

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel Colle

**FATORES CONDICIONANTES À SUCESSÃO
INTERGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS**

Passo Fundo

2016

Gabriel Colle

**FATORES CONDICIONANTES À SUCESSÃO INTERGERACIONAL
EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Carlos Costa, Ph.D.

Passo Fundo

2016

Gabriel Colle

**Fatores Condicionantes da Sucessão Intergeracional em Empresas
Famíliaes Rurais**


Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional - IMED, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito final: Aprovado.
Aprovado em 04 de maio de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Benami Bucaltchuk - Universidade de Passo Fundo, UPF



Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer - Faculdade Meridional, IMED



Prof. Dr. Jandir Pauli - Faculdade Meridional, IMED



Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte - Faculdade Meridional, IMED



Orientador: Carlos Costa - Faculdade Meridional, IMED

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP – Catalogação na Publicação

C697f Colle, Gabriel
Fatores condicionantes à sucessão intergeracional em empresas familiares rurais / Gabriel Colle. – 2016.
109 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Costa.

1. Empresas familiares. 2. Empresas rurais. 3. Sucessão empresarial. I. Costa, Carlos, orientador. II. Título.

CDU: **658.114.1**

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

À minha família, que sempre esteve a meu lado,
oferecendo apoio e incentivo em todos os meus projetos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio, pela paciência e pela educação que me deram ao longo da vida. Agradeço ao orientador, Dr. Carlos Costa. Obrigado pela confiança depositada e consideração com os prazos. Obrigado pelo exemplo de integridade profissional e intelectual, pelos elogios e pela amizade. Para além do profissional, com sua orientação aprendi para a vida.

Agradeço também aos colegas da turma do mestrado, pelos ótimos momentos vividos em sala de aula, pelos estudos e discussões. Foi um grande aprendizado poder conviver com todos durante estes dois anos de curso. Admiro a inteligência e a capacidade de cada um que pude conhecer, nesta que foi a primeira turma de mestrado da IMED.

Agradeço ao colaboradores da IMED, em especial à secretaria do mestrado que, através da Danúbia, sempre estiveram disponíveis para me auxiliar a resolver tudo o que foi necessário durante o período do curso, sempre prestativos e dispostos. Agradeço ao PPGA-IMED, através de seu coordenador Dr. Kenny Basso, pela estrutura proporcionada.

Agradeço aos proprietários da empresa Capaz (Comercial Agrícola Pazinato), que por meio de seus técnicos facilitaram o acesso aos empresários familiares rurais participantes do estudo.

Especial agradecimento para minha esposa Graciela, que foi muito paciente durante estes dois anos. Soube entender a dedicação que precisei ter com o mestrado, abrindo mão do convívio familiar em alguns períodos. Essa atitude foi fundamental para que eu pudesse concluir o curso com a exigida qualidade.

RESUMO

Com o aumento da expectativa de vida das pessoas, no Brasil, o tema sucessão familiar tem merecido a atenção de alguns estudiosos. Nesse contexto, a sucessão em empresas familiares rurais é, há muitos anos, preocupação latente ao redor do mundo. O processo de transferência da gestão do negócio da família, de uma geração à outra, é o grande desafio das empresas familiares rurais, pois são muitas as variáveis que influenciam nesse arranjo. Assim considerado, o objetivo deste estudo é analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais no norte do estado do Rio Grande do Sul. Este estudo descritivo, de caráter transversal e com enfoque quantitativo, foi realizado em empresas familiares rurais, localizadas na região norte do Estado do Rio Grande do Sul (Região do Alto do Jacuí), a partir de dados primários obtidos de proprietários e potenciais sucessores dessas empresas. Tais dados foram coletados por meio de questionário estruturado com 62 perguntas, divididas em duas partes. Na primeira parte, têm-se as questões respondidas pelo responsável da empresa familiar (proprietário) e na segunda parte, aquelas destinadas ao sucessor ou àquele considerado potencial sucessor. O questionário contém perguntas relacionadas à estrutura familiar e produtiva e, ainda, questões relativas à sucessão. Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística descritiva e a dois modelos de regressão logística múltipla: (i) logística binomial, ajustada para medir o efeito de 14 variáveis independentes sobre a variável dicotômica “tem filhos que pretendem ficar na propriedade” (dependente); e, (ii) logística multinomial, para relacionar essas mesmas variáveis independentes com a variável “se já tem um sucessor identificado (dependente)”, cuja resposta foi dada em uma escala Likert de cinco pontos. Como principais resultados, apurou-se que o incentivo dos proprietários aos filhos a permanecerem na empresa, o nível de tecnologia adotada, o envolvimento dos filhos nas ações realizadas na organização rural e a faixa de renda anual, são os fatores principais que revelaram influência significativa nos modelos ajustados e constituem os condicionantes da sucessão intergeracional em empresas familiares rurais. Além disso, foi constatada a redução na intenção dos filhos à sucessão em empresas familiares rurais, também, identificou-se que a sucessão não é planejada e que os jovens, de um modo geral, preferem a comodidade dos centros urbanos a viver no meio rural.

Palavras-chave: Sucessão intergeracional. Empresa familiar rural. Planejamento.

ABSTRACT

Succession issues, particularly in the context of the family farm business and in light of Brazilians' rising life expectancy, have long attracted attention among investigators of social trends and business continuity. Succession in a family farm business context, in particular the critical issue of intergenerational managerial and ownership transfer, has proved a difficult and multifaceted challenge, particularly in light of the wide range of variables influencing such proceedings. Accordingly, the present study sought to identify which factors influence family farm businesses intergenerational succession in the northern Brazil's Rio Grande do Sul State. Using a quantitative approach, this transversal and descriptive study gathered data from family farm businesses owners and their potential successors through a two-part, 62-query questionnaire. Its first portion addressed issues regarding the family farm's present owner, while the latter portion deal those of potential successors. Questions addressed family structure and farm business production protocols, as well as issues related to the succession process itself. Data, collected on a Likert five-point scale, were subject to descriptive statistical analysis and two multiple logistic regression models: (i) binomial logistic, adjusted to measure the effect of 14 independent variables on the dichotomous variable "have children who want to stay on the property" (dependent); and (ii) multinomial logistics, to relate these same independent variables to the variable "do you already have an identified successor"(dependent). The incentives family farm owners proffered to their children to remain in the family business, the adopted level of technology, the involvement of children in the actions carried out in the family business, and the annual income level, were significant factors in the adjusted models and therefore represented key determinants of intergenerational succession in family farm businesses. Moreover, the study also noted children's decreasing intentions to succeed their parents in the family farm business, a lack of all but rudimentary succession planning currently underway, and family farm children's general preference for urban centers' convenience over rural areas' challenges.

Key words: Intergenerational succession. rural family business. Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Possibilidades de ocorrência da sucessão intergeracional em empresas familiares rurais, 2016	20
Figura 2: Modelo de três círculos da empresa familiar, considerando a propriedade (empresa), família e a gestão da empresa, 1997	28
Figura 3: Mapa do estado do Rio Grande do Sul, com destaque para a região estudada, 2015	47
Figura 4: Faixa de renda com a idade dos proprietários das empresas familiares rurais, 2015	55
Figura 5: Relação idade atual dos entrevistados com os anos que pretende ficar à frente da empresa, 2015	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Variáveis analisadas neste estudo, relacionadas aos proprietários das empresas familiares rurais, 2016	51
Tabela 2: Dados demográficos coletados nas empresas familiares rurais do estudo, caracterizando os proprietários, 2015	53
Tabela 3: Caracterização demográfica dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais, 2015	56
Tabela 4: Principais atividades desenvolvidas na empresa, 2015	57
Tabela 5: Investimentos realizados nas empresas familiares rurais, no período de 2010 a 2015, 2015	59
Tabela 6: Características das moradias dos proprietários das empresas familiares rurais e destinos dos dejetos oriundos destas moradias, 2015	60
Tabela 7: Sucessão geracional dos empresários familiares rurais, 2015	62
Tabela 8: Principais motivos da saída dos jovens da empresa familiar rural, 2015	64
Tabela 9: Questões sociológicas, na visão dos empresários/proprietários familiares rurais, 2015	65
Tabela 10: Nível de participação dos potenciais sucessores nas decisões da empresa familiar rural, 2015	66
Tabela 11: Principais ações dos potenciais sucessores nas empresas familiares rurais, comportamentos e opiniões acerca de temas governamentais, 2015	69
Tabela 12: Análises de regressão logística para as variáveis resposta Q15 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1Y1) e Q16 (Se um sucessor já foi identificado – Y2), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais, 2016	73
Tabela 13: Resultados comparativos relativos à análise das variáveis resposta Q15 (Se um sucessor já foi identificado – Y2) e Q16 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais (Coeficientes convertidos em chances de ocorrência - OR), 2016.....	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

COREDE: Conselho Regional de Desenvolvimento

CTG: Centro de Tradições Gaúchas

DNA: ácido desoxirribonucleico

FEE: Fundação de Economia e Estatística

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração

RS: Rio Grande do Sul

Sig.: significância

Var: Variáveis

R\$: Reais

%: por cento

n: frequência

b_i : coeficientes da regressão

S_Y : erro padrão da média

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Delimitação do tema	17
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Hipóteses.....	18
1.4 Objetivo geral.....	20
1.5 Objetivos específicos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Fatores condicionantes da sucessão	22
2.2 Sucessão e herança	29
2.2.1 Sucessão como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais.....	33
2.2.2 Herança como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais.....	37
2.3 Sucessão como estratégia para a perpetuação de empresas familiares rurais ..	40
2.4 A sucessão familiar rural no mundo	44
3 MÉTODO	47
3.1 Instrumento e procedimentos para coleta de dados	48
3.2 Análise dos dados.....	49
4 RESULTADOS	53
4.1 Caracterização demográfica dos sujeitos da pesquisa	53
4.2 Estrutura produtiva	57
4.3 Investimentos	59
4.4 Questões socioambientais.....	59
4.5 Sucessão geracional sob a ótica dos proprietários das empresas familiares rurais.....	62
4.6 Fatores sociológicos	69
4.7 Sucessão geracional sob a ótica dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais.....	66
4.8 Ações dos potenciais sucessores	69
4.9 Análise de regressão logística	72
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
6 CONCLUSÕES	88

6.1 Limitações da pesquisa.....	91
6.2 Sugestões de estudos futuros.....	91
REFERÊNCIAS	93
Apêndice A - Questionário sobre sucessão em empresas familiares rurais no RS	101

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelos estudos sobre a empresa familiar rural cresceu em razão do grande número de envolvidos e também pelo desenvolvimento econômico de diversas regiões. Mesmo assim, poucas são as políticas públicas (IBGE, 2006) endereçadas às empresas familiares rurais, o que pode estar relacionado ao aumento do êxodo rural nos últimos anos, além da entrada de novas tecnologias, fazendo com que alguns empregos fossem extintos desse contexto social.

Outro aspecto que evidencia a importância da continuidade da empresa familiar rural é o aumento da expectativa de vida da população e, em consequência disso, o aumento populacional, o que demanda a existência de estratégias que garantam o aumento da produção mundial de alimentos. A tarefa de produzir alimentos é, de maneira muito especial, da empresa familiar rural, que gradativamente tem perdido força de trabalho. Essa perda tem relação direta com a redução do número de filhos, com o incremento de tecnologia e com o acesso à informação pelos jovens, o que torna o tema sucessão em empresas familiares rurais ainda mais relevante para a manutenção e desenvolvimento da agricultura familiar em âmbito mundial. Assim, vários autores buscam explicações para esse efeito migratório, no sentido de entender o comportamento dos pais e dos filhos, porém, de maneira isolada, sem relacioná-lo ao comportamento individual dos atores deste cenário.

Com esse cenário, a agricultura familiar pode ser o fomento para a redução desse êxodo, pois as empresas familiares rurais representam aos jovens uma boa alternativa à permanência no campo. Com isso, se a continuidade do negócio rural é uma forma de garantir que a empresa familiar continue na família (SILVA et al., 2014), o processo sucessório é uma preocupação dentre empresários rurais em âmbito mundial (LANGE et al., 2013).

Sendo uma atividade consagrada como meio de vida, a agricultura familiar rural no Brasil é responsável por significativa parcela da produção de alimentos, uma vez que prima pela diversidade produzida. Traz como tarefa primeira a garantia de subsistência das famílias e o excedente à comercialização, representando a geração de renda que mantém tais organizações (FUNK, 2006). Em 1970, existiam 4.924.019 empresas familiares rurais no Brasil, chegando, em 2006 a 5.175.636, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (IBGE, 2006).

A área total dessas empresas passou de 294.145.466 hectares, para 333.680.037 hectares durante o período em questão. Desse total de empresas, em 2006, somente 15.336 possuíam área superior a 2.500 hectares, porém detinham uma área total de 101.503.014

hectares. A imensa maioria das empresas familiares rurais do Brasil, atualmente, possuem entre 20 e 50 hectares, totalizando 843.920 empresas dentro desta faixa, cuja área é de 26.120.870 hectares (IBGE, 2006). Os dados mostram que o país não possui homogeneidade no tamanho de suas empresas familiares rurais.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil vivenciou um grande processo de industrialização, resultando, na mesma proporção, na urbanização e na migração de moradores de áreas rurais para áreas urbanas. Em 1950, dos 51.944.397 habitantes recenseados, 33.161.506 residiam em áreas rurais, representando 63,8% da população total. Esses números representam um país com economia baseada nas atividades agrícolas (IBGE, 2010).

Em 1960, essa participação recuou para 55,3% da população total, um contingente de 38.767.423 do total de 70.070.457 pessoas; contudo, era ainda superior ao da área urbana. Com relação à ocupação no meio rural, em 1970 o total de pessoas pertencentes ao campo era de 17.582.089, permanecendo praticamente inalterado em 2006, chegando a 16.568.205; porém, no mesmo período, a população total do país aumentou praticamente em quatro vezes (IBGE, 2006). Em 2010, quando a população brasileira chegou a 190.755.799 de habitantes, somente 15,6% desses estavam residindo no meio rural, frente aos 84,4% de residentes no ambiente urbano (IBGE, 2010).

No estado do Rio Grande do Sul (RS), em 1995 existiam 429.954 empresas rurais, que ocupavam uma área de 21.800.853 hectares. Já em 2006, o número de empresas rurais diminuiu para 416.976 e a área total ocupada era de 20.326.715 hectares. O número de pessoas residentes no meio rural, em 2006, era de 1.231.825, correspondendo a aproximadamente 14% da população total do Estado, índice semelhante à média nacional para o mesmo período (IBGE, 2006).

Assim como no Brasil, as empresas rurais do RS caracterizam-se por serem dirigidas, em sua maioria, por homens com pouca instrução: em 2010, aproximadamente 30.000 empresários rurais, que representam 8,5 % do total de empresários rurais do RS, possuíam somente o Ensino Médio (IBGE, 2006). Ainda referente a essa questão, do total de envolvidos em atividades agrícolas no meio rural do RS, somente 5,5 % das pessoas possuem alguma qualificação profissional nas atividades que desenvolvem dentro da empresa familiar rural (IBGE, 2010).

Em todo o Estado do RS, existe o predomínio de pequenas e médias empresas familiares rurais. Este cenário representa uma área total de 20.199.489 hectares. Comparando

ao Brasil, são 5.175.489 empresas rurais e 329.941.393 hectares de área (IBGE, 2006). O IBGE informa que 85,7% das empresas rurais do Estado são consideradas familiares.

Para Blum e Tedesco (1999), a empresa considerada familiar é aquela onde a gerência é feita pela família e o trabalho necessário para o andamento das atividades é realizado, na maior parte, por membros da família; neste modelo, todos os fatores relacionados com a produção dependem exclusivamente da família. O autor também salienta que em empresas familiares é possível que aconteça a sucessão da gerência da empresa para outros membros da família.

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2006), com relação à empregabilidade no meio rural, o número de ocupações em empresas rurais caiu 10,50% no RS. A área média das empresas rurais do Estado é de 45,70 hectares - 91,50% estão abaixo dos 100 hectares. Ainda de acordo com o Censo, regiões com maior colonização alemã e italiana possuem maior igualdade nas extensões territoriais de cada empresa rural.

A região do Alto Jacuí, contexto do estudo, desenvolveu-se a partir da colonização de italianos e alemães, corroborando o fato de que existe um equilíbrio na área das empresas rurais, já que se trata de áreas abaixo de 100 hectares (COREDES. Pro-RS IV, 2010). No RS, as terras próprias correspondem a 84% das empresas rurais cultivadas e os homens são os responsáveis pela direção de 90,7% desses empreendimentos (IBGE, 2006).

Segundo a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2015), o Estado do RS produziu, em 2015, 15.114.372 toneladas de soja. Estes números refletem um crescimento de aproximadamente 10% em relação ao ano anterior. Já a cultura do milho, na safra do mesmo ano, teve uma produção de 5.503.975 toneladas, representando um aumento ao redor de 2%, comparado ao ano anterior. O trigo teve uma produção de 2.897.238 de toneladas em 2014, número praticamente igual ao verificado no ano de 2013.

De acordo com Alonso, Benetti e Bandeira (1994), a região gaúcha era tida inicialmente como muito diversificada, com espaço para as mais diversas culturas. Porém, essa realidade foi sendo alterada ao longo do tempo e, na maioria das áreas, a diversidade cedeu espaço às lavouras de trigo e de soja, com produção fortemente mecanizada e com agricultura cada vez mais tecnificada. É possível perceber que algumas cidades desta região tiveram êxito no segmento industrial, diretamente relacionado com a produção primária, onde se desenvolveu o processamento de alguns produtos agrícolas locais, bem como a produção de implementos agrícolas (ALONSO; BENETTI; BANDEIRA, 1994).

Na mesma linha dessa preocupação, o tema sucessão rural tem sido alvo de estudos nos últimos 30 anos, especialmente pelo fator da diminuição da permanência dos jovens no

campo, em função da migração para as grandes cidades. No Brasil, apenas 30% das empresas familiares rurais chegam à segunda geração e 10% à terceira (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Sendo uma temática importante quanto aos aspectos sociais, econômicos e culturais, a motivação em realizar o estudo relativo à sucessão em empresas familiares rurais na região norte do Estado do RS justifica-se por ser uma região predominantemente agrícola, caracterizada pela inserção de novas tecnologias. Além disso, a importância do estudo pauta-se no fato de a agricultura familiar destaca-se enquanto atividade econômica. Porém, mesmo com o desenvolvimento do setor na região, o número de habitantes do meio rural diminui ano a ano. O mesmo está ocorrendo em cidades menores, o que é um incentivo para esta pesquisa, no sentido de compreender os motivos do fenômeno migratório do campo para a cidade.

A par desses desafios, realizou-se a presente pesquisa, e apresenta-se este trabalho dividido em sete seções. A primeira corresponde à introdução e apresentação do trabalho, composta pela delimitação do tema, problema de pesquisa, hipóteses, objetivo geral e objetivos específicos. A segunda seção é destinada ao referencial teórico, estando subdividida em sete outras subseções: caracterização das empresas familiares rurais e das famílias; fatores condicionantes para a sucessão; sucessão e herança; sucessão como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais; herança como fator determinante para a sucessão; sucessão como estratégia de perpetuação da empresa familiar e a sucessão familiar rural no mundo. Na seção número três apresenta-se o método de pesquisa utilizado no trabalho. Na seção quatro estão descritos os resultados encontrados. Na sequência encontra-se a discussão dos resultados e finalmente, na seção seis, estão as conclusões do estudo. Por fim, na seção sete são apresentadas as referências utilizadas nesta pesquisa.

1.1 Delimitação do tema

O objeto de pesquisa define-se, neste estudo, pelo processo sucessório enquanto fenômeno que incorpore condições que permitam aos filhos manter-se na empresa da família ou buscar outras possibilidades para seu futuro. Também se levou em consideração as possibilidades de transferência dos bens da família, já que os empresários familiares rurais podem, ou não, contar com este cenário futuro.

1.2 Problema de pesquisa

Para a elaboração do problema de pesquisa alguns pontos foram considerados. Primeiramente, as condições que permitam haver um sucessor e os fatores condicionantes para que seja possível implementar o processo sucessório. As condições econômicas e sociais também foram observadas, pois dentro dessas duas dimensões estão concentrados os grandes desafios da sucessão em empresas familiares rurais. Dessa forma, o problema de pesquisa ficou assim delimitado: Que fatores condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais?

1.3 Hipóteses

Hipótese 1: O cenário atual aponta para o decréscimo da intenção da sucessão.

A organização das famílias tem se modificado ao longo do tempo, sendo de interesse para este estudo a redução no número de filhos (IBGE, 2006), que contribui para a diminuição das chances de sucessão. A par desse cenário, muitos proprietários não acreditam ser o meio rural um bom local para o futuro de seus filhos (GASSON, 1973) e os sucessores, por sua vez, seguem conselhos dos pais e vão em busca de outras oportunidades, longe de suas empresas. Em muitos casos, os pais passaram por dificuldades para construir o patrimônio, e não tiveram acesso ao estudo, então, agora, almejam que seus filhos busquem conhecimento; porém, não se dão conta de que com isso estão afastando os potenciais sucessores da empresa (ZAGO, 2013).

Hipótese 2: A sucessão não é planejada.

Via de regra, o planejamento da sucessão não faz parte da rotina do proprietário, muito menos dos potenciais sucessores (MACKIE, 2012). Raramente os empresários conseguem instituir a prática do planejamento como uma rotina dentro de suas empresas, o que seria de grande valia no processo sucessório. Quando se analisa especificamente a tradição de planejamento dentro de empresas familiares rurais, os indicadores de falta de planejamento são alarmantes, contribuindo para o insucesso ao realizar a sucessão (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013). Planejar a sucessão é fator condicionante para que a empresa não passe por turbulências no futuro, mantendo a gestão e, principalmente, a própria empresa sob o comando de membros da família.

Hipótese 3: Os jovens preferem a comodidade de viver em um centro urbano ao invés de morar no meio rural.

