mencionou brigas e discussões como dificuldades.

A família F é composta por três filhos, um homem e duas mulheres. Nessa entrevista, o pai relatou que a algum tempo atrás, estava deixando a fazenda por uma sequência de quebra de produtividade e má gestão nos preços de venda. Mas o filho o incentivou a continuar e assim que saiu do ensino médio foi trabalhar com o pai na fazenda, atualmente a gestão da fazenda está muito melhor.

A participação de um membro da família nos negócios da fazenda pode estabelecer um fator primordial, pela mão de obra mais barata e mais confiável, além de formar novas soluções ou facilitar o acesso a oportunidades, já que “duas cabeças pensam melhor que uma”, de forma confiável e recíproca entre eles (OLIVEIRA; VIEIRA 2018).

O que aconteceu nesta família F teoricamente não é comum, mas é certo que o filho reestabeleceu a confiança do pai e sua decisão foi fundamental para a melhoria dos resultados conquistados pelo pai e filho juntos.

#### **Família G:**

Esta família possui dois filhos que gostariam de ser agricultores, também desejo do pai, que já considera a perspectiva de sucessão. Sobre os desafios e dificuldades da sucessão, o pai menciona a vontade dos filhos. Na visão dos filhos, os desafios estão nas discussões com o pai e, sendo um setor muito amplo, a dificuldade está em aprender tudo contando com a paciência

do pai. Sobre fatores que fazem os agricultores a deixarem suas propriedades rurais, o pai relata como produtividade ruim, falta de atenção a atualidade (economia e tecnologia), e não gostar do trabalho. Na gerencia das atividades da propriedade, um filho auxilia o pai e o outro não interfere, mas sabe que se o pai se ausentar terá um herdeiro para dar sequencia nos trabalhos, talvez com auxílio de um tio. Sobre gerenciamento da propriedade, não há discussões, segundo o pai e os filhos afirmam que as vezes acontece.

Para o pai, a sucessão tem importância cultural para família, e para os filhos, a sucessão bem-sucedida acontece quando o pai ensina o filho a fazer de tudo, e que ambos tenham resiliência. Para o pai, os agricultores estão deixando o meio rural por falta de atenção na economia e nas tecnologias, pela quebra de produtividade e por não gostar de ser agricultor.

Para Oliveira e Vieira (2018), o ideal é que a sucessão seja gerida de forma progressiva, em etapas, compreendendo cada particularidade de cada família ou de cada negócio. Conforme observou-se, o filho que já trabalha com o pai domina as atividades em campo, mas ainda não sabe tratar as negociações.

#### **Família H:**

Em relação a serem agricultores, o pai desejaria que os filhos fossem, mas só um dos filhos aprova a ideia. Na sucessão, o pai não tem certeza de que vá ocorrer, mas um filho afirma que gostaria de dar continuidade no trabalho do pai. O outro não quer trabalhar na propriedade. Sobre as dificuldades, novamente outras profissões são vistas como empecilhos na visão do pai. No caso dos filhos, a dificuldade está em discordâncias e conflitos familiares, o que é perceptível pois nenhum interfere no gerenciamento da propriedade. Na percepção do pai, é mais fácil arrendar e viver dos valores do que trabalhar no campo, por isso os agricultores acabam desistindo da profissão. No caso da ausência do pai, ele acredita que a família tocaria (mãe e filhos), com auxílio de tios, o que foi assumido pelos filhos também, sendo que um deles se prontificou a aprender com os tios.

Na família H, percebe-se uma dúvida do filho 1 se ele quer seguir como agricultor ou não. Neste caso, nem o pai tem certeza disso. Este filho está cursando faculdade e não está muito envolvido na agricultura. O pai conta também que não considera a sucessão importante, mas sim uma ação “bonita”.

Para Spanevello (2008), antes da década de 1970, as possibilidades da sucessão na família eram maiores por haver certo pressionamento da família, resultando a sucessão por dever ou obrigação, além de que na época, alternativas de novos horizontes eram escassas e mesmo sendo possíveis, a pouca qualificação profissional e os baixos níveis de escolaridade limitavam as alternativas.