O conceito desconforto encontra-se muito presente no cotidiano dos jovens, levando-os a abrir mão, em alguns casos, de uma renda maior que poderiam ter no meio rural, em favor de mais conforto no meio urbano (FOSKEY, 2005).

Hipótese 4: O filho deseja dar continuidade à empresa familiar, porém os pais não acreditam que esta seja uma boa escolha.

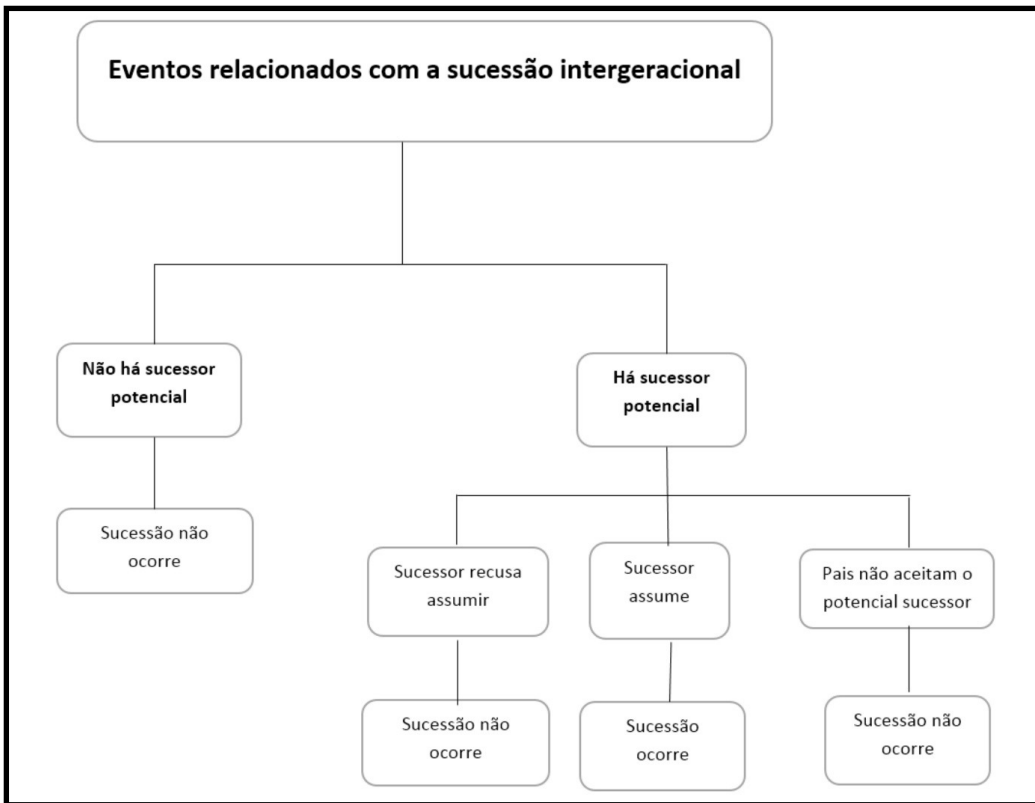
São muitas as situações em que pelo menos um dos filhos pretende permanecer na empresa familiar rural, para que seja possível dar continuidade às atividades iniciadas por seus pais ou até mesmo por seus avós (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012). Porém, os próprios filhos acabam encontrando resistência dos pais, que acreditam não ser esta a melhor alternativa para o futuro de seus filhos, sendo desestimulados a permanecer na empresa da família

Hipótese 5: Existe sucessor disposto a dar continuidade à empresa familiar rural.

O potencial sucessor tem disposição para continuar com as atividades da empresa da família, aumentando a perspectiva de manutenção da empresa familiar. Na maioria dos casos, isso corre quando o ambiente é favorável para a inovação e ocorre o envolvimento dos filhos nas decisões da empresa, o que os motiva a assumirem a gestão da mesma (BRUMER; SPAVENELLO, 2008).

As hipóteses elencadas estão descritas na Figura 1, evidenciando dois caminhos possíveis: onde há potencial sucessor disponível e onde não há potencial sucessor disponível.

Figura 1: Possibilidades de ocorrência da sucessão intergeracional em empresas familiares rurais, 2016



Fonte: Construída a partir das hipóteses levantadas pelo autor, 2016.

1.4 Objetivo geral

Analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais no norte do estado do Rio Grande do Sul.

1.5 Objetivos específicos

- a) Investigar como os pais influenciam nas perspectivas dos filhos de permanecerem ou não na empresa familiar rural;
- b) Estudar se fatores como gênero e a divisão de trabalho e renda dentre os membros da família interferem na intenção dos jovens de permanecer ou não na empresa familiar rural;
- c) Verificar se a disponibilidade crescente de tecnologias voltadas à produção rural e a automação de atividades desenvolvidas no campo podem interferir na fixação e atração de jovens empresários rurais;

- d) Averiguar se atuais gestores da empresa familiar rural possuem plano para sucessão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fatores condicionantes da sucessão

Muitos são os fatores que influenciam diretamente no processo de sucessão em empresas familiares rurais, variando em grau de importância de acordo com a abordagem de diferentes teóricos. As múltiplas formas de enxergar o mundo pelos membros da família estão entre os principais fatores que impactam nesse ambiente (STEWART; HITT, 2012). Em alguns casos, isso pode ocasionar diversos tipos de conflitos entre os próprios familiares. Muitas vezes os pais ou os proprietários têm dificuldade em aceitar as novas ideias que estão sendo propostas pelos potenciais sucessores, fazendo com que as inovações jamais sejam implantadas. Outro ponto é a forma de divisão do patrimônio, que também é um fator que impacta diretamente no processo sucessório (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013).

O choque de ideias origina-se porque os jovens possuem um grande desejo de implantar novos projetos e também novas atividades produtivas na empresa familiar rural (ZAGO, 2013). Outro ponto impactante é a baixa participação dos filhos nas decisões importantes que interferem no desenvolvimento da empresa familiar rural, além da falta de liberdade para as filhas, as quais geralmente não são ouvidas no processo de sucessão familiar rural (STROPASOLAS, 2006).

Muitas empresas familiares rurais que ainda estão sob a gestão de seu fundador chegam ao momento de realizar a sucessão com extrema dificuldade. Na maioria dos casos, deveriam ter iniciado o processo há muito tempo e acabam deixando os pontos mais importantes do processo sucessório para serem tratados muito tarde, quando os pais já estão se aposentando e os filhos já conheceram outras oportunidades de sustento (LANGE et al., 2013). Quanto mais jovem o filho for apresentado à gestão da empresa familiar rural, maiores serão as chances de que ele se interesse pela empresa da família e candidate-se a ser um sucessor (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010).

Outra questão a ser considerada é quando o filho de um proprietário de empresa familiar rural tem a oportunidade de trabalhar fora da empresa da família. Esse fato poderá interferir na sua decisão de permanecer na empresa familiar no futuro, ou não, pois nesse caso ele está tendo a oportunidade de experimentar outras possibilidades, o que em algumas situações poderá determinar a sua saída da empresa da família (LANGE et al., 2013). O conhecimento adquirido pelo potencial sucessor ao longo de sua permanência na empresa familiar rural tem intrínseca relação com a sucessão (DUH, 2014).

De acordo com Massis, Chua e Chrisman (2008), são três os principais fatores que se refletem diretamente no processo de sucessão familiar rural. O primeiro é o fato de que todos os potenciais sucessores da família podem se recusar a assumir a gestão da empresa familiar rural. O segundo fator citado esclarece que, em alguns casos, as pessoas que possuem o poder de decisão dentro da família não aceitam nenhum dos potenciais sucessores. Por fim, pode ocorrer que as mesmas pessoas que detêm o comando da empresa familiar rural decidam não realizar a sucessão familiar, mesmo sabendo que existam potenciais sucessores, aptos e dispostos a dar continuidade ao empreendimento da família.

De acordo com Calus e Van Huylenbroeck (2008), o que irá determinar se a empresa familiar rural terá um sucessor ou não, é o nível de investimento que essa empresa recebe ao longo de sua existência, principalmente no período em que os potenciais sucessores estiverem envolvidos em algumas atividades de gestão dentro da empresa da família. O volume de investimentos e o nível de profissionalização impactam diretamente no processo sucessório (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013). A profissionalização das atividades no meio rural, da mesma forma, é um grande benefício dentro do processo de sucessão familiar (STEWART; HITT, 2012).

A forma de se realizar a transição é relevante quando se fala em sucessão no ambiente familiar (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012). Conforme estudos realizados por Ochoa e Ramos (2007), são três os principais fatores que influenciam no processo de sucessão no meio rural. O primeiro está relacionado à distância da empresa da família até o centro urbano mais próximo. Conforme os autores, quanto maior for esta distância, menor a probabilidade de haver sucessão. Outro diferencial é o nível de educação, tanto dos pais, quanto dos filhos. Nesse caso, quanto maior o nível de escolaridade dos filhos, menores as possibilidades de continuarem a empresa da família, visto que novos horizontes se abrem com o acesso à educação. No caso dos pais, quanto maior o grau de escolaridade, maior a chance de incentivar que seus filhos permaneçam na empresa familiar rural, pois conseguem entender a importância disso para a continuidade do empreendimento. Ocorre, no entanto, que muitas vezes os pais acabam incentivando seus filhos a buscarem qualificação fora da empresa rural da família, mesmo correndo o risco de que estes não mais retornem (ZAGO, 2013).

De acordo com Aronoff e Ward (1997), o fator condicionante para que ocorra a sucessão em empresas familiares rurais está relacionado com a remuneração dos filhos. O autor afirma que não haver uma remuneração mensal definida, gera desmotivação para o potencial sucessor, fazendo com que ele passe a buscar novas alternativas de trabalho e renda fora da empresa da família, afastando-o cada vez mais dos negócios da família. É fundamental

que o filho tenha alguma espécie de remuneração definida, para que perceba que é possível manter-se com o que ganha na empresa da família (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012).

Por outro lado, Mathews et al. (1999) destacam que o principal fator que irá determinar o processo de sucessão é a capacidade dos proprietários em passar para a próxima geração as questões relativas aos processos gerenciais da empresa familiar rural. O volume de investimentos realizados pelo setor público no meio rural é um importante fator que pode garantir a permanência dos jovens no campo (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012).

De acordo com Sottomayor, Tranter e Costa (2011), o fator mais relevante para a sucessão é o tempo que se leva para encontrar um sucessor. Quanto antes se identificar quem será o sucessor na empresa da família, mais tempo haverá para colocar em prática todo o processo sucessório, o que irá implicar em um universo de novas atitudes por parte dos proprietários e também do sucessor, o que determinará os rumos da empresa familiar rural.

Outra questão que merece destaque é a habilidade dos membros da família em resolver os conflitos que são gerados ao longo do processo sucessório. Em sua maioria, têm origem na diferença de idade que existe entre os envolvidos no processo de sucessão, que também é um fator a ser considerado (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012). O tempo de dedicação à empresa familiar rural é outro fator condicionante, que deve ser considerado dentro do processo de sucessão (GRGIC, 2010).

Já para Dyck et al. (2002), são três os fatores que condicionam o processo de sucessão nas empresas familiares rurais: a identificação correta das atividades que são realizadas na empresa familiar rural e o entendimento das futuras gerações quanto ao funcionamento das mesmas; criação e preparação de potenciais sucessores e, após isso, a seleção e adequação dos potenciais sucessores em posições com as quais mais se identificam dentro da empresa familiar rural. Muitas vezes os pais esperam que os filhos permaneçam na atividade rural, porém demoram muito a tomar essa decisão (KAPLAN et al., 2009).

Os conflitos originados ao longo da sucessão interferem no seu sucesso (ELLIN, 2001). A forma como a família irá reagir nos momentos de conflito que surgirem ao longo do processo, garantirá a continuidade da condução da empresa familiar rural por algum membro da família, neste caso, da próxima geração. Beckhard e Dyer (1983) seguem a mesma linha de raciocínio, afirmando ser a administração dos conflitos familiares o fator condicionante no processo de sucessão no meio rural.

A capacidade de relacionamento com os vizinhos e membros da comunidade onde a empresa rural da família se localiza também se reflete na sucessão familiar rural (HARMON; SCHAFFT, 2009), assim como o pouco compartilhamento com os vizinhos e a pobreza das

famílias no meio rural (MACKIE, 2012). Outro fator relativo ao processo analisado, segundo Gersick et al. (1997), relaciona-se à capitalização da propriedade rural, em que políticas públicas de incentivo à permanência dos jovens no meio rural, idade dos habitantes que compõem a comunidade onde está inserida a propriedade, cultura e história de desenvolvimento, constituem-se como fatores decisivos.

Quanto mais os potenciais sucessores perceberem a valorização dos bens da família, mais chances existem de que possam “assumir as rédeas da empresa familiar rural” (GERSICK et al., 1997). Os mesmos autores relatam que a falta de vocação para as atividades agrícolas pode afetar a sucessão. Ocorre que ao longo do tempo os filhos que permanecem na empresa da família não demonstram interesse pelas atividades desenvolvidas pelos pais, fazendo com que se afastem cada vez mais dos afazeres do dia a dia da empresa familiar rural. Em outro contexto, os fatores de cunho emocional afetam a sucessão dentro do ambiente familiar (FLORES; GRISCI, 2012).

Ainda deve-se considerar como aspecto positivo à sucessão em empresa familiar rural, o planejamento correto das atividades da empresa familiar, bem como a definição da estratégia sucessória de longo prazo (SELZ, 1995). Em estudos realizados pelo autor em empresas familiares rurais dos Estados Unidos, ele afirma que, em pelo menos 50% dos casos de sucesso, o fato de haver um bom planejamento foi o que fez com que houvesse êxito na sucessão. A comunicação do planejamento de sucessão existente é determinante para a motivação da futura geração (KAPLAN et al., 2009).

Em oposição, Barry e Gabriel (2006) afirmam categoricamente que de nada adianta ter um ótimo planejamento, com muita organização, se não houver orientação para os sucessores. Segundo os autores, é fundamental que alguém realize o papel de mentor para esses jovens que irão assumir os negócios da família, a fim de que sejam preparados da melhor forma. Os autores reforçam a importância de que participem de capacitações sobre o assunto e sejam muito bem preparados para os desafios que irão enfrentar com as novas atribuições que estão por vir (SETHI; GEBOTYS, 2012).

Outro tema em discussão relaciona-se com os impactos de ordem ambiental. Esses têm influenciado cada vez mais na permanência dos jovens no campo, pois ao longo do tempo a legislação vem sendo alterada, o que está gerando uma série de novas responsabilidades para os proprietários de empresas familiares rurais, muitas vezes, obrigando-os a abandonar o meio onde vivem (SCHERCH, 2015).

De acordo com Brumer e Spavenello (2008), para garantir a perpetuação da empresa familiar rural devem-se observar diversos fatores, muitos dos quais podem facilitar, ou até

mesmo dificultar, que os jovens criem o desejo de seguir vivendo e trabalhando no meio rural. Segundo os autores, todos estes fatores não ocorrem sozinhos, ou seja, estão todos ligados de alguma forma ao cotidiano desses jovens. Referem-se, neste sentido, às questões econômicas e sociais como, por exemplo, a forma com que o trabalho é realizado dentro da empresa e ao nível de mecanização existente. Isso é muito relevante devido ao fato de que em alguns casos os jovens necessitam executar trabalho braçal, o que acaba desmotivando-os a permanecer na atividade (MACKIE, 2012). Neste caso, se houver outras possibilidades de trabalho, em centros urbanos próximos, por exemplo, a probabilidade de que esse fator contribua para a saída do jovem do campo é muito alta. O acesso à educação de qualidade é outro fator muito importante e que pode determinar o futuro do jovem. E, por último, a falta de perspectiva de encontrar moças ou rapazes para constituir a sua família também tem influenciado na saída dos jovens do meio rural, assim como a dificuldade de locomoção até a cidade (MACKIE, 2012).

Outro fator que interfere no processo sucessório em empresas familiares rurais está relacionado às políticas agrícolas (MISHRA; EL-OSTA, 2008), conforme já mencionado, na medida em que, dependendo dos tipos de incentivos concedidos, os jovens podem sentir-se encorajados a permanecer no meio rural, ou buscar outros rumos para suas vidas. Esse ponto é crucial para a decisão do jovem e também de seus pais, pois eles mesmos podem incentivar os filhos a buscarem colocação profissional em centros urbanos, quando as perspectivas para o futuro de seus filhos na empresa da família não são positivas.

De acordo com Christensen (1953), são três os principais fatores que impactam diretamente no processo de sucessão familiar rural. O primeiro diz respeito à identificação correta do potencial sucessor. Depois disso, a designação do sucessor, ou seja, a forma como o processo é conduzido junto aos demais membros da família, os quais também poderiam ter alguma expectativa de serem escolhidos como sucessores da empresa em questão. O terceiro refere-se à implantação do novo modelo de governança da empresa familiar rural, ponto que ganha destaque por ser muito provável que, com um novo gestor tomando a frente do negócio, pouco a pouco, novas formas de gestão sejam implementadas. Dessa forma, é salutar que se tenha uma excelente comunicação entre todos os envolvidos, para que fiquem a par das novas regras de comando que estão sendo implantadas.

De acordo com Pfeffer (1989), um fator determinante para que ocorra a sucessão no meio rural é a quantidade de pessoas que vivem na empresa rural. Segundo o autor, o fato de haver mais de um potencial sucessor poderá influenciar diretamente no processo sucessório,

especialmente, no caso de haver conflitos para que se resolva a divisão das atividades com a nova gestão que irá assumir a empresa.

Do mesmo modo, Chua, Chrisman e Sharma (1999) reforçam a importância da profissionalização das atividades dentro da empresa familiar rural, como forma de determinar o futuro desse negócio. Segundo os autores, quanto mais profissionalizada for a gestão da empresa familiar rural, maiores as possibilidades de haver possíveis sucessores. A explicação para isso está relacionada ao nível de educação que é recebida pelos potenciais sucessores, em que os mesmos precisam perceber na prática das atividades do cotidiano da empresa que as noções de gestão que aprenderam em sua formação estão sendo aplicadas.

Seguindo na perspectiva da profissionalização das atividades dentro da empresa familiar rural, Faccio, Lang e Young (2001) defendem que um dos principais fatores no processo de sucessão no meio rural diz respeito à falta de estrutura na empresa familiar para que seja possível implementar as novas ideias dos sucessores e com isso garantir o incremento de renda, com a consequente permanência dos filhos na empresa da família. Para Sottomayor, Tranter e Costa (2011), o nível de tecnologia adotado na empresa familiar rural é decisivo para o fato de os jovens permanecerem ou não no meio rural. Na mesma direção, Singer (1976) afirma que o fator mais relevante na sucessão no meio rural é a alta taxa de mecanização do campo, que reduziu a necessidade de mão de obra neste setor. De acordo com o autor, isso permitiu que os jovens fossem, pouco a pouco, incentivados a buscarem outros caminhos para suas vidas, o que na prática significa ir para algum centro urbano buscar colocação no mercado de trabalho.

A falta de estrutura adequada representa outro grande desafio para os proprietários rurais, pois, quanto mais o tempo passa, maiores são as exigências das novas gerações, para que possam ter suas necessidades supridas. Outro ponto de vista é sugerido por Benedict (1968), segundo o qual, o nível de confiança entre os envolvidos torna-se fundamental. Para o autor, manter o nível de confiança em alta é uma tarefa difícil, pois, de tempos em tempos a família sofre alterações de formatação, como casamentos, nascimento de filhos, separações, entre outras possibilidades.

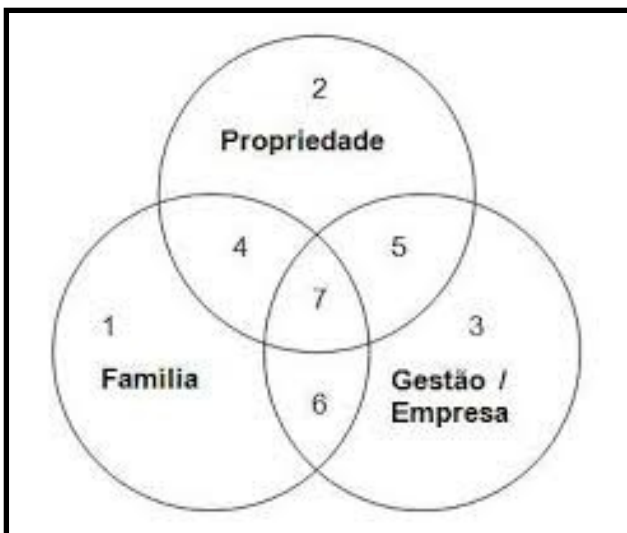
Deve-se considerar, ainda, a baixa capacidade de investimentos no meio agrícola, situação que é vivenciada por muitos empresários familiares. Esse é um motivo de desestímulo dos empresários familiares em continuar na atividade, fazendo com que incentivem os seus filhos para que saiam da empresa familiar rural e encontrem outras alternativas. E quanto mais o tempo passa, aproximando-se o período da aposentadoria, maiores os índices de migração de empresários rurais aos centros urbanos para que possam

acessar alguns serviços, principalmente relacionados à saúde, tornando este um fator importante na sucessão da empresa da família (HERMES; VALENTE, 2006).

Para Danes (1998) é fundamental que se compreenda que a empresa familiar rural possui os seus próprios valores e dentro desse cenário a resistência à mudança dos proprietários e a diferença de tratamento que é dado para os filhos e filhas trazem enormes desafios para se implantar novos modelos de gestão. De acordo com Minna, Weiss e Pietola (2005), a probabilidade de sucessão planejada tende a aumentar com a idade dos pais e também com a idade das crianças. Segundo os autores, quanto mais o tempo passa, mais experiência os pais ganham para tomar as melhores decisões. Para as crianças vale a mesma regra, pois quanto mais velhos ficam, têm melhores condições de assimilar as novas responsabilidades relacionadas ao comando da empresa da família.