O fato é que a sucessão passa por “reviravoltas”. Atualmente, o processo sucessório na agricultura familiar é marcado por indefinições e incertezas, pois as regras estabelecidas ou padrões sucessórios antigos estão perdendo validade, sem que outras novas sejam estabelecidas (SPANVELLO, 2008, p. 53).

Ao entrar na atualidade percebe-se a mudança em torno do meio rural e no modo de vida da população. Os filhos possuem maior liberdade de escolha da profissão, a desvalorização da agricultura faz os filhos preferirem sair do meio rural. A desvalorização agrícola vem por meio da abertura social, econômica e cultural (através da difusão do automóvel, dos meios de comunicação e da política de escolarização), estreitando as relações rurais com urbanas gerando uma visão negativa sobre o meio rural. Um pouco mais amplo que isso, a desvalorização da agricultura para algumas famílias foi gerada também devido a modernização da própria agricultura, desgastando os agricultores que não conseguiram adentrar na modernização (SPANVELLO, 2008).

Ao observar a pesquisa é perceptível que a sucessão não será exercida em muitas famílias, e que na próxima geração, os filhos destes filhos estudados provavelmente não estarão mais no meio rural, nem por influência de seus pais. Além da perspectiva, a pesquisa acima

revela o que estão considerando dificuldades tanto para pais quanto para os filhos.

### Preparações de Sucessão

Nesta etapa da pesquisa, os dados coletados foram direcionados aos preparativos para a sucessão, caso haja, e como estão sendo abordados. Novamente, serão dispostos por famílias.

#### Família A:

As respostas estão apresentadas no quadro abaixo.

QUADRO 3 – Preparativos à sucessão da Família A

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas FILHO 1	Respostas FILHO 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	No momento em que os filhos estejam presentes e queiram.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Quando o filho já aprendeu tudo, e mesmo assim busca mais conhecimento. E quando o pai decide sair de vez do trabalho.	Quando pai e filho estiverem prontos.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	Comenta com os filhos sobre algumas negociações, mas não sobre o trabalho em si.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não há.	Não há.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Já tentou, mas o filho não quis.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Não tem participação. Às vezes ele ajuda o pai em questão de documentos quando ele não pode sair da fazenda.	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

Na família A, o pai já tentou conversar com o filho 1 (filho homem) sobre sucessão, mas ele não quis. Com a filha (filho 2) ele não conversou, ela é desempregada, e gostaria de ajudar o pai no que ele precisasse, além dos serviços momentâneos que ela já ajuda. Nesta família, o pai gerencia tudo, os filhos e a mãe o ajudam com serviços de escritórios quando ele precisa.

#### Família B:

Também será disposto em forma de quadro na sequência.

QUADRO 4 – Preparativos à sucessão da Família B

Entrevista ao Pai		Entrevista aos filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Quando o filho se sente dono e consiga trabalhar sozinho.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Quando o filho se sente preparado e quando o pai decide descansar um pouco.	Não sabe.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	O filho já trabalha com o pai.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Planejamento não, mas a família sabe que a irmã não quer ficar na fazenda, mas ele pretende seguir o trabalho do pai.	Não há, tudo foi acontecendo naturalmente, o irmão sempre gostou de ajudar o pai, e ela está visando outra área.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não, tudo foi acontecendo naturalmente.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Ajuda o pai em tudo, inclusive nas decisões.	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

Na família B, o filho 1 (filho homem) já trabalha com o pai, a filha (filho 2) trabalha na cidade, mas ajuda a mãe quando possível no escritório e cozinha. Ou seja, as funções são divididas e todos ajudam o pai.

O processo de sucessão é composto por quatro estágios: socialização das crianças no ambiente de trabalho, aprendizado das técnicas de trabalho pelos filhos, trabalho em parceria com o pai e por fim, divisão das responsabilidades com o pai e controle da propriedade (SPANEVERELLO, 2008).

#### **Família C:**

Esta família possui apenas um filho. As respostas estão no quadro abaixo.

QUADRO 5 – Preparativos à sucessão da Família C

Entrevista ao Pai		Entrevista ao Filho	
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Depende de o filho querer.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Não sabe dizer.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	Não estão se preparando.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não há.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

A gestão dos negócios da família C são feitas por dois irmãos, a esposa o ajuda com serviços de escritório e cozinha.

#### **Família D:**

No quadro a seguir é possível observar as respostas obtidas.

QUADRO 6 – Preparativos à sucessão da Família D

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Não existe momento certo, deve ocorrer naturalmente.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Não existe momento correto; o pai deve sempre estar presente e sempre trabalhar, ele deve se sentir útil pra não adoecer. Acha que tudo deve ser natural e os filhos devem trabalhar junto com os pais.	Desde cedo, com o pai ainda em vida.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	Ele e os filhos trabalham juntos na fazenda.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não existe um planejamento formal, cada um tem seu papel e todos trabalham juntos.	Não houve planejamento, conforme o tempo foi passando, foram trabalhando juntos.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não, mas todos sabem como trabalhar.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Tem participação em tudo.	Tem participação em tudo, mas não faz negociações.

Fonte: Autoria própria (2018)

A família D está em completa sintonia, todos trabalham juntos. Oliveira e Vieira (2018), mais de um membro da família no empreendimento, além da motivação os benefícios são também o maior tempo disponível, outras habilidades e conhecimentos distintos e a ampliação

do escopo de trabalho.

### Família E:

Os dados obtidos estão dispostos no Quadro 7.

QUADRO 7 – Preparativos à sucessão da Família E

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Depende da vontade do pai e do filho.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Quando o pai decidir entregar tudo nas mãos do filho, quando o filho também estiver preparado.	Quando há uma boa relação entre pai e filho, eles devem sempre trabalhar juntos.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	Não estão se preparando.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não há.	Não há.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não	<b>Sua participação na propriedade</b>	Nenhuma.	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

Nesta família E, apenas o pai e a mãe trabalham na agricultura. O pai não conversou com os filhos sobre sucessão e para ele, o momento da sucessão deve partir da vontade do filho.

### Família F:

A família com maior número de herdeiros apresenta ter um processo sucessório em andamento. Pode ser conferido no quadro abaixo.

QUADRO 8 – Preparativos à sucessão da Família F

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos			
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2	Respostas Filho 3
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Não sabe, quando o pai falecer, os filhos vão tomar iniciativas.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	O pai deve incentivar o filho ainda quando criança, para que ele saiba que vai precisar aprender para trabalhar com o pai.	O pai deve ir deixando os filhos aos poucos trabalhando na fazenda, e ir se desprendendo das responsabilidades e passando a eles de maneira lenta.	Deve ocorrer naturalmente no tempo certo e devagar
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	O filho já trabalha com o pai.	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não há, mas a família sabe que vai continuar o trabalho do pai.	O irmão vai cuidar da fazenda.	O irmão vai cuidar da fazenda.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Participação em tudo.	Nenhuma.	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

Na família F o filho homem (filho 1) trabalha com o pai e tem participação em todo o gerenciamento da fazenda.

### Família G:

Com um filho homem e outra mulher, os dados são apresentados no Quadro 9.

QUADRO 9 – Preparativos à sucessão da Família G

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Quando o filho souber trabalhar sozinho	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Quando o filho já aprendeu tudo	Quando o filho deseja seguir o trabalho do pai, e quando já aprendeu tudo
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	O filho já trabalha com o pai	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Não há	Não há
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Ainda não	<b>Sua participação na propriedade</b>	Participa do trabalho no campo	Participa alguns serviços de escritório

Fonte: Autoria própria (2018)

Na família G, o filho homem (filho 1) já trabalha com o pai. A filha mulher ajuda a mãe com serviços de escritório, mas gostaria de exercer mais alguma função, como negociações conforme citado por ela.

### Família H:

Para finalizar são apresentados os dados coletados junto a Família H.