A Figura 2, de Gersick et al. (1997), mostra o modelo de três círculos da empresa familiar, onde os fatores que condicionam a sucessão estabelecem-se pela interrelações entre os círculos que formam a empresa. Interpretando-a, deduz-se que bom relacionamento entre os três segmentos é que irá fazer a diferença para um bom processo de sucessão. De 1 à 7 estão descritos os cenários possíveis dentro de um relacionamento em uma empresa familiar. O cenário ideal é o de número 7, onde existe um equilíbrio entre a empresa, a família e a gestão da empresa.

Figura 2: Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1997).

Dentre os principais fatores que determinam o processo sucessório dentro de uma empresa familiar rural, a sucessão e a herança devem ser elencados, pois provocarão impactos

na vida de todos os membros da família. Dessa forma, é imprescindível o aprofundamento nos dois temas, para que seja possível entender ainda mais a forma como podem impactar as empresas familiares rurais

2.2 Sucessão e herança

Para que seja possível compreender o tema em estudo, inicialmente é salutar entender as diferenças entre a sucessão e herança, temas comumente tidos como sinônimos. De acordo com Abramovay et al. (2003), debater sobre os temas sucessão e herança é algo muito complexo. Um dos principais motivos para isso é que são discutidos assuntos que envolvem a morte e a troca de comando dentro de negócios estabelecidos por muitos anos. Dessa forma, neste tópico serão citados os principais autores que explicam as diferenças existentes entre estes dois importantes conceitos. A compreensão de seus significados é de fundamental importância para o correto entendimento e sua aplicabilidade. Também se faz necessário entender a diferença entre sucessor e herdeiro. Compreender que somente a empresa familiar pode passar de geração para geração é essencial para que ocorra o processo de transferência de poder dentro da empresa familiar (FLORES; GRISCI, 2012).

A primeira parte deste tópico está dedicada ao entendimento da sucessão, pois dentro da literatura sobre empresas familiares, sejam elas de origem rural ou urbana, com certeza a sucessão é um dos temas mais prolíferos (SHARMA, 2006). Para explicar esse fenômeno, uma das melhores alternativas é a de que muitos autores consideram a sucessão como uma das situações mais críticas dentro de qualquer organização familiar, que mais cedo ou mais tarde terá de passar por esse processo, independentemente de seu porte (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008).

De acordo com Carlzon (2003), gerado dentro do âmbito da empresa familiar é o que irá determinar o futuro dela. O sucessor é aquele que substituiu alguém em uma função ou cargo e herdeiro é aquele que recebe de alguém, herdando o patrimônio (FERREIRA, 1995). Dessa forma, é possível perceber que o sucessor está mais direcionado às atribuições relacionadas à gestão da empresa em questão. Por outro lado, o herdeiro está diretamente ligado à transferência dos bens, em razão da herança ser consequência do falecimento. Cabe destacar que o papel de herdeiro e sucessor podem estar direcionados à mesma pessoa, mas cada um desses papéis podem aparecer em momentos distintos, não sendo obrigatório que ocorram juntos (ADACHI, 2006).

A sucessão é um processo de maturidade das pessoas que nela estão envolvidas (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013). A sucessão em empresas familiares é definida por Massis, Chua e Chrisman (2008), como o momento em que o atual líder do empreendimento abandona o controle gerencial e o seu sucessor assume imediatamente o comando dos negócios da família. De acordo com Lodi (1987), o termo sucessão é definido como um processo de transferência de comando, o qual poderá ocasionar profundas mudanças na empresa. Para Kaplan et al. (2009) consiste em um processo integrado por muitas atividades relacionadas durante um determinado período de tempo. Trata-se do ato de transmitir à alguém, alguma coisa (COSTA, 2006) ou de substituir o titular de direito ou tomar o lugar dele, na gestão de determinada atividade (CHEMIN; AHLERT, 2010). A sucessão pode ser vista como um conjunto de oportunidades e desafios que podem ser explorados pelas futuras gerações (AVANT; RICE; COPELAND, 2013).

De modo mais profundo, Wortman (1994) define a sucessão familiar como um processo muito complexo e desafiador, ainda mais, por envolver pessoas da mesma família, que possuem laços afetivos. Quanto à relevância do assunto, Sharma, Chrisman e Chua (2003) destacam que é impossível dissociar o estudo de empresas familiares da sucessão, pois os temas estarão sempre ligados entre si.

O processo de sucessão é um fenômeno que envolve principalmente a qualidade de vida na propriedade familiar rural (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012). Dentro de qualquer empresa do ramo agrícola, onde a gestão é de ordem familiar, a sucessão pode ser definida como o momento mais turbulento de toda a sua existência, independentemente de quanto tempo tenha essa empresa (LANGE et al., 2013). A sucessão é a forma encontrada para garantir a perpetuação da empresa familiar rural (LAGO; SPANEVELLO, 2008), sendo, também, a forma encontrada para garantir a manutenção do patrimônio da família (STEWART; HITT, 2012). Para Gill (2013), apesar das diferenças existentes entre a maioria das empresas familiares rurais, quando o assunto é sucessão aumentam muito as semelhanças.

De acordo com Calus e Van Huylenbroeck (2008), a sucessão, no meio rural, interfere diretamente no processo de gestão agrícola. Segundo os autores, a forma como é feita a gestão da propriedade familiar, irá determinar qual o modelo de sucessão que irá ocorrer. A forma como são tomadas as decisões na empresa familiar rural reflete-se diretamente no modelo de gestão da mesma.

Deste modo, o ideal é que o processo de sucessão tenha início bem cedo, ainda na infância dos sucessores, evitando, assim, situações em que estes não estejam preparados para assumir os negócios no momento oportuno (LODI, 1987). Por ser um processo contínuo, que

poderá durar muitos anos, a sucessão não trata de ações isoladas, mas de um conjunto de ações a longo prazo para a efetiva passagem da gestão para a próxima geração, que será a responsável por dar continuidade à empresa familiar rural (DYCK et al., 2002).

Esse processo é significativo na vida de qualquer empresa familiar, configurando-se em uma questão que requer análise das perspectivas de todos os grupos envolvidos, onde se destacam os membros da família, administradores, empregados e outros proprietários que não sejam da família (BROCKHAUS, 2004). Nesse sentido, o êxito na sucessão de uma empresa familiar tem a implicação importante de afetar e influenciar o desempenho positivo da empresa e a satisfação de todos os seus interessados (CHRISMANN et al., 2003). Além disso, está ligada à inserção do jovem na comunidade onde está localizada a empresa familiar rural (AVANT et al., 2013).

A sucessão é um evento traumático para a organização (KESNER; SEBORA, 1994), relacionando-se ao grau de preocupação ou interesse dos filhos com a organização do trabalho familiar, assim como todo o processo de aprendizado dos mesmos, o que se faz necessário para que futuramente possam vir a assumir a gestão da empresa familiar rural (GASSON; ERRINGTON, 1993). De acordo com estes autores, o termo sucessão é definido como a transferência do controle ou do gerenciamento da empresa familiar rural aos filhos sucessores ou para a próxima geração.

Assim, consiste no ato de transferência de poder e também de capital, entre a geração que está com o comando no momento com aquela que virá a dirigir a empresa familiar rural (LEONE, 2002). Salienta-se que esta transferência pode ocorrer de forma planejada, aos poucos. Por outro lado, eventos não previsíveis como morte, acidente ou doença do dirigente, podem resultar em uma sucessão repentina na empresa.

Considerando um grande número de estudos já realizados, Campbell, Heriot e Welsh (2007) relatam que o processo de sucessão pode ser classificado como uma das questões mais críticas de investigação para os próximos anos dentro da área da administração. A sucessão, conforme sugere Lãmbrecht (2005), deve ser classificada como um ato contínuo de transferência multigeracional, onde ocorre o processo de transferência de valores e também da cultura da empresa em questão. De acordo com o autor, o processo de sucessão ocorre o tempo todo, no dia a dia, fazendo parte da gestão total da empresa. Ela depende das habilidades de liderança do atual gestor da empresa da família (WILLIAMS; LINDSEY, 2011).

Após o empreendimento individual ser transformado em familiar, garantir que este negócio continue é o grande desafio que os proprietários enfrentam. Em outras palavras,

fazer com que a empresa familiar se perpetue passa a ser a grande preocupação. Isso somente é possível com um processo sucessório bem delineado e planejado. Dependendo da condução das ações, a empresa familiar pode estabilizar, expandir ou entrar em declínio.

Compreendendo-se os meandros do fenômeno da sucessão, torna-se oportuno o estudo da herança. Primeiramente faz-se necessária uma relação direta com o Código Civil Brasileiro. No artigo 1791 do referido documento, onde o assunto discutido é a herança, observa-se que ela é classificada como um todo unitário, ainda que seja possível que se tenha vários herdeiros no processo que esteja em curso. Observando o Código Civil, no Brasil, é possível afirmar que a herança é um direito legal de todos os filhos (PEREIRA et al., 2012).

A herança pode ser definida como um emaranhado de bens, dentre os quais estão inclusos os bens corpóreos e incorpóreos, dívidas, créditos, débitos, direitos e também obrigações do falecido, ou seja, compreende o ativo e o passivo (GONÇALVES, 2010). Segundo Monteiro (2003), com certeza a herança é um dos termos jurídicos mais discutidos, devido a sua complexidade e diversidade de interpretações possíveis. Ao falar sobre o direito hereditário, faz-se necessário estabelecer uma relação direta com os cultos familiares e também com as tradições religiosas das antigas civilizações, pois elas eram realizadas pelos herdeiros (RODRIGUES, 2003).

A herança pode ser descrita como sendo a transferência legal do patrimônio, incluindo neste âmbito, a terra (GASSON; ERRINGTON, 1993). Ao estudar as sociedades camponesas, Wolf (1970) descreveu os tipos de herança existentes: a) herança sem partilha, a qual nada mais é que a passagem dos bens para apenas um herdeiro; b) herança por partilha, caso em que o processo irá envolver não apenas um herdeiro, porém, a parte da propriedade rural que é produtiva poderá ser destinada somente para um dos herdeiros.

Quando o processo de herança ocorre na forma sem partilha, onde existe a transferência dos bens para somente um único herdeiro, esta pode ser direcionada para o primogênito ou até mesmo para o herdeiro que esteja na condição de solteiro (PEREIRA et al., 2012). Esta nem sempre é a melhor forma de realizar o processo, porém é a mais eficiente quando se avalia a permanência dos bens dentro da família, visto que, neste caso, não haverá uma divisão do patrimônio.

Conforme o texto legal, o falecimento do responsável legal rompe a atividade econômica, do que decorre a partilha e sucessão (DINIZ, 2007). É importante deixar claro que não está prevista na lei a realização da correta avaliação das atividades econômicas que são desenvolvidas dentro da propriedade. Então, por ocasião do falecimento do proprietário, é aberto o processo de sucessão, onde todos os seus bens serão transferidos, de acordo com o

Código Civil Brasileiro, artigo 1.784: “Aberta a sucessão, o domínio e a posse da herança transmitem-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários” (BRASIL, 2002, s/p).

Um fator decisivo para o êxito de um processo sucessório está diretamente ligado à atitude do fundador em envolver os potenciais sucessores, ou seja, seus filhos, na maioria dos casos. Quanto antes ele começar a envolver seus filhos para que tenham uma formação adequada sobre o funcionamento dos negócios e o conhecimento mínimo necessário, as chances de sucesso aumentam exponencialmente. É importante que isso aconteça enquanto o proprietário esteja no comando da propriedade, pois, assim, ele conseguirá mediar eventuais conflitos entre os potenciais sucessores (DUH, 2014). Caso isso ocorra após sua morte, as chances de conflito entre os sucessores são muito grandes, visto que não foram preparados para trabalhar em conjunto, pensando coletivamente nas melhores decisões para os negócios da família.

De acordo com Adachi (2006), o proprietário deve entender que o melhor momento para iniciar a transição das atividades para os sucessores é quando ele, o fundador, estiver no máximo de suas condições de trabalho, com muita motivação e desejo de melhorar seus negócios, de implantar novas tecnologias e desenvolver cada vez mais a empresa da família. Analisa-se, assim, a sucessão como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais.

2.2.1 Sucessão como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais

A sucessão em empresas familiares rurais é fator determinante para que o patrimônio construído ao longo do tempo permaneça com a família. São vários os fatores que podem afetar no processo sucessório, como já arrolado anteriormente, entre eles destacam-se os seguintes: a educação formal recebida pelos membros da família, a experiência de trabalho existente, os anos de trabalho que foram dedicados para a empresa familiar rural em questão, o nível de determinação em realmente entrar e assumir as rédeas do negócio da família e a preparação ao longo do tempo para enfrentar os desafios inerentes ao processo sucessório (MORRIS; WILLIAMS; NELL, 1996). A sucessão em empresas familiares rurais depende do interesse da próxima geração (DUH, 2014).

Quando se trata de empresas do setor agrícola, a sucessão pode ser explicada como uma transferência de algum tipo de riqueza existente dentro da família, que passará para as mãos da próxima geração para que permaneça esse patrimônio sob os domínios da família,

fato determinante para a continuidade das atividades (LANGE et al., 2013). A sucessão é fundamental para a perenidade da empresa familiar rural e é diretamente afetada por questões culturais (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013).

Diante deste cenário, garantir que o negócio que esteve presente na família ao longo de muitos anos tenha sequência é o grande desafio do processo de sucessão em empresas rurais familiares. Fazer com que o empreendimento se desenvolva e prospere é o primeiro estágio de um negócio de sucesso, pois, em muitos casos, os maiores problemas ocorrem quando está envolvida a sucessão entre as diferentes gerações dentro do ambiente familiar. Para cada momento de vida da empresa, existem diferentes desafios inerentes ao processo de gestão do negócio familiar (LANSBERG, 1988).

De acordo com Lange et al. (2013), a sucessão em empresas familiares rurais é um dos temas mais complexos a serem estudados, pois são muitas as variáveis envolvidas neste processo, tais como: questões econômicas inerentes ao negócio, a forma de comunicação para o bom andamento do processo e a preservação do bom relacionamento entre todos os membros da família.

Quanto mais passa o tempo dentro de uma empresa de origem familiar, maior é a probabilidade de que os envolvidos passem a não mais praticar os valores inerentes às pessoas que ajudaram a construir a empresa, resultando em menos cooperação entre os membros da família (STEIER, 2001). A transição dentro da empresa familiar rural deve ser realizada de forma suave, ao longo dos anos (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012).

Por outro lado, quando se realizam ações para manter os moradores do meio rural com qualidade em seu meio de vida, com a melhora de sua renda e outras ações que podem ser realizadas, é possível que o processo sucessório seja facilitado. Isso, pois, aumentam-se as perspectivas de viabilidade do empreendimento, incentivando que as futuras gerações tenham interesse na permanência (SILVA NETO, 2006). Para que a sucessão ocorra e seja determinante para a família, os pais devem levar em consideração o conhecimento adquirido pelos filhos em atividades fora da empresa familiar rural (DUH, 2014).

Ainda, é preciso que algumas barreiras sejam superadas. Uma das principais é o fato de que os descendentes dos atuais proprietários, em muitos casos, não possuem o mínimo interesse em assumir a gestão da empresa familiar rural ou a sucessão no negócio da família (GONZÁLEZ, 1990). Devido à conjuntura econômica global, muitos dos envolvidos no processo preferem buscar novas alternativas para suas vidas profissionais do que entender e assumir as rédeas da empresa da família (MELLO, 2006). Porém, a empresa familiar rural

necessita de renda e incremento de resultados, para que seja possível investir e dar continuidade ao trabalho nas próximas gerações.

De acordo com Calus e Van Huylenbroeck (2008), em algumas empresas familiares rurais onde não se identificam potenciais sucessores, os proprietários, mesmo com idade avançada, continuam à frente dos negócios por muitos anos, apenas reduzindo a carga horária de trabalho. Isso faz com que essa empresa familiar não passe para a próxima geração, impactando diretamente no arranjo social do local em que ela está inserida. Neste sentido, a qualidade da liderança influencia diretamente a próxima geração (AVANT; RICE; COPELAND, 2013).

Segundo Bordieu (1962), a sucessão tem uma função social intrínseca, que é a de garantir que seja continuada a utilização da empresa familiar. Ao fazer uma análise através do âmbito social, percebe-se claramente que a empresa familiar é uma das maiores empregadoras, auxiliando, em muito, no processo de descentralização, visto que, em sua maioria, são pequenas empresas com poucos funcionários. Com isso, também a distribuição de renda recebe incrementos (BERNHOEFT, 1993). O agricultor familiar é um ator de fundamental importância para o desenvolvimento econômico do meio onde está inserido (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013).

Com isso o processo de sucessão familiar rural tem papel de destacada relevância para a continuidade do desenvolvimento social. Para garantir que sua empresa continue, os empresários rurais adotam as mais diversas estratégias, sendo uma das mais comuns a diversificação de atividades, pois observam que, com isso, melhoram as possibilidades de permanência de seus herdeiros, visto que tornam seu negócio mais competitivo, adequando-se às novas exigências do mercado consumidor (GIDARAKOU, 1999).

De acordo com Harris, Mishra e Williams (2012), é necessário levar em consideração algumas questões para a resolução dos conflitos que poderão surgir, tais como: quanto maior a antecedência deste planejamento, melhor o resultado ao final; obrigatoriamente envolver toda a família; evitar fazer julgamentos sobre as sugestões de qualquer membro da família, dessa forma levando em consideração toda e qualquer ideia levantada; e, por último, reduzir as atividades do patriarca ou gestor, para que aos poucos os potenciais sucessores assumam as atividades dentro da empresa, para que possam, na prática, perceber como a condução é realizada, sentindo as dificuldades que irão surgir, para que juntos possam tomar as melhores decisões.

Apesar de ser um aspecto decisivo, em muitos casos, o planejamento é relegado a segundo plano (PITTS et al., 2008). Observam os autores, ainda, que, quando se inicia um

processo sucessório, paralelamente, começam também a ocorrer alguns problemas de relacionamento entre os familiares, muitas vezes causados por comunicação inadequada em algum momento.

Diante disso, realizar a transferência da empresa familiar rural para a geração seguinte ocupa um posto relevante na forma de organização das famílias que vivem no ambiente rural. Dada a importância que a agricultura familiar ocupa no cenário mundial, garantir a ocorrência da sucessão intergeracional é imprescindível para a sequência do desenvolvimento deste importante segmento.

É relevante destacar, ainda, que este processo, independentemente da forma como ocorra, é de extrema importância para a sobrevivência ou não da empresa familiar rural. Todo o processo de sucessão na empresa familiar rural envolve questões financeiras e também questões de ordem legal, com o objetivo de que se mantenha a viabilidade e as atividades da empresa, auxiliando também na manutenção das relações entre todos os membros da família, mesmo entre aqueles que não estejam ligados diretamente ao processo.

Levando estes detalhes em consideração, analisar quais são os fatores que determinam a sucessão em empresas familiares rurais é muito importante para que se mantenham todos os membros da família informados. Dessa forma, todos poderão acompanhar e dar suas contribuições para o processo (POTTER; LOBLEY, 1992). Realizar o correto acompanhamento é indispensável para que tudo possa ocorrer dentro do que foi planejado. Muitas vezes, faz-se necessário quebrar alguns paradigmas dentro da família, que na maioria dos casos jamais tratou desse assunto em conjunto.

Relacionado a isso, salienta-se que todo o processo de sucessão poderá demorar muitos anos. De acordo com Murray (2003), a sucessão pode durar entre três e oito anos, ou seja, é importante que todos os membros da família percebam que é um procedimento lento e que deve contar com a colaboração e paciência de todos os envolvidos.

Olhando pelo prisma do sucessor, um dos grandes desafios enfrentados por quem irá suceder alguém na empresa familiar rural refere-se ao nível de disposição do proprietário em realmente passar as tarefas para a próxima geração (DOUD, 1999). Em alguns casos, o sucessor está presente e disposto a assumir o comando da empresa, porém, quem deveria passar as orientações não demonstra essa mesma disposição, dificultando o bom andamento do processo sucessório. A sucessão adequadamente conduzida pode ser uma forma de aumentar o valor da empresa familiar rural, podendo potencializar o desenvolvimento de novas atividades pelo sucessor (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010).

Realizar a sucessão adequada da empresa familiar rural é de responsabilidade tanto do sucedido quanto do sucessor. Brumer e Castro (2007) descreve a sucessão familiar rural como um processo endógeno. Isso significa que são os próprios empresários rurais que formam os seus sucessores ao longo dos anos, envolvendo-os nas ações de gestão da empresa familiar. Torna-se imprescindível que o proprietário crie mecanismos de envolvimento da futura geração, para que juntos passem a acompanhar o andamento das atividades da empresa da família, para que, pouco a pouco, o jovem perceba que suas opiniões são ouvidas e que ele também é importante para a tomada de decisão.

A sucessão muitas vezes é mal sucedida, pois não consegue realizar a transferência do capital físico e do capital intelectual (NERLOVE; RAZIN; SADKA, 1984). Em muitos casos a sucessão fica restrita à transferência dos bens capitais (patrimônio), sendo que o mais importante é o capital intelectual do proprietário, onde estão os erros e acertos ao longo de uma vida, toda a sua experiência adquirida à frente dos negócios da família. Este é o grande desafio da sucessão, fazer com que esse conhecimento gerado ao longo de anos, seja passado para as futuras gerações.

2.2.2 Herança como fator determinante à continuidade da atividade em empresas familiares rurais

Sendo a herança um grande fator para garantir a continuidade da empresa familiar rural, percebe-se claramente, quando o tema é abordado, algumas questões de exclusão nesse processo, em especial quando referido às mulheres (PEREIRA et al., 2012). Neste contexto, é salutar que seja compreendido o conceito de agricultura familiar, com o objetivo de entender a sua relação com o tema herança.