QUADRO 10 – Preparativos à sucessão da Família H

Entrevista ao Pai		Entrevista aos Filhos		
Perguntas	Respostas	Perguntas	Respostas Filho 1	Respostas Filho 2
<b>Melhor momento para sucessão</b>	Quando o pai e filho se sentirem preparados e seguros.	<b>O melhor momento para sucessão</b>	Depende de como é a família.	Pai e filho precisam trabalhar juntos.
<b>Preparação da família para a sucessão</b>	Não estão se preparando	<b>Planejamento entre a família sobre sucessão</b>	Ainda não há.	Não há.
<b>Conversado com a família sobre sucessão</b>	Não.	<b>Sua participação na propriedade</b>	Algumas vezes na época da colheita ajuda o pai.	Nenhuma.

Fonte: Autoria própria (2018)

Na família F, o pai gerencia a fazenda sozinho, ainda não houve planejamento ou conversa em família sobre sucessão. O filho homem (filho 1) ajuda o pai apenas em época de colheita, alguns dias.

Spanevello (2008) afirma que para tornar os filhos sucessores é necessário permitir que administrem algumas atividades, ou permitir que conduzam determinadas tarefas do jeito que preferirem. A autora comenta também que no padrão da sucessão atual, não importa a posição de nascença como era importante antigamente. Hoje o que está importando é a permanência de ao menos um dos filhos, mas ainda assim a preferência é o filho homem.

Nas pesquisas com as famílias nota-se nitidamente que apenas filhos do sexo masculino estão praticando a sucessão, e que apenas uma filha do sexo feminino das oito entrevistadas

gostaria de ajudar o pai um pouco mais, mesmo que não seja em atividades de lavoura. O pai que não tem vontade que seu filho seja sucessor é pai de filha única mulher e as terras que planta são 100% arrendadas.

No total de cinco filhos do sexo masculino já trabalham com o pai, estes não possuem ensino superior e sempre conviveram com a rotina da fazenda. O filho que quer ser sucessor, mas não tem absoluta certeza, ainda está cursando faculdade e decidirá com maior clareza após finalizá-la. E a filha que gostaria de ajudar o pai em algumas atividades terminou a faculdade e atualmente reside na fazenda, mas gostaria de morar na cidade, ao entrevistá-la, disse que gostaria que o pai a permitisse-a iniciar alguns serviços de escritório ou de negociações de soja. Ou seja, dos dezesseis filhos entrevistados, sete gostariam de serem sucessores, sendo seis homens e uma mulher. Dos nove filhos que não desejam ser sucessores, dois são do sexo masculino e sete do sexo feminino.

Analisando a perspectiva das famílias de modo panorâmico, das oito famílias, três não terão sucessores:

QUADRO 11 – Panorama do processo sucessório

<b>Família</b>	<b>Quantos filhos homens e mulheres</b>	<b>Quantos hectares planta</b>	<b>Perspectiva de sucessores</b>
<b>A</b>	Um homem e uma mulher	3.780 hectares	Nenhum filho
<b>B</b>	Um homem e uma mulher	500 hectares	Um filho pretende
<b>C</b>	Uma mulher	2.300 hectares (arrendados)	Nenhum filho
<b>D</b>	Dois homens	3.200 hectares	Dois filhos pretendem
<b>E</b>	Um homem e uma mulher	3.800 hectares	Nenhum filho
<b>F</b>	Um homem e duas mulheres	2.800 hectares (parte arrendada)	Um filho pretende
<b>G</b>	Um homem e uma mulher	750 hectares	Um filho pretende
<b>H</b>	Um homem e uma mulher	680 hectares	Dois filhos pretendem

Fonte: Autoria própria (2018)

Ao adentrar em desafios da sucessão, nota-se grande diferença de respostas entre pais e filhos. Dois pais disseram que não há desafios, basta a vontade de o filho ser sucessor; outros dois pais disseram que o desafio é o filho querer ser sucessor; um pai disse que o desafio é os possíveis conflitos entre os filhos quando o pai se ausentar; e três pais declararam que a modernidade e facilidade de acesso a faculdades e novas profissões dispersam os filhos das fazendas.