De acordo com Wanderley e Tedesco (2001), uma boa forma de explicar o significado da agricultura familiar é dizer que para se encaixar nesta classificação, a família, além de proprietária do estabelecimento, também deve viver junto ao seu empreendimento, produzindo para o seu próprio consumo e vendendo o excedente, dessa forma, realizando o trabalho no próprio estabelecimento. Com isso, quando uma família trabalha e vive no mesmo local, família e trabalho acabam se confundindo, se sobrepondo, gerando consequências que virão no longo prazo, provocando impactos na vida pessoal e profissional dessas pessoas.

Uma delas é a forma como a gestão da empresa é realizada, pois dependendo de como ocorre esse processo ao longo do tempo, mais fácil será a sucessão no futuro, ou, como em muitos casos, o processo de transferência de herança, após a morte do proprietário. A herança

é fortemente influenciada pela situação econômica da região onde a empresa está localizada (GRGIC, 2010). Quem herdar a empresa da família, também herdará seus problemas, sejam eles de ordem econômica, social ou ambiental (GILL, 2013).

Com certeza é um tema muito relevante para a administração de propriedades rurais familiares, pois dependendo da forma como ocorre o processo de herança dentro da família, a empresa terá continuidade ou será completamente dividida entre várias pessoas, ou, ainda, vendida para terceiros, que não possuem nenhuma relação com a família. Segundo Gasson e Errington (1993), a reprodução intergeracional é definida como um processo, constituído de três etapas que envolvem: a sucessão, a herança, e, por fim, a retirada ou aposentadoria dos pais. Importa aqui, especialmente a segunda etapa.

A herança é influenciada fortemente pela capacidade do sucessor de assumir as funções de gestão da empresa familiar, agora sem a presença de seu pai, que durante anos foi quem direcionou as atividades. Em termos legais, a herança pode ser descrita como sendo a transferência legal do patrimônio, incluindo, neste âmbito, a terra (GASSON; ERRINGTON, 1993). Historicamente, no Brasil, existe uma clara diferenciação por parte dos sucedidos dependendo do gênero dos sucessores. Em muitos casos, aos homens se lhes dá a terra, enquanto que às mulheres bens materiais de uso doméstico, como o enxoval, por exemplo. Em alguns casos, recebem incentivos para que iniciem ou continuem a vida acadêmica.

Para agravar ainda mais este quadro da diferenciação de tratamento para as herdeiras mulheres, ao longo do tempo, com a redução do número de herdeiros nas famílias, ela perdeu ainda mais espaço, pois nos casos onde existem dois filhos, por exemplo, sendo um do gênero masculino e outro do feminino, na quase totalidade dos casos, os pais tendem a privilegiar o filho homem (PEREIRA et al., 2012).

Com relação à partilha do patrimônio da família, é possível que esta ocorra entre todos os sucessores ou, dependendo o caso, que esta não ocorra. Nos casos onde houver partilha, absolutamente todos os envolvidos no processo de herança receberão terras. Por outro lado, quando não houver, provavelmente a terra tende a permanecer com um único beneficiário. Devido ao fato de que a herança é um direito de todos os filhos, ela passa a ser uma estratégia para a continuidade da empresa sob controle da família (PEREIRA et al., 2012).

São vários os fatores que poderão influenciar para que haja ou não partilha nos processos de herança. Dentre esses fatores, os mais relevantes são as condições socioeconômicas dos empresários rurais familiares envolvidos no processo, todas as normas sociais que se aplicam nesse caso, bem como as questões legais e jurídicas, as quais estão

correlacionadas e devem ser respeitadas em todos os momentos (GASSON; ERRINGTON, 1993).

Segundo Carneiro (2001), quando ocorrer o momento da herança do patrimônio, é imprescindível que aconteça um acordo familiar entre os irmãos, principalmente para que a organizem de forma que o irmão que ficar responsável por cuidar dos pais na velhice deva receber a empresa familiar, como uma singela maneira de compensação, devido ao trabalho que está assumindo pelo resto da vida de seus pais.

Para os outros filhos, o autor sugere que sejam destinadas outras formas de herança, como pedaços de terra, alguns equipamentos ou recursos financeiros, os quais poderão ser utilizados em outra empresa que eles venham a possuir ou adquirir para a continuidade de seus negócios. Este ponto de vista é defendido também por Seyferth (1985), o qual indica a maior parcela de herança ao filho que tomar para si o cuidado dos pais.

Nesse sentido, Carneiro (2001) afirma que para falar de herança na agricultura familiar é necessário identificar que existem dois processos diretamente ligados entre si: a) a escolha do sucessor e, b) a partilha de bens. Cabe ressaltar que, em um processo de herança no ambiente da agricultura familiar, a herança patrimonial irá predominar ante as regras jurídicas em vigor.

Ao longo dos anos o valor das terras tem aumentado significativamente, fazendo com que privilegiar somente um herdeiro torna-se um processo cada vez mais difícil, pois os demais herdeiros tendem a ter maior interesse no patrimônio familiar (CARNEIRO, 2001). Em contraponto, Santiago (2010) relata que, em muitos casos, dividir de forma igual um patrimônio pode inviabilizar a continuidade da empresa familiar para todos os herdeiros, visto que nenhum deles terá condições de dar andamento às atividades com a herança que recebeu, necessitando comprar ou vender.

De acordo com Foskey (2005), a importância da herança se evidencia pelo fato de que, ao se manter o patrimônio dentro da família, mantêm-se as possibilidades de incremento de renda para aquela nova família que está assumindo o comando dos negócios. O autor também afirma que, com isso, aumentam-se as chances dessas pessoas não desejarem ir morar em centros urbanos. Realizar todo o processo de herança de forma adequada é a chave do sucesso da continuidade das atividades da família nas propriedades rurais (FOSKEY, 2005).

2.3 Sucessão como estratégia para a perpetuação de empresas familiares rurais

Na tentativa de explicar o que motiva os pais a implantarem um processo sucessório, ou seja, repassar os bens para a próxima geração, três teorias são fundamentais. A primeira é chamada de teoria altruísta, onde os pais transferem grande parte da participação societária da empresa familiar rural aos herdeiros que possuem menos patrimônio, para que haja um equilíbrio entre todos os sucessores (BECKER, 1974).

A segunda teoria, é descrita por Cox (1987) como teoria do intercâmbio, e relata que os pais devem favorecer o filho mais útil. Esse se caracteriza por ser o que mais prestou serviços dentro da propriedade, independentemente do tipo de serviço que foi realizado ao longo do tempo (COX, 1987).

A terceira teoria, também proposta por Cox (2006), é a chamada teoria evolutiva, onde o patrimônio será destinado para o filho que tiver as melhores condições de perpetuar o ácido desoxirribonucleico (DNA) da família, em outras palavras, o seu sobrenome. Na direção dessa teoria, o serviço prestado na lavoura é infinitamente mais relevante que os serviços domésticos. Dessa forma, as mulheres acabam sendo menos favorecidas, pois em sua grande maioria passam uma vida inteira se dedicando aos afazeres domésticos dentro da empresa familiar rural (COX, 2006).

A sucessão entre pais e filhos tem importantes motivadores, sendo um dos mais destacados o altruísmo dos pais, que acreditando ter o poder de organizar a vida de todos os seus filhos, repassam de forma igual os bens e atividades entre todos (LANGE et al., 2013). A sucessão ganha ainda mais força como estratégia de perpetuação da empresa familiar rural, quando se leva em consideração o fato do rápido envelhecimento da população do meio rural (KAPLAN et al., 2009).

Com isso, em alguns casos acaba sendo um bom caminho, garantindo, assim, a continuidade das atividades da empresa da família. Para que seja possível garantir a perpetuação da empresa familiar, obrigatoriamente se faz necessário que ocorra a sucessão, ou seja, a transferência dos bens e também do comando das atividades para a próxima geração (GASSON; ERRINGTON, 1993).

Ao longo da história é possível perceber claramente as diferenças existentes entre as sucessões familiares rurais tradicionais, comparadas ao modelo das sucessões rurais familiares nos dias de hoje. Observando-se esses fatos, percebe-se que houve uma mudança significativa no processo sucessório. Essas práticas nem sempre dependem dos interesses de todas as pessoas que fazem parte do processo de transferência dos negócios familiares, dependem sim

da situação envolvida, dos fatos históricos, das condições sociais, econômicas e geográficas (SANTOS, 1997).

Muitas estratégias são utilizadas na condução dos processos sucessórios. Dentre elas, pode-se citar o casamento como um caminho utilizado em algumas famílias para garantir que o negócio continue dentro do eixo familiar (CARNEIRO, 2001). De acordo com Davis (1968), a grande missão de qualquer empresa familiar é conseguir passar o comando do negócio para a próxima geração. Esse processo sucessório é o que irá determinar o futuro da agricultura familiar (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012).

De acordo com Sottomayor, Tranter e Costa (2011), a definição do sucessor em um curto intervalo de tempo é o que irá fazer a diferença para a continuidade da empresa familiar rural, sendo esta, a estratégia mais efetiva. Ter esta definição implica em um bom processo de comunicação familiar, além de induzir os atuais líderes a tomarem uma decisão, que é de repassar as atividades para os futuros sucessores o quanto antes.

Segundo Potter e Lobley (1996), a principal estratégia para a perpetuação da empresa no comando da família é a presença muito firme do fundador e desejo de crescimento, ou seja, de expandir cada vez mais o negócio, fazendo com que a renda tenha melhoras significativas. A melhoria da renda é algo que influencia diretamente na sucessão da empresa familiar rural (HARRIS; MISHRA; WILLIAMS, 2012).

O planejamento da sucessão, a longo prazo, conforme Errington (2002), potencializa o êxito no processo, pois, com isso, é possível que todos os membros da família consigam visualizar qual é o verdadeiro vigor do negócio, para que tomem as melhores decisões sobre o futuro. Em contraponto, Stiglbauer e Weiss (2000) afirmam que o fato de se fazer um planejamento de longo prazo pode afetar nas melhores decisões, pois entendem que os potenciais sucessores não desejam assumir compromissos de longo prazo, o que em algumas situações pode inviabilizar o processo sucessório.

Convergindo com esse pensamento, Lansberg (1988) descreve que a maior parte dos interessados no processo sucessório não tem a prática do planejamento e organização das ações futuras. Dessa forma, o autor sugere a sucessão como uma grande oportunidade de melhoria da organização da empresa familiar rural. O fato de realizar a sucessão na empresa da família poderá proporcionar que esta empresa tenha novas ações e conseqüentemente melhores resultados poderão ser conhecidos em um curto espaço de tempo, o que poderá motivar ainda mais os sucessores a permanecerem e investirem na atividade.

Neste mesmo sentido, Davis (1992) destaca que um plano de sucessão é a melhor estratégia de perpetuação da propriedade, estando sustentado sobre três princípios: realizar

uma correta distribuição dos bens para todos os potenciais sucessores, fazendo uma análise assertiva a respeito de todos os envolvidos no processo; efetivar a transição da propriedade e de sua gestão para o sucessor melhor preparado, que possua as melhores habilidades de liderança, pois serão essenciais para a continuidade das atividades; manter a boa relação entre todos os membros da família, para que possam conviver de forma harmônica, garantindo assim que as atividades sigam sendo desenvolvidos e que seja possível preparar a próxima geração de sucessores.

Reforçando ainda mais a importância da sucessão para a perpetuação da empresa familiar rural, Becker (1974) descreve que quando o pai está realizando a transferência da gestão da empresa para um filho, na verdade, ele também está transferindo toda a riqueza construída ao longo de uma vida. Para Bernheim, Shleifer e Summers (1985) essa transferência de riqueza está diretamente ligada aos trabalhos realizados pelos filhos durante um intervalo de tempo.

Historicamente, é possível perceber que a condução da sucessão em empresas familiares rurais está diretamente ligada à permanência de pelo menos um dos membros da família na empresa, preferencialmente um dos filhos. Tudo isso baseado em uma forma paternalista de condução dos negócios ao longo de toda a história daquela empresa familiar. Neste modelo, sempre a figura do homem é relacionada à do gestor principal e a da mulher aos afazeres domésticos, o que acaba por transferir para as próximas gerações a mesma forma de pensamento (SOTTOMAYOR; TRANTER; COSTA, 2011).

Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) reforçam a importância da sucessão para a continuidade da empresa familiar rural. Eles descrevem o processo sucessório como crucial, onde os fatores econômicos e financeiros serão os mais importantes e decisivos dentro de todos os momentos de discussão. De acordo com os autores, realizar a sucessão é a melhor estratégia para a permanência da empresa familiar rural dentro do comando da família, porém, com nova direção e com novas ideias, inovando na forma de gestão.

É fundamental que sejam definidos os papéis dentro da empresa da família durante o processo sucessório, para que todos saibam quais são suas responsabilidades neste novo modelo de governança, pois novas pessoas estão sendo agregadas, onde alguém que não se sentir bem na função que recebeu, poderá se desmotivar e desistir de permanecer trabalhando na empresa da família (LANGE et al., 2013).

As empresas familiares rurais são fundamentais para a manutenção de alguns valores familiares, que ao longo do tempo vem se perdendo na sociedade (FOSKEY, 2005). Assim sendo, é possível perceber que garantir o processo sucessório dentro da empresa é muito

importante, pois, ao mesmo tempo em que permite que o patrimônio da família seja protegido, também garante que os valores de convivência em família sejam preservados. Dentre esses, o bom relacionamento, o respeito mútuo e a ética. Mais do que isso, que tais atributos sejam vivenciados pelos membros da família, que convivem juntos no dia a dia, seja em atividades da família ou em ações de cunho comercial. O autor relata, ainda, referindo-se à primordialidade da manutenção desses valores, que de nada adianta fazer um processo sucessório sem a correta condução e cuidados para a permanência da boa convivência entre todos os envolvidos.

Para aquelas empresas familiares rurais que não identificarem um potencial sucessor, um dos destinos mais prováveis é o arrendamento para terceiros (SOTTOMAYOR; TRANTER; COSTA, 2011). Ainda, há que se considerar que, dentro de uma empresa de cunho familiar, os prováveis sucessores, muitas vezes, se deparam com alguns dilemas. O principal deles certamente diz respeito ao fato de não terem uma identidade própria, de muitas vezes viverem à sombra da figura do fundador, o qual acaba não dando espaço para que as características dos filhos apareçam e se sobressaiam (KANITZ, 2008). Diante desse cenário, o processo sucessório pode ser uma grande oportunidade para que o filho consiga ocupar seu espaço e possa garantir que a empresa se perpetue por vários anos diante de seu novo modelo de gestão.

A sucessão é um procedimento determinante para a continuidade das atividades na empresa familiar rural, desde que atenda a alguns requisitos: que se vislumbre um aumento de renda, que se encontrem novas alternativas e que seja possível que os envolvidos tenham estabilidade financeira (SILVA; DEL GROSSI, 2002). Somente atendendo a estas questões é que será possível garantir a perenidade da empresa da família, pois cada vez mais os jovens estão buscando novas alternativas e caso não as encontrem no meio rural, certamente irão encontrar no meio urbano, fazendo com que não ocorra o processo sucessório.

Muitos empresários rurais têm a expectativa de que possam se aposentar com certa tranquilidade, ou seja, com estabilidade financeira, gozando de boa saúde e com alguém para sucedê-los na empresa familiar rural (KIMHI; LOPEZ, 1995). Essa pretensão corrobora ainda mais para evidenciar que a sucessão no meio rural é uma grande estratégia para a perpetuação dos negócios familiares.

Para que o plano de aposentadoria e sucessão dos empresários rurais seja bem sucedido, é fundamental que ao longo de suas vidas possam realizar ações de capacitação para potenciais sucessores (KIMHI; LOPEZ, 1995). Essas atividades têm o objetivo de preparar os futuros líderes, para que possam assumir as responsabilidades inerentes à função de gestor

principal do negócio. Cabe destacar que as preferências mudam ao longo do tempo, ou seja, o que os jovens desejavam no passado, pode ser diferente daquilo que almejam no presente e continuará mudando, pois o mundo tem evoluído de maneira muito dinâmica (AJZEN, 1985).

2.4 A sucessão familiar rural no mundo

O objetivo deste tópico é compreender como se desenha o cenário atual da sucessão familiar rural ao redor do mundo. Inicialmente, verifica-se a situação da sucessão rural em Israel. De acordo com Kimhi e Lopez (1995), as características econômicas são muito evidenciadas no processo de sucessão naquele país, pois quanto melhor a renda da empresa familiar rural, mais tempo o produtor permanece à frente da propriedade.

Dessa forma, é possível perceber que potenciais sucessores somente terão a oportunidade de tomar frente dos negócios após a aposentadoria do proprietário, o que poderá demorar muito tempo para ocorrer, comprometendo todo o processo de sucessão. Esta é uma característica de manutenção de poder por parte do fundador, o que fica muito evidenciado em Israel, onde a figura do pai é cultuada como alguém intocável em suas atribuições.

Uma pesquisa de Foskey (2005), em empresas familiares rurais na Austrália, descobriu dados muito interessantes sobre os empresários rurais. Mostrou que os mesmos, naquele país, estavam trabalhando em terras que antes foram exploradas por uma geração anterior à sua. O número encontrado foi de 57% das terras australianas sendo utilizadas pela segunda geração, o que mostra que o processo sucessório ocorreu com êxito. Porém, ao comparar dados de 1991 até o ano 2000, este percentual caiu para 4%. Tais números indicam que o processo de sucessão familiar rural deixou de acontecer, fazendo com que os jovens saiam do campo e busquem outras fontes de renda em centros urbanos, agravando em muito a situação da sucessão no meio rural. De acordo com o mesmo autor, é possível perceber comportamento similar no Reino Unido.

Ainda sobre as propriedades rurais familiares australianas, McAllister e Geno (2004) relatam que 98% dos empresários rurais daquele país ainda mantêm as operações da família com registro individual ou algum tipo de sociedade familiar. Até o ano de 2021, a estimativa é de que ocorra uma redução de 30 a 50% do número de empresários rurais na Austrália (FOSKEY, 2005).

Ao observar países da América Latina, percebe-se que as dificuldades não são diferentes. De acordo com Durston (1996), o nível de acesso à educação é o fator mais importante para a permanência ou não dos jovens no campo. Segundo o autor, os filhos que

menos estudarem são os que irão permanecer na empresa da família. O fato de algum dos filhos terem acesso à educação permite que conheçam novas possibilidades de construção de carreira, em sua maioria, longe do convívio da empresa familiar rural. Assim, aumentam ainda mais os desafios da permanência do jovem no campo.

Em estudo realizado por Lange et al. (2013), com empresários rurais dos Estados Unidos da América, os autores concluíram que um dos fatores que influencia diretamente na questão de haver ou não a sucessão rural é o nível de envolvimento dos potenciais sucessores. A pesquisa mostra que a probabilidade de haver sucessão é maior naqueles casos onde o filho está envolvido em cem por cento do seu tempo em atividades da empresa da família. Por outro lado, aqueles jovens que exercem atividades em outras empresas, ou até mesmo centros urbanos, tendem a não se interessar em dar continuidade aos negócios da família. Os autores também relatam que a maior preocupação dos empresários rurais do estudo é com a continuidade dos negócios no futuro, o que acaba fazendo com que estejam buscando novas alternativas para as suas empresas.

Ainda observando as empresas familiares americanas, Harris, Mishra e Williams (2012) concluíram que somente 21% das empresas possuem um plano de sucessão bem estruturado, e apenas 17% possuem este plano já com a designação de quem será o sucessor dos negócios da família. O envelhecimento da força de trabalho, em alta velocidade e larga escala, assim como o decréscimo da taxa de fertilidade das jovens mulheres do meio rural, tem preocupado muito as autoridades canadenses, que estão buscando alternativas para este cenário de dificuldades no processo de sucessão familiar (SETHI; GEBOTYS, 2012).

Quando se passa a observar o continente Europeu, verifica-se que alguns países se destacam quando o assunto tratado é sucessão no ambiente familiar rural. Em estudo realizado com 1.650 empresários rurais austríacos, constatou-se que mais de 50% deles já possuem um sucessor definido, que irá assumir o comando dos negócios no futuro (GLAUBEN, 2002). Dentro da mesma pesquisa, o autor relata que em apenas 10% dos casos os proprietários responderam que acham pouco provável que ocorra a sucessão para a próxima geração.

Esses dados mostram que o país está trabalhando muito bem com essas questões, o que deverá ocasionar uma boa perspectiva para as empresas familiares rurais austríacas. Por outro lado, no mesmo estudo, 19% dos entrevistados não responderam à pergunta que se referia ao tempo que ainda pretendem estar à frente das atividades da família. Isso pode ser um sinal de que ainda possuem dúvidas sobre quem realmente irá assumir os negócios ou em alguns casos, mostra que não existe sucessor disponível.

Ao analisar um estudo realizado por Glauben, Tietje e Weiss (2004), com empresários rurais da Alemanha, observa-se que em 86,6% dos casos a sucessão dentro da família é uma realidade provável. Porém, no mesmo estudo, em 80% dos casos, a sucessão é improvável. Segundo os autores, essa resposta pode ser explicada pelo fato de que são muitas as variáveis envolvidas em um processo sucessório. Em sua maioria, questões comportamentais, como o proprietário conduz o processo sucessório ao longo de uma vida, a sua liderança, quais são as ações realizadas para envolver os demais membros da família, principalmente os filhos, que são os potenciais sucessores, dentre tantas outras como se viu ao longo deste referencial.

Em estudos realizados por Minna, Weiss e Pietola (2005), com empresários rurais da Finlândia, constatou-se que em 85% das empresas rurais de cunho familiar, os planos de sucessão são realizados e colocados em prática. Somente em 11% dos casos não ocorreu o processo sucessório, mesmo que ele estivesse planejado. E em 3% dos casos estudados, não houve planejamento algum para a sucessão, fazendo com que essas empresas não tivessem sucessor imediato.

A maioria das empresas familiares da Croácia encontra-se dentro da mesma família há mais de uma geração. O estudo demonstrou que esse número corresponde a 63,4% das empresas familiares. Somente 8,4% dos participantes do estudo tinham comprado a empresa em que estavam trabalhando, os demais receberam a terra dos pais. Na Croácia, em empresas familiares rurais em que não se encontra um sucessor, é possível deixar as terras para o Estado (GRGIC, 2010). Os dados apresentados demonstram o grande desafio da sucessão familiar ao redor do mundo, sendo realmente motivo de muita preocupação em todos os países pesquisados. Em especial, no Brasil e no estado do RS, foco maior deste trabalho de pesquisa.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na formulação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos no presente trabalho, bem como na execução do trabalho de pesquisa. Assim sendo, o mesmo configura-se como um estudo descritivo, de caráter transversal e com enfoque quantitativo. Tal delineamento foi preferido a fim de coletar informações de proprietários de empresas familiares rurais e de seus potenciais sucessores, o que permitiu conhecer as principais questões que envolvem a sucessão no meio rural. É importante salientar que na abordagem quantitativa os procedimentos estatísticos fornecem confiabilidade às conclusões obtidas (GIL, 1995).

As unidades de estudo estão localizadas ao norte do estado do RS (Figura 3), onde existe a predominância de empresas familiares rurais. Essa parte do estado é conhecida como Região do Alto Jacuí - em razão do delta do Rio Jacuí, sua economia está baseada essencialmente na agricultura (IBGE, 2006).

Figura 3: Mapa do estado do Rio Grande do Sul, com destaque para a região estudada, 2015



Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Segundo o Censo 2010 do IBGE, a população total do estado do RS é de 10.693.929 pessoas, das quais 9.100.291 (85,09%) são residentes na área urbana e 1.593.638 (14,90%) residem na área rural. A proporção difere um pouco da região foco deste estudo, em que 74,88% das pessoas residem no meio urbano e 25,12% da população no meio rural (IBGE, 2010).

3.1. Instrumento e procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados deu-se por meio de questionário estruturado com 62 questões, divididas em duas partes, conforme Apêndice A. Na primeira parte tem-se as questões respondidas pelo responsável da empresa familiar rural (proprietário) e, na segunda parte, aquelas destinadas ao sucessor ou àquele considerado potencial sucessor desta empresa. O questionário contém perguntas sobre a estrutura familiar e produtiva e também questões relativas à sucessão. Nos casos em que havia mais de um potencial sucessor foi entrevistado somente um deles - aquele indicado pelo proprietário ou o que estava presente no momento da visita à empresa.

As primeiras questões desse instrumento são de caráter sociocultural, seguidas daquelas que visam identificar o grau de envolvimento do potencial sucessor nas decisões inerentes à empresa familiar rural. As demais questões buscam entender como o potencial sucessor encara o futuro e a possibilidade de permanência dele ou não à frente da empresa da família.

São considerados participantes desta pesquisa todos os proprietários de empresas familiares rurais da região em estudo e seus potenciais sucessores, residentes na região delimitada para a atividade.

Constituem-se em critérios de exclusão: possuir empresa familiar rural na região de estudo e residir em outra região, bem como não ter realizado movimentação comercial nos últimos dois anos. Também foram excluídos do estudo potenciais sucessores menores de 15 anos. Tais critérios conduziram à exclusão de 11 potenciais sucessores.

Um fator importante para a escolha da região em questão para a presente pesquisa foi a vocação histórica do local para a agricultura, além do fácil acesso aos proprietários das empresas familiares rurais. Nesse contexto, a coleta de dados contou com o apoio de profissionais do campo,- engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas com larga experiência em assistência técnica às empresas familiares rurais - previamente capacitados para correta aplicação do questionário.

Um pré-teste, ou seja, teste piloto foi aplicado a uma pequena amostra, em empresas familiares rurais de participantes, com o objetivo de avaliar aspectos funcionais, tais como pertinência, organização e clareza das questões no questionário, de modo a corrigir e/ou melhorar eventuais problemas, antes da aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados. O pré-teste permitiu detectar falhas e omissões na constituição do instrumento, ainda,

questões com o mesmo sentido. Assim, após essa etapa, foram compiladas as sugestões dos participantes do estudo, tanto dos empresários rurais, como também dos técnicos que auxiliaram na coleta dos dados, e finalizado o questionário para posterior aplicação.

Todos os participantes foram abordados em suas empresas familiares rurais, que, de modo geral, também são suas residências. Na abordagem inicial, os participantes foram informados sobre a natureza e os propósitos da pesquisa, sendo-lhes assegurado o anonimato. Os arrendatários e também àqueles em dupla condição, proprietários e arrendatários, também responderam ao questionário, cujo preenchimento, quando autorizado, foi realizado individualmente.

Para o cálculo do tamanho da amostra - 213 empresas familiares rurais -, utilizou-se a frequência do evento de 50%, com intervalo de confiança (margem de erro) de 10% e nível de confiança de 95%. O tamanho de amostra foi calculado com uso do *Sample Size Calculator*, programa de domínio público, desenvolvido pelo *Creative Research Systems* (SAMPLE..., 2015). Participaram do estudo apenas 176 potenciais sucessores, pois em 37 empresas familiares rurais não havia potencial sucessor disponível para responder ao questionário. A amostragem é considerada como não probabilística, de conveniência.

A coleta destes dados permitiu a criação de um banco de dados com informações que possibilitaram a análise, envolvendo os fatores e as variáveis determinantes do complexo processo sucessório no meio rural. Dos 420 questionários recolhidos, 31 foram excluídos por não estarem em conformidade com os padrões previamente estabelecidos, especialmente quando demasiadamente incompletos, ou seja, com elevado número de não respostas em um mesmo questionário. A amostra final é composta por 389 participantes, sendo 213 questionários respondidos por proprietários de empresas familiares rurais e 176 questionários de seus potenciais sucessores.

3.2 Análise dos dados

Os dados coletados foram codificados e tabulados para posterior realização da seleção e análise. Na etapa inicial da análise dos dados, estatísticas descritivas básicas (contagens de frequências, porcentagens, médias, mediana, quartis, mínimos, máximos e tabulações cruzadas) foram calculadas para dar uma visão geral das empresas familiares, dos negócios, bens imóveis, práticas adotadas, proprietários, potenciais sucessores e demais variáveis coletadas para estudo.

Na segunda etapa da análise, buscou-se detectar e quantificar as relações entre as variáveis preditoras (independentes) e a variável resposta (dependente). Dentre as variáveis em estudo, foram selecionadas duas como sendo dependentes, por serem as que estão direta ou indiretamente mais relacionadas com a ocorrência ou não da sucessão: a) se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar (Y1); e, b) se um sucessor já foi identificado (Y2). As duas variáveis dependentes são categóricas, a primeira é de natureza nominal dicotômica, codificada com 1 e 0, onde 1 é sim e 0 é não e a segunda é ordinal, expressa em opções de respostas em escala Likert com 5 pontos: 1- Discordo totalmente, 2-Discordo parcialmente, 3- Nem concordo, nem discordo, 4-Concordo parcialmente e 5-Concordo totalmente. Na regressão linear simples ou múltipla é requerido que a variável dependente (Y) seja aleatória contínua. Como no caso em estudo as variáveis dependentes (Y1 e Y2) são categóricas, o método dos mínimos quadrados, usado nas regressões simples e múltiplas, não oferece estimativas válidas, porque os pressupostos de linearidade do modelo são violados (FIELD, 2013). Assim, no presente contexto, a regressão logística, que em termos simples nada mais faz que expressar a regressão linear ou múltipla em termos logarítmicos, é a alternativa, pois nela usa-se modelo de regressão para estimar a probabilidade de ocorrência de um evento específico em função da(s) variável (eis) independente(s).

Diante de tais considerações, optou-se por utilizar a regressão logística. Como há, para as duas variáveis respostas (Y1 e Y2), várias variáveis preditoras (independentes), a regressão escolhida é a regressão logística múltipla (Tabela 1). No lugar do método dos quadrados mínimos, a regressão logística emprega aquele denominado por máxima verossimilhança. Nesse método, com base nos resultados da amostra, a estimação se dá pela determinação da distribuição, dentre todas aquelas definidas pelos possíveis valores de seus parâmetros, com maior possibilidade de ter gerado tal amostra.

Tabela 1: Variáveis analisadas neste estudo, relacionadas aos proprietários das empresas familiares rurais, 2016

#	Variável	Var*	Classificação	Detalhes
1	Idade	Q1	Moderadora	Idade
2	Incentivo	Q2	Independente	Incentivo para os filhos permanecerem na empresa
3	Saída	Q3	Independente	Em sua opinião, o que motiva os jovens a sair do meio rural?
4	Aposentadoria	Q4	Independente	Qual a importância da aposentadoria na renda da família?
5	Rendimentos	Q5	Independente	Os rendimentos da empresa familiar rural tendem a aumentar
6	Atividades	Q6	Independente	A empresa familiar rural é um lugar para se ganhar dinheiro
7	Planejamento	Q8	Independente	Estou preocupado com a sucessão
8	Questões sociais	Q9	Independente	Viver em uma empresa familiar rural é uma escolha de vida
9	Ações	Q11	Independente	Foram realizadas ações na empresa a respeito da sucessão geracional
10	Profissionalização	Q12	Independente	Sucessão é discutida com os membros da família
11	Benfeitorias	Q13	Independente	Foram realizadas benfeitorias nos últimos anos?
12	Mecanização	Q14	Independente	Realizou investimento em maquinários nos últimos 5 anos?
13	Área em hectares	Q17	Moderadora	Área da empresa familiar rural
14	Faixa de renda anual	Q18	Moderadora	Faixa de renda anual
16	Filhos ficar (Y1)	Q15	Dependente	Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar
15	Sucessor (Y2)	Q16	Dependente	Se um sucessor já foi identificado

Fonte: Elaborada com informações coletadas pelo autor, 2016.

*Var = Variáveis

O modelo da equação logística que permite relacionar as X_i variáveis independentes com cada uma das independentes (Y_1 ou Y_2) em estudo (Tabela 1) pode ser, então, de forma simples, assim apresentado:

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n)}}$$

(Eq. 1)

Onde:

$P(Y)$ é a probabilidade de Y ocorrer, e é o logaritmo de base natural e os demais constituem as combinações dos coeficientes lineares: b_0 é a constante, $b_1, b_2 \dots b_n$ são os coeficientes das preditoras $X_1, X_2 \dots X_n$, respectivamente.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização demográfica dos participantes da pesquisa

A caracterização dos participantes da pesquisa encontra-se descrita na Tabela 2, em que são apresentadas as questões de gênero, faixa etária, estado civil, relação com a previdência social (aposentadoria), nível de escolaridade, faixa de renda e informações relativas à empresa da família (propriedade). Esta caracterização se faz necessária para que seja possível uma melhor compreensão quanto aos processos de gestão das empresas estudadas, dentre estes aspectos, destaca-se o baixo nível de escolaridade dos proprietários.

Tabela 2: Dados demográficos dos proprietários das empresas familiares analisadas, 2015

Característica	%	n*
Gênero		
Masculino	96,7	206
Feminino	3,3	7
Faixa etária		
25 a 35 anos	2,1	4
36 a 45 anos	9,6	18
46 a 55 anos	24,1	45
56 a 65 anos	44,9	84
Acima de 65 anos	19,3	36
Estado civil		
Casado (a)	90,6	193
Solteiro (a)	2,8	6
Divorciado (a)	2,8	6
União Estável	0,9	2
Viúvo (a)	2,8	6
Possui outra renda		
Sim	39,4	84
Não	60,6	129
Nível de escolaridade		

Analfabeto	1,4	3
Fund. Incompleto	59,9	127
Fund. Completo	21,7	46
Médio Incompleto	2,4	5
Médio Completo	9,0	19
Ensino Técnico	1,9	4
Superior Incompleto	0,9	2
Superior Completo	2,9	6
Faixa de renda (anual)		
Até R\$ 50.000,00	6,6	14
De R\$ 50.001,00 até R\$ 100.000,00	28,9	61
De R\$ 100.001,00 até R\$ 200.000,00	37,0	78
De R\$ 200.001,00 até R\$ 400.000,00	12,3	26
Acima de R\$ 400.000,00	15,2	32
Área própria (hectares)		
De 0 até 100	54,5	114
De 101 até 300	38,3	80
De 301 até 500	4,8	10
De 501 até 700	1,4	3
Acima de 700	1,0	2

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

n*: frequência

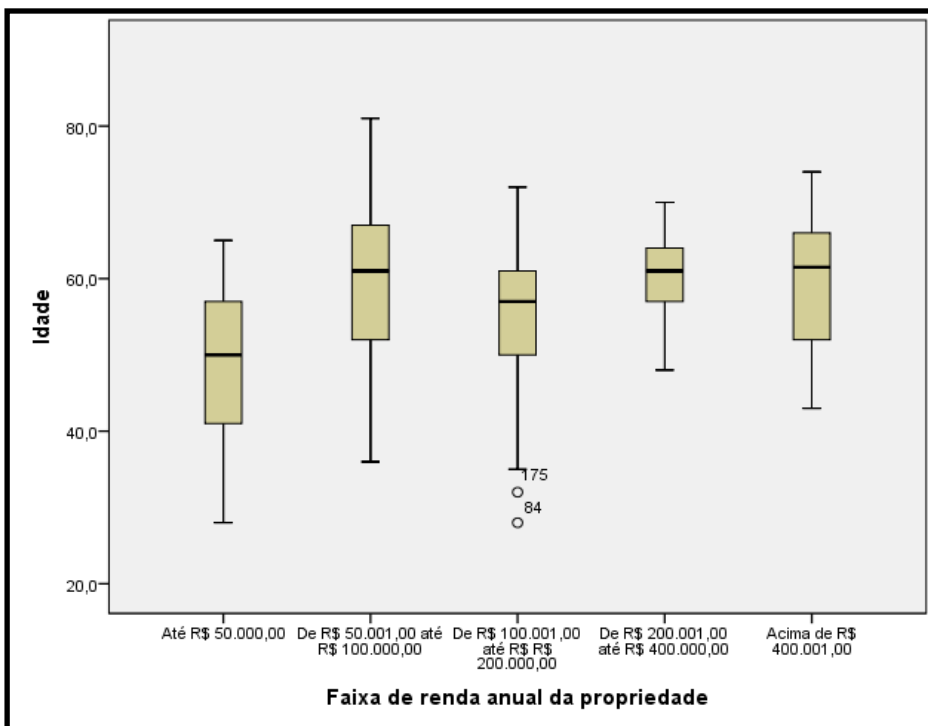
Depreende-se da Tabela 2, que, ao todo, foram entrevistados 213 proprietários, sendo 96,7% deles do sexo masculino. Com relação à idade dos entrevistados, 69% possuem entre 36 e 65 anos, sendo que desses, a maioria está mais próxima dos 65 anos do que dos 36 anos, mostrando claramente o envelhecimento da população nas empresas familiares rurais. A idade média dos entrevistados é de 57,6 anos, com uma amplitude de 53, variando de 28 como idade mínima até 81 como a idade mais elevada. Somente 11,7% dos proprietários possuem idade menor que 45 anos. Os dados sobre idade estão diretamente relacionados ao índice acima de 90% para os casados (as).

Quanto à escolaridade, 81,6% dos entrevistados possuem o ensino fundamental completo como teto de seus estudos, com 59,9% não tendo sequer concluído esse nível. Ao

realizar um cruzamento com a faixa de renda desses sujeitos, observa-se que 62,5% dos que possuem as maiores rendas, não possuem sequer o ensino fundamental. A maioria dos entrevistados, que foram classificados dentro da maior faixa de renda, ou seja, acima de R\$ 400.000,00 anuais como renda da empresa da família, possui o menor nível de escolaridade. A faixa que vai de R\$ 100.001,00 até R\$ 200.000,00 é a que possui a maior quantidade de entrevistados, assim como os que possuem o ensino fundamental incompleto.

Com relação à área própria, 92,8% dos entrevistados possuem no máximo 300 hectares. A média de área é de 132 hectares por proprietário. O cruzamento de variáveis entre a área própria e o nível de escolaridade, permite perceber que os dois maiores proprietários de terra entrevistados possuem apenas ensino fundamental incompleto, corroborando com o cruzamento anterior, que relaciona o nível de escolaridade e a renda anual da empresa familiar rural. Todos os proprietários que possuem ensino superior completo são detentores de, no máximo, 300 hectares de área. Todos os proprietários que possuem área superior a 300 hectares são casados. Relacionando a idade com a faixa de renda, percebe-se uma maior concentração de renda em idades mais elevadas (Figura 4).

Figura 4: Relação da faixa de renda com a idade dos proprietários das empresas familiares rurais, 2015



Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

A Figura 4 mostra a concentração de renda, de acordo com a idade dos proprietários das empresas familiares rurais entrevistados. Conforme mencionado anteriormente, as maiores concentrações de renda pertencem àqueles indivíduos com idade acima dos 50 anos.

Ao todo foram 176 potenciais sucessores das empresas familiares rurais entrevistados. Os mesmos são caracterizados demograficamente na Tabela 3.

Tabela 3: Dados demográficos dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais, 2015

Característica	%	n
Gênero		
Masculino	72,2	127
Feminino	27,8	49
Faixa etária		
15 a 25 anos	37,2	61
26 a 35 anos	47,0	77
36 a 45 anos	12,8	21
Acima de 45 anos	3,0	5
Estado civil		
Casado (a)	45,0	76
Solteiro (a)	53,8	91
Divorciado (a)	1,2	2
É residente na empresa		
Sim	63,4	111
Não	36,6	62
Nível de escolaridade		
Analfabeto	1,1	2
Fund. Incompleto	8,6	15
Fund. Completo	14,3	25
Médio Incompleto	6,3	11
Médio Completo	25,1	44
Ensino técnico	9,1	16
Superior Incompleto	12,6	22
Superior Completo	22,3	39

Pós Graduação	0,6	1
Parentesco com proprietário		
Filho (a)	99,4	174
Outro	0,6	1

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Compreende-se da Tabela 3, que dos potenciais sucessores entrevistados, 72,2% são do sexo masculino e 27,8% do sexo feminino. Quando se observa a idade dos entrevistados, percebe-se que 84,2% possuem entre 15 e 35 anos, demonstrando que os potenciais sucessores das empresas familiares rurais são bastante jovens. A idade média dos entrevistados é de 28,1 anos, com uma amplitude de 47, variando de 15 como idade mínima até 62 como a idade mais elevada. Somente 15,8% dos proprietários possuem idade maior que 35 anos. A maior amplitude das baixas idade ajuda a explicar o índice acima de 50% para os solteiros (as).

Quanto ao nível de escolaridade, apenas 1,1% dos entrevistados não foram alfabetizados. Um alto índice, correspondente a 34,9%, tem pelo menos o ensino superior iniciado, exemplificando claramente a preocupação com o conhecimento, o que pode ter sido motivado pelos pais ou mesmo por iniciativa própria.

4.2 Estrutura produtiva

Ao observar-se a estrutura produtiva das empresas familiares estudadas, com relação ao número de empregados, verifica-se que varia de 0 a 6, tanto para fixos quanto para temporários. A grande diferença está na média de 0,2 para número de empregados fixos e 0,5 de média para empregados temporários.

Os dados da Tabela 4 permitem caracterizar alguns aspectos da estrutura produtiva das propriedades rurais em foco, em função das atividades desenvolvidas, de outro modo, em termos de produtos cultivados na propriedade.

Tabela 4: Principais atividades desenvolvidas na empresa, 2015

Atividades	%	n
Atividade 1		
Soja	100,0	211

Atividade 2

Milho	49,0	71
Trigo	27,9	40
Bovinocultura de Leite	15,9	23
Bovinocultura de Corte	6,2	9
Feijão	0,69	1
Frutas	0,69	1

Atividade 3

Trigo	41,67	30
Bovinocultura de Leite	38,90	28
Bovinocultura de Carne	9,72	7
Feijão	2,78	2
Milho	2,78	2
Frutas	1,39	1
Cevada	1,39	1
Fumo	1,39	1

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Dentre as empresas familiares rurais estudadas, percebe-se que a maioria tem a soja como principal atividade laboral. Todos os 213 entrevistados que responderam a essa questão, informaram que a soja é a que ocupa a maior área disponível. Quanto à segunda cultura mais importante, 76,60% apontaram milho e trigo, seguidos pela bovinocultura de leite e de corte, que juntas representaram 22,10% dos entrevistados, como segunda opção.

O trigo e a bovinocultura de leite foram indicados também como terceira opção dos entrevistados, somando 80,57% das respostas. Na área ocupada por cada uma das atividades, para a cultura 1, a média foi de 147 hectares, variando de 3 a 1.200 hectares. Já na cultura 2, a média foi de 30,50 hectares destinados à cultura em questão, com uma amplitude de 1 até 420 hectares. Por outro lado, para a cultura 3, a média de área destinada foi de 35,6 hectares, variando de 1 a 290 hectares.

4.3 Investimentos

O estudo em pauta também levantou informações acerca dos investimentos realizados nas empresas familiares rurais, considerando os últimos cinco anos, pois trata-se de um fator condicionante para a sucessão familiar. Os dados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Investimentos realizados nas empresas familiares rurais, no período de 2010 a 2015, 2015

	%	n
Realizou algum investimento?		
Sim	74,65	159
Não	25,35	54
Qual?		
Trator	–	122
Pulverizador	–	59
Colheitadeira	–	55
Outros		24

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Percebe-se pela análise da Tabela 5 que a maioria dos entrevistados realizou algum tipo de investimento nos últimos cinco anos, apenas em 25% das propriedades não houve qualquer tipo de investimento que impactasse sobre a empresa familiar rural. Dentre os tipos de investimentos, verifica-se uma grande concentração em tratores, o que é justificável devido ao grande incentivo governamental para aquisição desse tipo de equipamento.

4.4 Questões socioambientais

Cada vez mais as questões ambientais são fundamentais para estudar a sucessão em empresas familiares rurais. Com isso, o estudo trouxe informações a respeito do tema, indicando que existe conscientização sobre aspectos importantes acerca dessa temática, como observa-se na Tabela 6.