Uma das filhas mulheres afirmou nunca ter interesse e nunca ter recebido incentivo do pai, e o motivo é por ser do sexo feminino; dois filhos disseram que a dificuldade é o filho querer trabalhar na fazenda; um dos filhos disse que não há dificuldades porque sempre acompanhou o pai; doze filhos disseram que os desafios são conflitos, falta de paciência do pai, teimosia, falta de resiliência, discordâncias, má comunicação e brigas. Considerando apenas os que já trabalham com o pai, as respostas foram as seguintes:

- Falta de alinhamento entre pai e filho, além de discordâncias;
- Teimosia das partes e falta de resiliência;
- Tomar a decisão de trabalhar na fazenda e viver nela é um desafio;
- Discussões e falta de paciência do pai.

Ao perguntar aos pais os fatores que levam os agricultores a deixarem suas terras, as diferentes respostas em resumo levam a ser a má gestão e desânimo com o lucro ou simplesmente não gostar de agricultura, mas uma das respostas pode levar ao pensamento dos filhos que não desejam serem sucessores após a morte de seus pais: “É fácil arrendar ou vender a terra e viver destes valores sem precisar trabalhar tanto”. Uma das perguntas aos filhos quanto a ausência dos pais em períodos de safra, os que não trabalham com o pai responderam que pediriam ajuda a alguém, mas após o falecimento do pai é muito provável que o destino das

terras seja o arrendamento ou a venda do imóvel, encerrando assim o ciclo cultural de sucessão das famílias na agricultura.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dispondo o objetivo geral de entender as perspectivas e os desafios encontrados para sucessão familiar nas propriedades rurais, adentrando em objetivos gerais, o primeiro passo foi pesquisar como a sucessão está sendo tratada nas propriedades, identificar as perspectivas de sucessão nas famílias estudadas e analisar as dificuldades ou desafios para exercer a sucessão. Para isto, foi realizado um estudo teórico para compreender o que os autores afirmam a respeito da sucessão, e então aplicar a pesquisa prática em forma de entrevistas a oito famílias produtoras de soja, sendo oito pais e dezesseis filhos.

O problema de pesquisa versava sobre “como a sucessão está planejada pelos proprietários rurais e seus possíveis sucessores?” o mesmo foi possível responder no decorrer da pesquisa. Os pais demonstraram vontade de ter um filho sucessor, no total de sete pais, mas o assunto geralmente não é comentado nas famílias. Desta forma, a sucessão não vem de forma planejada entre família, e sim influenciada em atitudes pouco pressionadoras. Porém, nem todos os pais terão suas vontades realizadas.

Ao pesquisar como a sucessão está sendo tratada nas propriedades, foi possível identificar que o assunto é pouco abordado nas famílias, e nos casos que há sucessão, a aprendizagem dos sucessores ocorre de forma gradativa, percebe-se que os filhos aprendem primeiramente sobre o trabalho na lavoura, e após isso adentram em negociações (o que se refere a compras de produtos utilizados na lavoura e venda da produção).

Ao adentrar em perspectivas, das oito famílias estudadas, apenas sete filhos gostariam de seguir com as atividades do pai, cinco destes filhos já conviviam com a rotina da fazenda e já acompanhavam os pais desde a infância. Os filhos que viveram um tempo maior na cidade, geralmente optaram por outras opções. No modo geral desta pesquisa, há apenas cinco famílias com sucessores.

Quanto aos desafios, a maioria dos filhos considera a comunicação com o pai, para os pais, a maioria considera a modernização e fácil acesso a novas profissões, essa resposta se difunde aos padrões dos não sucessores aqui pesquisados, e também é o que a teoria confirma, é o motivo principal de menos filhos estarem dando sequência nas atividades paternas.

No decorrer das pesquisas, a maior limitação foi encontrar os filhos dos mesmos pais pesquisados, além de encontrar as disponibilidades de todos os filhos. Considerando que numa família exista mais de um membro, foi necessário encontrar a todo o custo todos os filhos de mesma família, para que a pesquisa fosse concluída com as famílias completas.

Este trabalho pode ser útil para pesquisas relacionadas ao tema, como a inclusão das mulheres na sucessão da agricultura, pois como resultado das pesquisas, não há sucessoras mulheres nessas famílias. Um estudo mais aprofundado tem indicação em como as dificuldades na inclusão das mulheres no agro ou um panorama da região sobre mulheres no agro seriam boas escolhas; também em desembaraçar os desafios apresentados por agricultores ou seus filhos de forma mais aprofundada em busca de resolvê-los; na pesquisa do panorama da sucessão na agricultura da região; e, ainda, a inclusão dos genros no processo sucessório em busca de observar se os genros estão participando das atividades agrícolas com os sogros, ou se há essa opção cedida pelo patriarca.

## **REFERENCIAS**

ABRAMOVAY, R. (Coord.). **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura**



- familiar**. Florianópolis: Epagri, Brasília: Nead/ Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.
- BRUMER, A. Gênero e Agricultura: a Situação da Mulher na Agricultura do Rio Grande do Sul. Copyright – **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, 2004.
- FACCIN, P. O.; SCHMIDT, F. E. C. Sucessão nas Propriedades Rurais Familiares Integrantes de uma Cooperativa Agropecuária. Artigo **Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo** (ESCOOP – Escola Superior de Cooperativismo). Mormaço, 2013.
- FERREIRA, L. et al. **Livro Branco da Sucessão Empresarial - O desafio da sucessão empresarial em Portugal**. AEP – Associação Empresarial de Portugal, 2011.
- KISCHENER, Manoel Adir; KIYOTA, Norma; PERONDI, Miguel Angelo. Sucessão geracional na agricultura familiar: lições apreendidas em duas comunidades rurais. **Mundo Agrário**, v. 16, n. 33, 2015.
- LODI, J. B. (citado por FACCIN, Olívio P. e SCHMIDT, Carmem E. F., 2013) **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira (1987).
- MALVESTIO, A. P. Ana Paula Malvestio, da PwC, fala sobre sucessão familiar nas fazendas. Revista Globo Rural. 2015. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Colunas/sebastiao-nascimento/noticia/2015/01/ana-paula-malvestio-da-pwc-fala-sobre-sucessao-familiar-nas-fazendas.html>. Acesso em 19 de junho de 2018.
- MATESCO, K. A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares e a Instrumentalização da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso. **Dissertação de Mestrado**, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.
- MELARA, Fabiana; SANTOS, J.; MEDEIROS, L. S.; GUIMARÃES, J. C. F., SEVERO, E.A. Sucessão familiar: uma empresa pode ter início, meio e fim, mas também pode colher frutos de novos negócios. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** (Brazilian Journal of Management & Innovation), v. 4, n. 1, p. 147-165, 2016.
- OLIVEIRA, W. M; VIEIRA, J. E. R. **Sucessão nas Fazendas Familiares: Problemas e Desafios**. Ipea. Brasília, 2018.
- PIEPER, N. A. Sucessão Rural Familiar: Desafios e Perspectivas no Município de Catuípe – RS. Artigo, **Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ**, 2014.
- RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. Sandra Regina da Luz Inácio. São Paulo: Editora CLA, 2007.
- SANTANA, G.M.A. et al. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. **VII Semead**, São Paulo, SP, p. 667-687, 2004.
- SILVESTRO, L. M. et al. **Os Impasses Sociais da Sucessão Hereditária na Agricultura Familiar**. Florianópolis: Intertexto, 2001.
- SPANEVERELLO, M. R. A Dinâmica Sucessória na Agricultura familiar. **Tese para Doutorado** ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRS – Série PGDR – Tese nº 07. Porto Alegre, 2008.
- SPANEVERELLO, M. R.; LAGO, A. Arranjos e Encaminhamentos da Herança na Agricultura Familiar. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. **SOBER – Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, 2008.