Tabela 6: Dados socioambientais das propriedades familiares analisadas, 2015

Informação	%	n
Casa – Tipo de construção		
Madeira	14,6	31
Alvenaria	50,0	106
Mista	35,4	75
Destino das embalagens de agrotóxicos		
Devolvo para quem me vendeu o produto	38,0	81
Reutilizo	1,9	4
Prefeitura recolhe	4,2	9
Enterro	0,9	2
Armazeno	0,0	0
Entrego na central de recolhimento	54,9	117
Faz separação do lixo?		
Sim	71,2	148
Não	28,8	60
Destino lixo seco		
Queima	14,8	31
Céu aberto	1,4	3
Enterra	7,1	15
É recolhido	76,7	161
Destino lixo orgânico		
Compostagem	56,5	118
Alimentar os animais	36,8	77
Céu aberto	6,7	14
Tipo abastecimento água		
Fonte protegida	13,1	28
Fonte sem proteção	0,9	2
Poço	10,3	22
Encanada escavado	1,4	3
Poço artesiano	73,2	156
Outros	0,9	2

Destino dos dejetos		
Fossa seca	17,4	37
Fossa séptica	82,2	175
Céu aberto	0,0	0
Outro	0,5	1
Quem administra a propriedade		
O proprietário	99,1	209
Outra pessoa da família	0,9	2

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Ao se observar as condições de moradia, verificou-se que 50% dos entrevistados residem em casas de alvenaria, frente aos 35,4% que residem em casas mistas. Os 14,6% restantes, que residem em casas de madeira, representam uma importante parcela dos empresários familiares rurais que vivem em condições menos favoráveis, o que acaba, também, favorecendo a saída dos jovens do meio rural.

Um assunto recorrente no meio rural diz respeito às embalagens de produtos químicos, acerca do qual diversos programas governamentais já foram implementados, com o intuito de fazer com que os empresários familiares rurais retornem as embalagens para os lugares corretos. Analisa-se que as iniciativas têm trazido bons resultados, pois, aproximadamente 95% dos entrevistados entregam na central de recolhimento instalada ou devolve para a empresa ou cooperativa que lhes vendeu o produto, demonstrando a conscientização dos envolvidos. O percentual que reutiliza é quase insignificante, fortalecendo ainda mais o comprometimento com esta questão.

Ainda sobre esse tema, observa-se que um bom número faz separação do lixo. Menos de 24% do lixo produzido permanece na propriedade, porém ainda existe um alto índice de lixo que é queimado, neste caso 14%, demonstrando ser necessária ainda uma conscientização a respeito desse assunto. Já em relação ao lixo orgânico, quase que a totalidade dos entrevistados faz compostagem ou utiliza este tipo de lixo para alimentar os animais. Os números relacionados ao destino dos dejetos mostram que existe espaço para melhoria, pois 17,4% dos entrevistados possui fossa seca.

Quanto ao processo administrativo, o proprietário é quem está à frente da empresa familiar rural em praticamente 100% dos casos, reforçando a importância da família na gestão do negócio, pois praticamente não existe gestão realizada por terceiros; apenas um percentual muito baixo de empresas é gerido por outros familiares. Esses dados reforçam que o nível de

conhecimento em gestão é realmente muito baixo nesse setor, ratificando a importância do incentivo aos estudos para os potenciais sucessores.

4.5 Sucessão intergeracional sob a ótica dos proprietários das empresas familiares rurais

A Tabela 7 traz os dados relativos às questões diretamente ligadas à sucessão geracional dentro das empresas familiares rurais que fizeram parte deste estudo. Retrata-se os resultados de seis questões relativas a ações diretas sobre sucessão dentro da empresa.

Tabela 7: Respostas dos proprietários de empresários familiares rurais à questões sobre sucessão intergeracional, 2015

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	n
O assunto sucessão na empresa é debatido em família	3,55	4,00	1,78	213
Sou muito preocupado com a sucessão na empresa	3,85	4,00	1,72	213
Já foram feitas algumas ações na empresa, a respeito da sucessão rural	3,35	3,00	1,88	213
Um sucessor já foi identificado para a empresa	3,47	4,00	1,99	212
Incentivo os meus filhos a permanecerem na empresa	4,06	4,00	1,90	214
Os rendimentos na empresa tendem a aumentar	4,12	4,00	1,91	214

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

A média para o tema sucessão intergeracional foi de 3,55 em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa que discorda totalmente e 5 significa que concorda totalmente, indicando que o assunto é debatido na maioria das empresas familiares rurais entrevistadas. Esse dado sugere que ainda existe alguma restrição quanto à discussão sobre o tema, pois a média obtida para as respostas dos participantes situa-se próximo a 3, ou seja, nem concorda nem discorda.

Com relação à preocupação com a sucessão na empresa familiar rural, a média situou-se em 3,85. Os dados estão alinhados com a resposta anterior, porém, ainda mostram que grande número de empresários familiares rurais não está preocupado com a sucessão na sua empresa.

Quando se observa se já foram realizadas ações a respeito do tema sucessão familiar rural, a média cai para 3,35, caracterizando que realmente existem poucas ações práticas que já foram tomadas, pois o número fica muito próximo de 3. Apenas 19,4% responderam que concordam totalmente quando a pergunta é sobre se já foi identificado um sucessor para a sua empresa. O percentual de 30,8 relata que concorda parcialmente, ou seja, já tem pistas de quem será o sucessor, porém, isso ainda não está definido. Os demais, aproximadamente 50%,

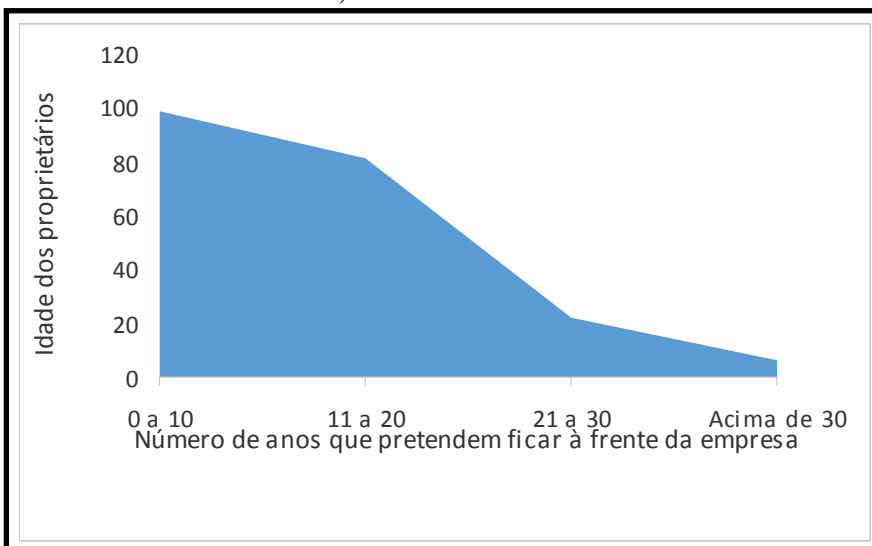
não identificaram sucessor e demonstram não estar entusiasmados em encontrar algum, seja ele dentro da própria família ou até mesmo fora deste contexto. A identificação de um sucessor é fundamental para a continuidade da empresa familiar e percebe-se que 12,3% dos entrevistados discordam totalmente, ou seja, não identificaram e não há perspectivas, conformado pela média de 3,47, em uma escala que vai de 1 a 5.

Os resultados obtidos indicam, pela média obtida (4,06), a grande importância atribuída pelos participantes deste estudo à questão relativa ao incentivo dos pais para que os filhos permaneçam no meio rural. São menos de 10,0% os empresários familiares rurais que não incentivam seus filhos a permanecerem no meio rural.

Um dado interessante é que quase 80% dos empresários rurais relatam que os rendimentos da empresa familiar rural tendem a aumentar. Além disso, também concordam parcialmente ou totalmente, fazendo com que exista uma perspectiva financeira de melhorias, porém os dados não são condizentes com a identificação dos sucessores, que mesmo sabendo que os rendimentos tendem a aumentar, não estão sendo corretamente identificados.

A relação entre a idade dos respondentes e o tempo que ainda pretendem permanecer à frente dos negócios da empresa familiar rural também foi objeto deste estudo, como demonstra-se à Figura 5.

Figura 5: Relação entre o número de anos que pretendem ficar à frente da empresa familiar rural e a idade atual dos entrevistados, 2015



Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Observa-se que quase a metade dos entrevistados pretende permanecer no comando dos negócios da família por, no máximo, 10 anos. O índice é de 47,6% nesta situação, o que gera uma grande preocupação no meio rural, pois o prazo é muito curto para que seja possível

fazer todo o processo sucessório. Reitera-se que para haver o processo sucessório, faz-se necessário identificar com maior brevidade possível quem será o sucessor dos negócios.

A minoria, representada por 13,5%, pretende ficar mais de 20 anos à frente dos negócios da família. Esses dados podem ser facilmente entendidos se comparados com a idade média dos entrevistados, que é de 57,6 anos. O papel do sucessor ganha cada vez mais importância, devido ao fato de que a idade média dos proprietários encontra-se em estágio avançado.

Dando-se continuidade à pesquisa em pauta, na direção dos objetivos propostos, levantou-se os dados relativos aos principais motivos que influenciam na saída dos jovens do campo, como tem-se à Tabela 8.

Tabela 8: Principais motivos da saída dos jovens da empresa familiar rural, 2015

O que influencia a saída dos jovens da empresa familiar rural?	%	n
Estudar	56,6	99
Trabalhar	38,2	81
Outros	5,2	22

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Compreender-se, diante ao exposto na Tabela 8, que a busca pela formação é o que mais afeta a saída dos jovens da empresa familiar. Por não haver escolas próximas dos locais onde eles residem, acabam tendo que sair para buscar mais conhecimento. Na maioria dos casos isso é incentivado pelos pais, visto que, a maioria não teve acesso ao estudo, fato demonstrado pela realidade de 81,6% dos proprietários entrevistados ter como nível de escolaridade o ensino fundamental completo. Uma boa parcela dos jovens, na opinião dos pais, também acaba saindo para trabalhar, para que seja possível complementar a renda da família, pois, em alguns casos, o que a empresa está gerando de receitas, não é suficiente para o sustento de todos os membros da família.

4.6 Fatores sociológicos

Também concorrem para a compreensão dos fatores geracionais na sucessão em empresas rurais, os fatores sociológicos. Assim, em continuidade à apresentação dos dados

quantitativos, expõe-se, na Tabela 9, àqueles referentes a quatro questões de caráter sociológico, que foram aplicadas aos proprietários das empresas familiares rurais.

Tabela 9: Questões sociológicas, na visão dos empresários/proprietários familiares rurais, 2015

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	n
A empresa familiar rural é um lugar para ganhar dinheiro	3,66	3,00	2,47	211
Viver em uma empresa familiar rural é uma opção de vida	4,12	4,00	2,38	212
Viver em uma empresa familiar rural é uma forma de se livrar dos problemas da cidade	3,54	3,00	2,57	211
No meio rural existe espírito comunitário maior do que na cidade	4,14	4,00	2,56	212

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Quando se analisa a empresa familiar rural do ponto de vista financeiro, em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa que discorda totalmente e 5 significa que concorda totalmente, como já posto, a média foi de 3,66, o que denota que a empresa familiar rural é, do ponto de vista dos questionados, um bom local para se ganhar dinheiro. Considerando-se o número médio, muito próximo de 4, são poucos os entrevistados que não acreditam ser uma boa fonte de renda a sua empresa familiar rural. Torna-se relevante essa representação, pois, para que seja viável a permanência de mais pessoas na atividade desenvolvida, faz-se necessário que a empresa ofereça rendimentos compatíveis com as necessidades dos envolvidos.

Para a grande maioria (média = 4,12) dos entrevistados, viver em uma empresa familiar rural é uma opção de vida e não uma obrigação. Neste caso, eles acreditam que estar no local onde se encontram depende exclusivamente de suas escolhas em ter seguido esse caminho, com os benefícios e grandes desafios que devem ser enfrentados. Entretanto, 2,4% acreditam que viver em uma empresa familiar rural não constitui uma opção de vida.

Para 47,2% dos proprietários, o fato de viver em empresa familiar rural faz com que se livrem dos principais problemas da cidade. Entre eles, é possível citar o trânsito, a violência, a poluição, a insegurança, entre tantos outros fatores que caracterizam os centros urbanos nos dias atuais. Já para 17,6% dos entrevistados, viver em uma empresa familiar rural não os afasta dos problemas das cidades. O percentual de 35,2% nem concorda nem discorda com essa afirmativa, evidenciando pouca convicção quanto a estar longe dos problemas das cidades. Trata-se de um percentual muito significativo, o que, muitas vezes, acaba deixando-os em dúvida. Principalmente os jovens, que são os potenciais sucessores e os responsáveis pela continuidade das empresas familiares rurais que foram fundadas por seus antecessores.

Com relação ao espírito comunitário existente no âmbito das empresas familiares rurais, a média ficou em 4,14, mostrando que a maioria dos entrevistados acredita que no meio rural o espírito comunitário é maior do que o encontrado na cidade. Para eles, o fato de estarem em locais muitas vezes distantes dos centros urbanos, faz com que as pessoas se ajudem mais, colaborem umas com as outras, com trocas de serviços, entre tantas outras situações do cotidiano. Por outro lado, para 9,5% dos entrevistados, não existe espírito comunitário mais acentuado no meio rural e, sim, na cidade. Para eles, o fato de não estarem em centros urbanos, de nada acrescenta para que as pessoas sejam mais colaborativas e preocupadas com os outros a sua volta.

4.7 Sucessão geracional sob a ótica dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais

Os resultados a seguir referem-se às questões aplicadas aos potenciais sucessores das empresas familiares rurais, as quais têm o objetivo de entender um pouco do comportamento e percepções desse sujeito, a fim de identificar realmente como ele se vê neste processo. Os dados da Tabela 10 evidenciam o nível de participação dos potenciais sucessores nas decisões inerentes à empresa da família.

Tabela 10: Nível de participação dos potenciais sucessores nas decisões da empresa familiar rural, 2015

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	n
Participo das decisões da empresa	3,85	4,00	1,08	175
Concordo com a forma com	3,99	4,00	0,93	175

que a empresa é administrada					
Concordo com os investimentos feitos na empresa	4,18	4,00	0,87	175	
Minhas ideias e sugestões são bem aceitas pelo proprietário	3,83	4,00	0,89	176	
Estou preocupado com a sucessão familiar	3,93	4,00	1,05	175	
Uso parte do meu tempo para estudos	3,47	4,00	1,24	175	
Pretendo permanecer na empresa no futuro	3,85	4,00	1,25	176	
Desejo ser agricultor durante toda a minha vida	3,65	4,00	1,36	175	
O proprietário me estimula a permanecer na empresa	4,05	5,00	1,20	176	

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Para 63,5% dos entrevistados a resposta foi positiva quando questionados se participam das decisões da empresa. Esse percentual corresponde aos que concordam parcialmente e também aos que concordam totalmente com a afirmativa. Apenas 9,1% dos entrevistados responderam que não participam das decisões da empresa, afirmando que discordam parcialmente ou totalmente. Já para 27,4% dos potenciais sucessores, existe certa indefinição, pois nem concordam, nem discordam, abrindo uma boa margem de discussão para entender o processo de gestão das empresas.

Quando analisado o grau de concordância em relação à gestão da organização rural, percebe-se que 69,2% dos potenciais sucessores concordam com a forma como os empresários proprietários administram a empresa. Esse índice refere-se aos que concordam parcialmente e que concordam totalmente. Existe uma pequena margem para os que concordam parcialmente, mas a maioria, nesse caso, concorda com a forma como é feita – a gestão. Já 30,8% dos entrevistados, nem concordam nem discordam com o modelo de administração existente. Dentro desse número existe uma minoria que discorda parcialmente ou até mesmo totalmente da forma como é feita a gestão da empresa.

Com relação aos investimentos que são realizados na empresa familiar rural, os números são muito semelhantes, sendo que 77,2% concordam parcialmente ou totalmente com eles. Apenas 22,9% nem concordam nem discordam ou até mesmo discordam parcialmente ou totalmente. Há uma minoria que não concorda com os investimentos que são

realizados na empresa da família. Os números acompanham a mesma perspectiva quando comparados à forma de gestão, comentada no parágrafo anterior. Verifica-se, assim, certa coerência no pensamento e forma de agir dos potenciais sucessores, pois estão, em sua maioria, de acordo com a gestão e os investimentos da empresa.

Quando os potenciais sucessores foram questionados se suas ideias e sugestões são bem aceitas pelos proprietários, apenas 5,7% deles responderam que não, distribuídos entre discordam parcialmente ou discordam totalmente. Por outro lado, para 63,7% dos entrevistados, suas ideias e sugestões são muito bem aceitas pelos proprietários, sendo que os mesmos têm voz ativa nas decisões da empresa. Trata-se de um número considerável e compatível com as respostas anteriores, relacionadas à forma de gestão que é realizada dentro das empresas estudadas.

Um dos pontos mais importantes trata sobre a preocupação com a sucessão familiar, em que se percebe que 62,9% dos entrevistados estão preocupados com esse processo em sua empresa, divididos entre os que concordam totalmente e os que concordam parcialmente. Um percentual importante - 29% - não concordam e nem discordam deste ponto, o que mostra que ainda existe um grande trabalho a ser feito dentro das empresas familiares, para que estes potenciais sucessores percebam que devem se envolver e preocupar-se com o processo sucessório. Somente 7,4% dos potenciais sucessores entrevistados responderam que não estão preocupados com a sucessão familiar, distribuídos entre os que discordam parcialmente e os que discordam totalmente. A preocupação com a sucessão familiar é fundamental para que algumas ações sejam tomadas dentro da empresa familiar, por isso a grande relevância dessa questão.

Em relação à ocupação com os estudos, apenas 52% dos potenciais sucessores concordam parcialmente ou totalmente afirmando utilizarem parte de seu tempo com essa atividade. Para 48% dos entrevistados, o tempo ainda não é muito ocupado com estudos. Este número refere-se aos que nem concordam e nem discordam com a afirmação, bem como aqueles que discordam parcialmente e os que discordam totalmente.

Quando indagados se pretendem permanecer na empresa no futuro, 65,4% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente ou totalmente com esta afirmação. Por outro lado, 13% dos entrevistados responderam que não pretendem permanecer na propriedade no futuro, divididos entre os que discordam totalmente e parcialmente desta afirmação, além dos demais 21,6%, que não concordam nem discordam da afirmação. Somados, são 34,6% que não pretendem ficar ou ainda não se decidiram quanto a este aspecto.

Para 60% dos entrevistados está latente o desejo de ser agricultor para o resto de suas vidas, sendo esse desejo distribuído entre os que concordam totalmente com essa afirmativa e os que concordam parcialmente, o que ainda deixa uma margem para mudanças em um intervalo de tempo. Já para 18,2% dos entrevistados, ser agricultor para o resto da vida não está nos planos, visto que discordaram parcialmente ou totalmente desta afirmativa. E, ainda, para 21,7% não existe uma definição clara quanto a seu destino, sendo que nem concordam, nem discordam.

A questão que trata sobre o estímulo ou não do proprietário para que os potenciais sucessores permaneçam na empresa da família, mostrou que 71,6% dos entrevistados concordam parcialmente ou totalmente com esta afirmativa. Para 10,8% dos entrevistados, a realidade é totalmente diferente, pois responderam que não concordam parcialmente ou totalmente com esta afirmativa, visto que não são incentivados a permanecerem na empresa da família. Entre esses, encontrou-se 17,6% do total de entrevistados que nem concordam, nem discordam desta afirmativa, mostrando que não têm uma clareza sobre a real atitude dos proprietários quando o assunto é incentivo à permanência ou não na atividade.

4.8 Ações dos potenciais sucessores

Os resultados apresentados na Tabela 11 demonstram a opinião dos potenciais sucessores referente a questões relacionadas à remuneração por seu trabalho dentro da empresa da família, além de outras questões correlatas.

Tabela 11: Principais ações dos potenciais sucessores nas empresas familiares rurais, comportamentos e opiniões acerca de temas governamentais, 2015

Questão	%	n
O que recebe em troca por trabalhar na empresa familiar rural?		
Quando preciso de dinheiro peço aos proprietários	23,6%	41
Recebo algo pelo trabalho com frequência	23,0%	40
Recebo salário mensal	19,5%	34
Recebo algo pelo trabalho de tempos em tempos	16,7%	29
Não recebo nada pelo trabalho desenvolvido	12,1%	21
Recebo algo somente quando sobra dinheiro	5,1%	9
Se tivesse recursos/dinheiro disponível, onde investiria? (Máximo 3 alternativas)		
Compraria terra		120

Investiria em estudos		58
Investiria na agropecuária		54
Investiria em bens urbanos		48
Investiria em outra atividade na empresa		38
Investimento pessoal		34
Investiria em outra atividade fora da propriedade		26
Em sua opinião, quem você acha que ficará na empresa familiar rural?		
Eu pretendo ficar	52,3%	91
Alguém ficará, mas não se sabe quem	21,3%	36
Já se sabe quem ficará	13,2%	23
Ninguém ficará	9,8%	17
Provavelmente ninguém ficará	3,4%	6
Já saiu da empresa familiar rural para trabalhar na cidade?		
Não	63,4	111
Sim	36,6	64
Quanto à possibilidade de trabalho na cidade, você acredita que:		
Existem boas oportunidades	51,1%	89
Existem oportunidades, mas na empresa familiar rural é melhor	37,9%	66
Existem oportunidades melhores que na empresa familiar rural	8,0%	14
Não existem oportunidades	2,9%	5
Em sua opinião, o que explica a saída dos jovens do campo? (3 alternativas)		
Baixa renda da atividade agrícola		113
O acesso ao estudo		82
Baixo acesso aos confortos que uma cidade proporciona		73
Os pais não dão espaço para que se envolvam em atividades na empresa familiar rural		66
Poucas opções de diversão		48
Outra		11
Como utiliza seu tempo livre fora da empresa familiar rural?		
Bailes	35,4%	62
Igreja	20,0%	35
Viagens de lazer	24,0%	42
Centro de Tradições Gaúchas (CTG)	13,7%	24
Outros	6,9%	12
Você participaria de programas que visem incentivar jovens rurais a permanecerem na empresa familiar rural?		
Sim	51,15%	89

Não	48,85%	85
Em se setor você acha que o estado deveria investir mais para poder ajudar os jovens a permanecerem nas empresas familiares rurais? (2 alternativas)		
Crédito para produção		90
Educação		83
Infraestrutura		59
Assistência técnica para produzir		35
Auxílio para os produtores comercializarem		35
Saúde		25
Crédito habitacional		16

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2015.

Quanto à remuneração dos potenciais sucessores dentro das empresas familiares rurais, percebe-se uma clara dificuldade de estabelecer-se um padrão por parte dos proprietários. Somente 19,5% dos entrevistados recebem salário mensal, dentro das normas estabelecidas sobre as relações de empregador e empregado. Para 12,1% é totalmente o oposto, pois não recebem nada pelo trabalho desenvolvido dentro da empresa familiar rural. Para 39,7% dos entrevistados, de tempo em tempo, em diferentes frequências, recebem algo em troca do trabalho que executam.

Quando questionados a respeito das preferências de investimento, caso tivessem esta disponibilidade, uma significativa parcela indicou a compra de terras. Foram 120 respondentes que assinalaram esta questão, seguidos por 58 que disseram que investiriam em estudos. Ainda, 54 respostas indicaram o investimento em agropecuária, mais precisamente a bovinocultura de corte. Bens urbanos e outras atividades dentro da própria empresa tiveram também consideráveis respostas, sendo 48 e 38, respectivamente. Entre investimento pessoal e outra atividade fora da empresa, foram 60 respostas.

Pensando no futuro da empresa familiar rural, 52,3% afirmaram que irão ficar para dar continuidade aos negócios da família. Já para 13,2% dos entrevistados, não há quem fique na empresa no futuro. Este dado está dividido entre os que responderam que ninguém ficará e os que disseram que provavelmente ninguém ficará. Os demais, 34,5% dos potenciais sucessores entrevistados, responderam que alguém ficará, mas não sabem quem ou já se sabe quem ficará. A maior predominância foi para os que não sabem quem ficará na empresa, nos próximos anos.

4.9 Análise de regressão logística

Três das 11 variáveis preditoras foram significativas para cada um dos dois modelos de regressão logística ajustados (Tabela 12). No modelo ajustado para variável resposta Q15 “Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1”, foram significativas as variáveis preditoras Q2, Q14 e Q18 e para a variável resposta Q16 “Se um sucessor já foi identificado – Y2” as preditoras Q2, Q5 e Q11 são as significativas. Assim, estes novos modelos de regressão foram ajustados incluindo-se somente as variáveis significativas (Eq. 2 e Eq. 3).

$$P(Y) = \frac{1}{1+e^{-(-3,714+0,840Q2+0,285Q14+0,003Q18)}}$$

(Eq. 2)

Onde: Q2 é incentivo aos filhos à permanência na empresa familiar rural; Q14 é realização de investimentos em maquinários nos últimos cinco anos; Q18 é faixa de renda anual.

$$P(Y) = \frac{1}{1+e^{-(-3,714+0,506Q2+0,292Q5+0,275Q11)}}$$

(Eq. 3)

Onde: Q2 é “incentivo aos filhos à permanência na empresa familiar rural”; Q5 é “os rendimentos da empresa familiar rural tendem a aumentar”; Q11 é “foram realizadas ações na empresa a respeito da sucessão geracional”.

Para estes, a força de associação, ou seja, as aproximações ao coeficiente de determinação R^2 , medida pelo coeficiente de determinação de Nagelkerke, foi de 0,645 ($p < 0,05$) para o modelo ajustado para a variável resposta Q15, diferente daquele de 0,226 ($p < 0,05$) observado para a variável Q16. Isto indica que 64,5 % e 22,6 % de variação das variáveis respostas Q15 e Q16, respectivamente, são devidas as três variáveis preditoras incluídas em cada um dos modelos.

Tabela 12: Análises de regressão logística para as variáveis resposta Q15 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1Y1) e Q16 (Se um sucessor já foi identificado – Y2), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais, 2016

X _i	Y1 - Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar				Y2- Se um sucessor já foi identificado			
	b _i	S _Y	Valor t	Sig.	b _i	S _Y	Valor t	Sig.
Q2	0.5090	0.1790	2.843	0.00447**	0.6420	0.1601	4.0089	6.099117e-05***
Q5	0.0643	0.1969	0.327	0.7439	0.4195	0.1680	2.4969	1.252598e-02**
Q6	0.2071	0.2312	0.896	0.3703	-0.3251	0.1985	-1.6374	1.015305e-01
Q8	0.2143	0.2205	0.972	0.3312	0.0631	0.1856	0.3404	7.335196e-01
Q9	0.1775	0.1560	1.138	0.2552	-0.0649	0.1386	-0.4681	6.396815e-01
Q11	0.1815	0.1696	1.070	0.2845	1.1012	0.1657	6.6437	3.058308e-11***
Q12	0.1009	0.2082	0.485	0.6278	0.2312	0.1753	1.3191	1.871269e-01
Q13	-0.2205	0.3748	-0.588	0.5562	0.1937	0.3091	0.6267	5.308015e-01
Q14	-0.9576	0.4042	-2.369	0.01785*	-0.0045	0.3283	-0.0139	9.888672e-01
Q17	-0.0018	0.0013	-1.338	0.1808	-0.0012	0.0010	-1.1620	2.452255e-01
Q18	0.4375	0.1864	2.347	0.01894*	-0.0160	0.1441	-0.1112	9.113858e-01

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2016.

b_i = coeficientes da regressão; S_Y = erro padrão da média; Sig. = significância

A título de verificar e validar os resultados, os coeficientes foram convertidos em razão de chances de ocorrência - Odds Ratio (Tabela 13).

Tabela 13: Resultados comparativos relativos a análise das variáveis resposta Q15 (Se um sucessor já foi identificado – Y2) e Q16 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais (Coeficientes convertidos em chances de ocorrência - OR), 2016

	Y1 - Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar			Y2- Se um sucessor já foi identificado		
	OR	2,5%	97,5%	OR	2,5%	97,5%
Q2	1.66376424	1.181650573	2.4012856	1.9004490	1.39405554	2.619657
Q5	1.06642069	0.722348916	1.5720650	1.5212793	1.09584102	2.121755
Q6	1.23015668	0.780346449	1.9407486	0.7224321	0.48788420	1.064573
Q8	1.23904875	0.800744280	1.9133345	1.0652383	0.73827389	1.532314

Q9	1.19428250	0.879247700	1.6268542	0.9371565	0.71194739	1.227960
Q11	1.19906763	0.856300225	1.6723901	3.0079400	2.18808473	4.195304
Q12	1.10618631	0.734069139	1.6686060	1.2602070	0.89441419	1.781472
Q13	0.80209864	0.378754959	1.6568602	1.2138090	0.66143638	2.227019
Q14	0.38378606	0.171205157	0.8416279	0.9954292	0.52258643	1.897700
Q17	0.99819255	0.995407492	1.0011041	0.9987264	0.99668665	1.001036
Q18	1.54894489	1.082762200	2.2587404	0.9840810	0.74144227	1.304569

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2016.

Significância: ‘***’ 0.01 ‘*’ 0.05

A razão de chances é interpretada em termos de alteração em probabilidades: se o valor for maior que 1, então isso indica que à medida que o valor do preditor aumenta, a probabilidade de ocorrência do resultado aumenta. Por outro lado, um valor menor que 1 indica que à medida que o valor do preditor aumenta, a probabilidade de ocorrência do resultado diminui.

Quando analisa-se a questão 2, pode-se dizer que, para um aumento de uma unidade no incentivo dos pais aos sucessores a permanecerem na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (Concordo), as chances de Não concordo nem discordo "versus" Concordo para a pergunta Q15, isto é, o sucessor já foi identificado - ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,94 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Ao analisar-se a questão 5, entende-se que, para que se tenha um aumento de uma unidade na questão do aumento dos rendimentos da empresa, que influencia aos potenciais sucessores a permanecerem na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (concordo), as chances de Não concordo nem discordo "versus" Concordo para a pergunta Q15, isto é, o sucessor já foi identificado - ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,52 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Dando sequência aos resultados do estudo que tiveram relação significativa, observa-se a questão 11, relativa às benfeitorias realizadas na empresa familiar rural, que influenciam os potenciais sucessores a permanecerem ou não no meio rural. As opções de resposta eram de sim (1) e não (0). Para verificar a relação dessa variável - se o sucessor já foi identificado -

ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,21 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Os coeficientes que tiveram resultado significativo foram Q2, Q14 e Q18. Todos os demais não foram significativos. Respectivamente referem-se a: incentivo que os proprietários dão para os potenciais sucessores, nível de mecanização e faixa de renda anual da empresa familiar.

Para a pergunta 2, pode dizer-se que, para um aumento de uma unidade no incentivo dos pais aos filhos de permanecer na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (Concordo), as chances de 2 contra 1 para a pergunta 16 (recodificada como 0 e 1). Isto é, a chance de ter filhos que desejam permanecer na empresa da família são 1,66 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Da mesma forma, um aumento de uma unidade na questão Q14 (Compra de máquinas ao longo dos últimos cinco anos), ou seja, passando de 1 (Sim) para 2 (Não), as chances de ter filhos que desejam permanecer na empresa familiar rural são 0,38 vezes menores, ou 38% a menos, já que todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes. Com o aumento de uma unidade na questão Q18 (Faixa de renda anual), as chances de ter filhos que desejam permanecer na empresa familiar rural são 1,55 vezes maiores, uma vez que todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se a predominância de proprietários de empresas familiares rurais do sexo masculino. Conforme Kanitz (2008), esse fato se deve às dificuldades encontradas pelas mulheres em permanecer no meio rural e também ao preconceito dos próprios pais, que chegam a afirmar que as mulheres devem cuidar da casa ou ir realizar alguma atividade na cidade. Com certeza este fato fez com que muitas mulheres deixassem o meio rural e fossem buscar outras oportunidades no meio urbano.

Além disso, outro fato corroborado pela pesquisa e defendida por Väre, Weiss e Pietola (2005), é de que os proprietários estão envelhecendo rapidamente, por isso a grande preocupação com a sucessão da empresa familiar. O estudo demonstrou esse fato, pois a maioria dos proprietários está concentrada acima dos 36 anos e muito próxima dos 65 anos, o que vem ao encontro dos estudos de Zago (2013). O mesmo autor é muito enfático com a idade média elevada dos entrevistados, que no presente estudo ficou em 57,6%, muito próxima dos seus estudos, comprovando a tese de que realmente deve-se tratar com muita atenção a próxima geração das empresas familiares rurais.

Com relação ao estado civil dos entrevistados, o presente estudo demonstrou que os proprietários cultivam muito a tradição do casamento, a qual tem passado de geração para geração (MACKIE, 2012). Eles consideram o matrimônio muito importante, diferentemente dos seus potenciais sucessores. Essa questão está diretamente relacionada às oportunidades que esta geração vivencia, as quais a geração anterior não teve a chance de experimentar.

O nível de escolaridade é outro fator condicionante para a sucessão e os resultados demonstraram informações muito interessantes, convergindo na direção da teoria de Duh (2014). A maioria dos proprietários apresenta baixo nível de escolaridade, o que contribui na explicação de algumas dificuldades, tais como habilidades em gestão, planejamento de longo prazo, organização do organograma da empresa (ZAGO, 2013). Quando se observa os potenciais sucessores, percebe-se um grande incremento do nível de escolaridade, o que, segundo Lange et al. (2013), explica a saída dos jovens das empresas familiares rurais, motivados pela possibilidade de acesso a outros contextos.

O fato de possuir área própria, relacionado ao tamanho da empresa familiar, influencia diretamente no sentido de haver ou não a sucessão, conforme postulam Palacios, Martinez e Jimenez (2013). Os resultados da pesquisa mostraram que a área média de cada empresário é de 132 hectares, poucos superando os 300 hectares, o que, segundo para Gersick et al. (1997),

faz com que a renda não ofereça grandes alternativas de incremento, desmotivando as gerações futuras.

Seguindo ainda na direção de quantidade de área própria, o estudo mostrou que a idade elevada também é um fator relacionado à maior concentração de área e, também, à renda. Isso vem ao encontro do que afirma Kanitz (2008), que menciona o fato de que quanto mais velho é o proprietário, maiores serão suas probabilidades de acúmulo de capital. Essa informação ganha mais importância ainda quando se refere à geração dos proprietários, pois trabalhou uma vida toda para acumular capital, enquanto que a geração de seus filhos passou a desfrutar do patrimônio (PEREIRA et al., 2012).

Dando sequência aos resultados relacionados aos potenciais sucessores, o estudo mostrou que a maioria deles são muito jovens: 84,2% com idades entre 15 e 35 anos. De acordo com Becker (1974), a pouca idade faz com que ainda não tenham muita clareza sobre o que esperam do futuro, levando, por vezes, a tomar outros caminhos, ao invés de dar continuidade aos negócios da família. Os números encontrados dão conta de que um bom percentual dos potenciais sucessores entrevistados tem clareza quanto ao que farão no futuro, contrariando este estudo, mostrando que nem sempre a idade é fator determinante para a tomada de decisão, fato corroborado por Pfeffer (1989).

Os resultados encontrados relacionados ao nível de escolaridade mostram uma geração de potenciais sucessores muito preocupada com a qualificação, buscando o acesso aos estudos como fator importante para a sua formação. Tal concepção, para Duh (2014), se deve ao fato de que a forma como esses jovens foram educados foi muito diferente daquela experimentada por seus pais, pois o nível de acesso à educação é muito superior ao dos pais. Esse fato tem mudado completamente a rotina das empresas familiares rurais, principalmente no âmbito da educação dos filhos.

Os resultados também mostraram um bom nível de investimento realizado nas empresas familiares rurais nos últimos anos. De acordo com Pereira et al. (2012), esse fator influencia diretamente nos interesses dos potenciais sucessores em permanecer ou não na atividade em um futuro próximo. Os estudos de Nerlove, Razin e Sadka (1984), mostram que quanto maior o grau de investimento em melhorias na empresa da família, maior é o interesse dos filhos em querer estar à sua frente, se for possível, pois percebem o valor agregado à empresa da família.

Outro ponto importante está relacionado com as condições de moradia, pois segundo Calus e Van Huylenbroeck (2008), quanto melhores forem as instalações disponíveis, maiores as possibilidades de permanência dos jovens no ambiente da empresa familiar rural. Porém, o

estudo demonstrou que praticamente a metade das moradias rurais não é de alvenaria, ou seja, em um intervalo curto de tempo necessitará de melhorias, novos investimentos, o que poderá interferir na permanência dos filhos, estando relacionado ao conforto que almejam (DUH, 2014). Oferecer uma boa infraestrutura, com um mínimo de conforto, é fator básico para a tomada de decisão de permanecer ou não morando com os seus pais, na propriedade familiar rural.

Seguindo na análise dos dados, compreende-se que os cuidados da empresa familiar rural relacionados aos impactos ocasionados ao meio ambiente têm despertado a atenção desta nova geração (SCHERCH, 2015). A pesquisa mostrou que a maioria dos proprietários tem grande preocupação com esse tema, visto que devolve as embalagens de produtos químicos diretamente para o local que compraram ou na central de recolhimento. De acordo com Scherch (2015), a preocupação com o ambiente tem levado muitos jovens a abandonarem o campo, pois têm receio de que seus pais possam ter feito algo que agrida o meio ambiente e que futuramente possam ser responsabilizados.

Esse assunto tem provocado profundas reflexões por parte dos empresários familiares rurais, pois as leis têm se tornado cada vez mais rígidas neste aspecto e, em alguns casos, até inviabilizado a continuidade das atividades, devido às características ambientais da empresa familiar rural. Mesmo que estejam preocupados, quando observa-se os resultados referentes à destinação do resíduo gerado na empresa familiar, ainda se percebe um alto índice desse que é queimado nas dependências da empresa da família, o que denota que se faz necessário um trabalho de conscientização e alerta. Isso, pois, por um lado os empresários estão preocupados com as embalagens de produtos químicos, porém, por outro lado estão contaminando o meio ambiente por meio de queimadas irregulares de resíduos.

Os resultados do estudo quanto à gestão profissional da empresa familiar rural foram impactantes, pois em praticamente 100% dos casos a gestão é feita pelo proprietário. Isso não seria um problema se a maioria tivesse uma formação escolar de melhor nível. Porém, não é o caso, pois o percentual de proprietários com nível de escolaridade superior é muito baixo. Com isso, a probabilidade de que venham a pensar em estratégias de planejamento de longo prazo são muito pequenas, pois não desenvolveram essa habilidade, visto que a sua geração foi responsável apenas pela construção do patrimônio, pelo menos, na maioria dos casos apresentados no estudo.

Seguindo nesta linha relacionada a estratégias para a sucessão intergeracional, nota-se um grande espaço para melhoria, pois somente em 50% das empresas familiares rurais entrevistadas este tema parece ser debatido, o que, segundo Faccio, Lang e Young (2001),

ainda é um número baixo. Este aspecto lacunar corrobora com a teoria de Blum e Tedesco (1999), de que a falta de bons hábitos de planejamento dos pais e a falta de inserção dos jovens nos negócios da família, são fatores decisivos na sucessão familiar rural. Assim, como metade dos entrevistados afirma que o tema nem é debatido entre os envolvidos, a probabilidade de que a sucessão não venha a ocorrer é muito grande, pois uma das premissas básicas para que ela ocorra é, segundo Flores e Grisci (2002), que ao menos seja tema de debate pela família.

O estudo mostrou outro dado preocupante, muito alinhado com o anterior, em que 76% dos entrevistados precisam inserir o assunto sucessão familiar em algum momento da convivência. Isso mostra o quanto a temática ainda é um mito nas empresas familiares rurais, sendo muito pouco difundido entre os membros da família. De acordo com Mathews et al. (1999), como é muito pouco ou quase nada debatido sobre o processo sucessório, o resultado são índices cada vez mais alarmantes no quesito sucessão bem sucedida, pois quando necessário, não houve a preparação adequada, a qual é fundamental para que o processo ocorra.

Para além dessa preparação, para que a sucessão ocorra é necessário o seu correto planejamento. Porém, para que isso aconteça a preocupação do empresário familiar rural é o ponto de partida, ou seja, deve partir dos pais a iniciativa de dar início ao processo de sucessão dentro de sua empresa (LANGE et al., 2013). Os resultados mostraram que menos da metade dos empresários entrevistados estão, realmente, preocupados com a sucessão dentro de suas empresas. Dessa forma, existe uma grande probabilidade de que essas venham a ter dificuldades em um curto espaço de tempo, pois quando for necessário que a próxima geração assuma a empresa da família, é bastante provável que não esteja preparada e, em alguns casos, sequer interessada em assumir as rédeas da empresa familiar rural. O interesse em assumi-la deve ser construído ao longo dos anos, com inserção de atividades na rotina de todos os membros da família, para que pouco a pouco possam se acostumar com a ideia de que um dia a gestão principal irá mudar de mãos.

O estudo mostrou, ainda, que existe um bom número de entrevistados que está com outras prioridades no momento, sendo elas, desde a quitação de dívidas até o ajuste de algum problema de relacionamento que possa existir dentro do núcleo familiar. O fato de a sucessão não constar como prioridade, denota que, em alguns casos, os proprietários e potenciais sucessores preferem não enfrentar esta situação, pois ela irá ocasionar alguns dissabores ao longo do processo, promovendo severas mudanças na rotina de todos. Sharma, Chrisman e Chua (2003) abordam essa questão, inferindo que quando o assunto é provocar mudanças,

muitas pessoas optam pela manutenção do contexto, acreditando que haverá o momento oportuno para a tomada de decisão. Neste caso, corre-se o risco de que esta empresa se dissocie no futuro, pois não teve a preparação necessária.

Os resultados mostraram que a convicção de que o tema é fundamental é algo pouco recorrente, confirmando os comentários anteriores, de que existe um espaço muito grande para melhorias nesse aspecto. Com isso, percebe-se claramente que são poucas as empresas familiares rurais que realizaram qualquer tipo de ação visando à implantação ou criação de alguma rotina relacionada ao tema sucessão familiar. Um grande percentual de entrevistados foi enfático ao afirmar que nada ainda foi feito sobre o tema dentro de suas empresas, o que leva a inferir que realmente estão com as empresas familiares em risco, podendo não passar para a próxima geração. Tais fatos corroboram a teoria de Petry e Nascimento (2009), de que somente 10% das empresas familiares rurais chegam à terceira geração, causando inúmeros problemas para a economia do país.

Outro resultado preocupante emerge quando se analisa se já foi identificado um sucessor para a empresa familiar rural. O índice encontrado é muito baixo, menor que 20%, o que projeta um futuro incerto para estas empresas. Isso, pois, conforme Grgic (2010), identificar o sucessor é um fator condicionante para a sucessão familiar rural. Para que este sucessor seja identificado, o proprietário deve estar consciente sobre a real importância desse assunto.

Como na grande maioria dos casos encontrados, o próprio empresário não está muito certo de que isso é importante. Assim, com certeza, esse processo tende a ser ainda mais temerário, levando, muitas vezes, ao fechamento da empresa no futuro, pela ausência de um sucessor com disposição para assumir o desafio de manter as portas da mesma abertas por mais uma geração, fortalecendo e perpetuando o nome da família no ambiente empresarial. Muitos dos entrevistados confirmaram que incentivam seus filhos a permanecerem na atividade, porém, um número significativo demonstrou não incentivar, pois acredita que existem outras oportunidades melhores para seus filhos.

Alguns pais, pelo fato de terem trabalhado muito para construir o patrimônio, acabam imaginando que seus filhos passarão pelas mesmas dificuldades e, por isso, preferem que sigam outros rumos em suas vidas, mesmo sabendo que poderiam ter uma boa renda na empresa da família. Eles concordam que os rendimentos da empresa tendem a aumentar no futuro, mas, mesmo assim, em vários casos, preferem que os filhos busquem outras oportunidades, sendo a grande maioria em centros urbanos.

Ao se observar sob a ótica do futuro, no que diz respeito ao tempo que os proprietários pretendem permanecer à frente da gestão da empresa familiar rural, praticamente a metade dos entrevistados respondeu que o prazo máximo é de 10 anos, o que indica a necessidade de se discutir quanto ao futuro da empresa. O tempo de 10 anos é um prazo curto, visto que, muitas vezes, para que seja possível a implantação de um adequado processo sucessório, são necessários mais que 10 anos (FLORES; GRISCI, 2012). Esse ponto é muito importante de ser debatido dentro da família, pois quanto antes houver essa definição por parte dos proprietários, antes iniciarão as ações de identificação do potencial sucessor que irá assumir a gestão da empresa familiar rural e, com isso, minimizam-se as chances da empresa sucumbir frente aos desafios impostos pelo mercado.

A relevância deste tema é recorrente no ambiente de discussão empresarial já há muitos anos e ganha força, evidenciando cada vez mais a necessidade de que as empresas familiares rurais busquem alternativas para sua manutenção. Corrobora essa situação o número de entrevistados que pretende ficar mais do que 20 anos à frente da gestão da empresa familiar rural, considerado muito baixo. O alerta é maior ainda devido à idade avançada de alguns proprietários, o que poderá fazer com que estes números sejam ainda mais desafiadores no futuro, pois podem, em algum momento, por questões de saúde, ter que deixar a gestão da empresa nas mãos de alguém que não teve a adequada preparação (SANTOS, 1997).

Os proprietários entrevistados foram questionados quanto a sua percepção acerca dos principais motivos que influenciam na saída dos jovens das empresas familiares rurais. Para a maioria, é o fato de buscarem mais conhecimento, ou seja, trata-se de uma geração que busca estudar e ampliar os seus horizontes através da educação. O afastamento da empresa familiar rural é maior ainda devido ao fato de existirem poucas escolas próximas dos locais onde eles residem, fazendo com que tenham que realizar grandes deslocamentos ou, na maioria dos casos, ir morar em outro local para poder ter acesso ao estudo.

Com isso, novas oportunidades surgem em suas vidas, fazendo com que, muitas vezes, prefiram ficar no local onde estudaram, pois já se adaptaram, em detrimento de voltar a residir com sua família, na empresa familiar rural. Em muitos casos, iniciam uma carreira profissional atrelada à área de escolha nos estudos, dificultando ainda mais seu retorno para sua empresa familiar, onde seus pais acabam por ficarem “abandonados” e veem-se obrigados a seguir com a empresa sozinhos ou, até mesmo, vindo a vender o empreendimento da família, por não terem mais condições de dar sequência às atividades.

Mas, ao contrário desse direcionamento, um dos motivos que faz com que os jovens permaneçam e se interessem em dar continuidade à empresa familiar rural, tem total relação com a questão financeira. E nesse ponto, para praticamente 50% dos entrevistados, a empresa familiar rural é um bom lugar para se ganhar dinheiro. Na direção desse achado, o estudo mostrou também, que os jovens estão cada vez mais preocupados com a situação financeira da empresa da família. Quanto melhor a situação financeira, mais ampliam-se as chances desse jovem despertar o desejo de permanecer na empresa. Na visão de Nerlove, Razin e Sadka (1984), essa tem sido uma grande dificuldade dos pais, pois, em alguns casos, foram feitos investimentos de grandes quantias financeiras. Essas, sendo pagas anualmente, o que nem sempre é muito bem visto pelos filhos, que temem não conseguir quitar tais dívidas no futuro, preferindo dar outro rumo para suas vidas, ao invés de assumir débitos feitos por seus pais no passado.

Seguindo essa linha de pensamento, porém, com uma perspectiva um pouco mais pessimista da situação financeira da empresa familiar rural, praticamente $\frac{1}{4}$ dos proprietários entrevistados responderam não acreditar que as suas empresas sejam um bom local para se ganhar dinheiro, o que, neste caso, praticamente inviabiliza o processo sucessório. Neste caso, os pais já estão incentivando que seus filhos busquem outros caminhos e possam ter melhores condições de vida longe da empresa da família, onde possam ter outras oportunidades de desenvolvimento e ganhos financeiros, provavelmente melhores que os que teriam na empresa da família, pelo menos na opinião de seus pais.

Para a maioria dos filhos, neste caso, a opinião dos pais é muito importante e chega a definir sua decisão quanto ao futuro. Quando os proprietários foram questionados a respeito de suas escolhas e, no caso deste estudo em especial, sobre a opção que fizeram em suas vidas por viver em uma empresa familiar rural, observa-se que quase $\frac{2}{3}$ dos participantes teve a opção de escolha, ou seja, foi ele que escolheu viver em uma empresa familiar rural.

Com isso, eles têm clareza sobre os grandes desafios inerentes à condução da empresa familiar rural e sabem que até poderiam buscar outras opções, mas julgaram que esta seria a melhor no dado momento de suas vidas. Foram poucos os que responderam que estão vivendo em uma empresa familiar rural devido ao fato de ser a única opção que tiveram na vida. Essas informações são fundamentais, pois, conforme Carneiro (2001), auxiliam na explicação de questões relacionadas ao ambiente que vivem, condições financeiras e projeções futuras. Quando se exercita o livre arbítrio, a probabilidade de que os resultados sejam positivos aumenta significativamente, o que ocorre no caso da amostra pesquisada.

Para além de terem a oportunidade de escolher o meio onde vivem e trabalham, revelou-se importante para os pesquisados o fato de conseguirem evitar os principais problemas que assolam os grandes centros urbanos na atualidade. Tal direcionamento foi apontado por praticamente a metade dos entrevistados, ao afirmaram que, pelo fato de viverem em uma empresa familiar rural, minimizam problemas como os de trânsito, violência, poluição, insegurança, entre tantos outros, que acreditam não atingir o meio rural, pelo menos por enquanto.

O estudo mostrou claramente a preocupação dos proprietários com a insegurança que está presente nos centros urbanos, o que também se faz presente no meio rural, porém em proporções significativamente menores, principalmente pelas condições de acesso. Por outro lado, a outra metade dos entrevistados não tem certeza de que, pelo fato de viverem afastados dos centros urbanos, estão também afastados dos problemas que os cercam. Para eles, viver no meio rural, não os deixa livres de problemas antes somente relacionados aos que vivem em grandes, médios e pequenos centros urbanos. Segundo McAllister e Geno (2004), este é um dado que os potenciais sucessores das empresas familiares rurais levam em consideração no momento de tomar qualquer decisão inerente ao local que desejam viver no futuro.

Um dos problemas que afligem os grandes centros urbanos é a dificuldade das pessoas em viver em sociedade, ou seja, dividir os mesmos espaços, compartilhar as ações, enfim, viver em comunidade. Segundo a maioria dos entrevistados neste estudo, no campo esse problema é menor. De acordo com os resultados da pesquisa realizada, mais de 70% dos sujeitos investigados pensam que no meio rural o espírito comunitário é maior, onde as pessoas se ajudam mais, preocupam-se com os seus vizinhos, existe a troca de serviços, fazendo desse local um ambiente mais colaborativo do que o meio urbano. Isso faz com que muitos dos proprietários jamais pensem em deixar o meio rural, em detrimento da boa convivência que eles acabam construindo com os seus vizinhos.

Ao observar os resultados relativos à forma como pensam os potenciais sucessores das empresas familiares rurais, os dados começam a se encaixar com as informações levantadas acerca dos proprietários das empresas em questão. A maioria dos potenciais sucessores entrevistados afirmou que participa das decisões das empresas. Com isso é possível perceber que esses jovens têm uma grande probabilidade de permanecer na empresa da família por um longo tempo, dando continuidade às atividades (LANSBERG, 1988).

Em razão de estarem envolvidos diretamente nas decisões estratégicas da empresa, acabam por se interessar pela empresa da família. Assim, acabam sendo valorizados e tendo todo o seu conhecimento reconhecido pelo proprietário, o que para muitos potenciais

sucessores contribui na decisão para permanecer ou não na empresa da família. Quando observam que estão sendo valorizados e sua opinião é importante, começam a refletir sobre o que desejam para o seu futuro, principalmente, sobre permanecer ou não na propriedade familiar rural. Essa tem sido uma ótima forma de envolver os potenciais sucessores e fazer com que permaneçam por mais tempo na empresa familiar rural. Por outro, para o pequeno percentual que não é ouvido em nenhuma decisão da empresa da família, é muito grande a probabilidade de que não deem continuidade às atividades, o que acabará por inviabilizá-las, caso não haja outro potencial sucessor disposto a seguir à frente da gestão da empresa.

Convergindo com esses achados, o resultado relativo à forma como a empresa é administrada foi praticamente o mesmo em relação à participação ou não dos potenciais sucessores nas decisões da empresa. Isso, pois, a grande maioria dos entrevistados concordam com a forma como a empresa está sendo administrada. Tal aspecto é muito importante para a ação dos proprietários, pois, com certeza, é um fator condicionante para a tomada de decisão dos potenciais sucessores. Corroborando Cox (1987), enfatizando que na medida que estão envolvidos na gestão da empresa, fica mais difícil de os potenciais sucessores se afastarem por qualquer outra oportunidade que, por ventura, possa surgir em suas vidas ao longo do tempo.

Para os que não concordam com a forma como a empresa é administrada, dois caminhos são possíveis: entrar em atrito com o proprietário para impor suas ideias ou buscar novas oportunidades de desenvolvimento profissional, em outros locais, longe da empresa da família. Nestas situações, muitas vezes, os próprios proprietários acabam por incentivar seus filhos para que busquem outros caminhos, para que assim seja pelo menos preservado o bom convívio familiar. Dessa forma, procuram manter o bom relacionamento, para que futuramente seja possível seus filhos retornarem para a empresa da família e assumam o controle.

Ainda positivando o envolvimento dos potenciais sucessores nas atividades inerentes à empresa, a maioria deles também concorda com a forma como os investimentos são feitos na propriedade. Isso só é possível pelo fato de estarem participando da gestão, bem como, sendo ouvidos nos momentos importantes. Com isso, conseguem colocar em prática suas ideias de futuro da empresa, considerando que eles serão os responsáveis por ela. Ter voz ativa nas decisões é, conforme Silva e Del Grossi (2002), um dos principais fatores que condicionam a permanência ou não dos potenciais sucessores na empresa da família.

Para que seja possível dar continuidade à empresa da família, um dos principais aspectos a ser considerado é o nível de preocupação com o processo sucessório. Quanto aos

proprietários das empresas familiares pesquisados, percebe-se que poucos pensam na sucessão, o que denota uma falta de perspectiva futura e dificuldade em planejar a transição de sua empresa para a próxima geração. Porém, quando se analisa o ponto de vista dos potenciais sucessores, percebe-se um bom nível de preocupação, onde aproximadamente 60% deles está preocupada com este processo. Por outro lado, mais de 40% ignoram a relevância desse tema. Tais resultados refletem a realidade brasileira, da falta de planejamento empresarial familiar, o que intensifica o risco de a empresa familiar rural sucumbir.

Outro cenário a se considerar é o fato de que os potenciais sucessores imaginam que não precisarão trabalhar muito para constituir seu patrimônio, ação esta já realizada por seus pais. Dessa forma, conforme Gill (2013), imaginam um futuro garantido financeiramente, independentemente da manutenção da empresa, pois sabem que irão herdar parte do patrimônio, estando ou não vinculados às atividades da empresa da família.

Com isso em mente, muitos jovens, que seriam potenciais sucessores nas empresas de suas famílias, acabam optando por outros caminhos, relativamente mais simples e com menos esforço, onde apenas ficarão na expectativa da herança de sua parte, da qual legalmente possuem direito. Este percentual se eleva naqueles potenciais sucessores que, por um motivo ou outro, saem da atividade do campo por um tempo, seja para estudar ou trabalhar (COX, 1987). Tal elevação se dá devido ao fato de conhecerem outras realidades e perceberem que é possível ter outra atividade, que não seja vinculada à família.

Compreendendo-se tais direcionamentos, o estudo comprovou uma das hipóteses levantadas inicialmente, de que a sucessão não é planejada dentro das empresas familiares rurais, fazendo com que, na maioria dos casos pesquisados, a sucessão acabe por ocorrer somente na ausência do proprietário. Com isso, a probabilidade de fracasso aumenta, visto que o processo não se desenvolveu de forma planejada (MACKIE, 2012). Assim, ressalta-se a necessidade de que o proprietário organize antecipadamente a sucessão junto aos potenciais sucessores, pois quanto antes estiverem envolvidos nas atividades, maiores serão as chances de que venham a assumir os negócios da família (PEREIRA et al., 2012).

A pesquisa mostrou, ainda, que para a variável dependente a respeito da identificação do sucessor, as variáveis independentes que mais tiveram relação foram as seguintes: incentivo dos pais; tendência de aumento dos rendimentos dentro da empresa da família; e, ainda, o incremento de benfeitorias dentro da empresa. Com isso, percebe-se que quanto mais os pais envolvem os filhos nas atividades da empresa, maiores serão as chances desse demonstrar interesse em continuar com as atividades da família (STROPASOLAS, 2006). Essas ações somente serão possíveis se os proprietários perceberem a sua importância, pois

são eles a liderança da empresa familiar. Os resultados mostraram como é importante que os pais exerçam o seu papel de liderança e envolvam os filhos na gestão da empresa, para que seja possível que ele passe a compreender como é o funcionamento da empresa da família, vindo a ser o sucessor (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010).

O estudo realizado confirmou a teoria de Calus e Van Huylenbroeck (2008), segundo a qual o que irá determinar se a empresa familiar rural terá um sucessor, ou não, é o nível de investimento que essa empresa recebe ao longo de sua existência. Principalmente no período em que os potenciais sucessores estiverem envolvidos em algumas atividades de gestão dentro da empresa da família. O volume de investimentos e o nível de profissionalização impactam diretamente no processo sucessório (PALACIOS; MARTINEZ; JIMENEZ, 2013). A profissionalização das atividades no meio rural, da mesma forma, é um grande benefício dentro do processo de sucessão familiar (STEWART; HITT, 2012).

Com relação à variável dependente se o empresário possui filhos que pretendem ficar na empresa da família, as variáveis independentes que mais tiveram relação foram as seguintes: incentivo dos pais para os potenciais sucessores, nível de mecanização da empresa e faixa de renda anual do negócio. Os resultados do estudo mostram ser fundamental o incentivo dos pais para que os filhos permaneçam, de tal modo que essa variável independente teve relação direta com as duas variáveis dependentes em estudo. De acordo com Zago (2013), incentivar que os filhos busquem qualificação é fator condicionante para a sucessão dentro da empresa familiar rural.

Outra variável que teve relação com a dependente foi relacionada com a faixa de renda anual da empresa da família. O estudo mostrou que quanto maior a faixa de renda familiar, maiores serão as probabilidades dos potenciais sucessores despertarem interesse em permanecer na empresa e dar continuidade às atividades dos proprietários. Isso se justifica, de acordo com Harris, Mishra e Williams (2012), pela melhora da qualidade de vida das novas gerações, as quais estão cada vez mais exigentes e necessitam de alguns benefícios a que seus pais jamais tiveram acesso no passado.

Outra das hipóteses do estudo era de que existe sucessor disposto a dar continuidade na empresa familiar rural, essa se confirmou, desde que haja incentivo por parte dos proprietários das empresas, de que exista uma alta taxa de mecanização das atividades da empresa da família e de que a faixa de renda anual da empresa suporte dar conta de pagar todas as necessidades dos potenciais sucessores. Na questão do incentivo para que permaneçam, é imprescindível que os pais tomem a decisão de motivar seus filhos a tomarem conta da empresa o quanto antes, pois quanto mais demoram, menores serão as chances de

permanência (KAPLAN et al., 2009). Encontrar um sucessor no menor tempo possível é fator condicionante para a continuidade das atividades da empresa da família (SOTTOMAYOR; TRANTER; COSTA, 2011).

6 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve por objetivo analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais estabelecidas na região do Alto Jacuí, no norte do estado do RS. Diante disso, uma das conclusões foi de que o volume de investimentos aplicados em tecnologia realizados dentro da empresa da família influencia diretamente na permanência dos jovens no meio rural. Investimentos constantes na melhoria dos processos de gestão e outros, irão fazer significativa diferença para a manutenção da próxima geração dentro da empresa.

Ao analisar-se o fato de que são realizados investimentos frequentes nesse tipo de organização, é possível concluir que a mesma encontra-se saudável do ponto de vista financeiro. Isso é levado em consideração para a tomada de decisão dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais participantes do estudo. Eles estão atentos ao fato de a empresa construída por seus pais possuir perspectivas para o futuro, caso contrário, acabam optando por buscar outras oportunidades, distantes da realidade da empresa de sua família.

Com os resultados do estudo é possível afirmar que o cenário atual aponta para o decréscimo da intenção da sucessão nas empresas familiares rurais. Por parte dos proprietários, isso evidencia-se pelo fato de não terem uma correta atitude ao longo do tempo, que é de proporcionar que os potenciais sucessores envolvam-se nas atividades da empresa da família. Essa atitude permite outros envolvimento, o que muitas vezes acaba por inviabilizar a sucessão familiar.

Quando observado o comportamento dos potenciais sucessores, percebe-se um percentual significativo deles dispostos a viver em centros urbanos, a fim de que estejam mais próximos de alguns confortos que o meio rural ainda não proporciona, confirmando a hipótese inicial abordada neste estudo. A preferência por viver nas cidades tem provocado uma drástica redução das possibilidades de sucessão nas empresas familiares rurais, fazendo com que haja uma diminuição significativa na intenção de sucessão. Por outro lado, o estudo também mostrou que existe um percentual significativo de jovens que pretendem permanecer na empresa da família, porém, não são incentivados pelos seus pais.

Outra conclusão do estudo está relacionada às ações que são realizadas dentro da empresa da família ao longo do tempo. Quanto mais o proprietário realizar atos que envolvam a participação dos potenciais sucessores, maiores serão as chances de um processo sucessório satisfatório. Dependendo do nível de envolvimento dos potenciais sucessores, os proprietários poderão ter maior tranquilidade no futuro. Quanto antes ocorrer esse envolvimento, melhor

para os negócios da família. Tais ações podem estar relacionadas a planejamento de atividades em conjunto, o que demanda uma atitude proativa, tanto de pais quanto de filhos.

Conclui-se, ainda, que o papel da liderança dentro da empresa é fundamental para que aconteça a sucessão para a próxima geração. A forma como a liderança age dentro da empresa, com os demais membros, é muito importante, pois irá determinar se os liderados almejam um dia estar à frente da gestão da empresa. Ter uma atitude positiva de envolvimento dos potenciais sucessores deve ser tarefa diária dos proprietários, pois, o estudo demonstrou ser essa uma das variáveis que mais condicionam o processo de sucessão intergeracional.

O estudo apontou, também, que existem muitos jovens dispostos a dar continuidade à empresa da família. Para que isso seja possível, impactam sobremaneira três as variáveis: o incentivo recebido por parte dos proprietários das empresas, o nível de mecanização e a faixa de renda anual. Com essas três variáveis sendo atendidas e potencializadas, aumentam as probabilidades de que os potenciais sucessores permaneçam no meio rural e continuem com as atividades iniciadas por seus pais.

Muitos pais ainda não perceberam a importância de suas atitudes na decisão dos filhos de permanecerem ou não na empresa da família. A liderança e as atitudes tomadas pelos pais ao longo de uma vida inteira impactam diretamente na decisão dos filhos, visto que acabam por ser um exemplo a ser seguido pela próxima geração. Dessa forma, conclui-se que os pais necessitam estar muito bem preparados para conduzir um processo sucessório, se é que desejam que ele ocorra, pois se trata de um processo complexo e muito longo, passando por diversas etapas ao longo da vida da organização familiar.

Para muitos pais, conforme resultado do estudo, existe uma tendência a que direcionem a transferência da empresa para os filhos do sexo masculino, em detrimento de suas filhas, quando for o caso de possuírem filhos de ambos os sexos. Isso vem ocorrendo já há muitos anos, pois a maioria ainda enxerga a filha mulher sendo a responsável pelos afazeres domésticos e o filho homem como o responsável pelas atividades empresariais da família, fortalecendo, ainda mais, a teoria de que o meio rural precisa evoluir muito ainda neste sentido, buscando a equalização dos direitos entre homens e mulheres.

Ainda relacionado a esse aspecto, analisando-se do ponto de vista de gestão das empresas familiares rurais, percebe-se que existe uma tendência de reversão desse quadro, mas ainda muito lenta, pois de uma geração para outra o percentual de mulheres no comando das empresas aumentou sensivelmente, ainda muito longe de alcançar o ideal, que é de pelo menos 50% das empresas familiares. Com o acesso facilitado aos bancos escolares nesta

geração, as mulheres têm, pouco a pouco, assumido papéis importantes dentro das empresas familiares rurais.

Por outro lado, quando se observa a questão de planejamento das atividades da empresa da família, principalmente no que diz respeito ao planejamento da sucessão, o estudo concluiu que o número de empresários familiares que realizam um planejamento para estas ações não é representativo, o que ajuda a explicar os poucos casos de sucesso quanto à sucessões familiares. Isso se deve, em muito, ao baixo nível de escolaridade da geração anterior, que não teve acesso a um estudo de qualidade e, conseqüentemente, não domina o conhecimento necessário para que possa realizar uma gestão profissional, vislumbrando o futuro em que não estarão mais presentes.

O estudo concluiu que os atuais detentores das empresas familiares rurais não possuem plano de sucessão. Os que possuem são tratados como caso de exceção. Uma das explicações para essa condição, citada anteriormente, refere-se ao baixo grau de escolaridade. Esse parâmetro tende a melhorar no futuro, levando-se em conta que a geração de possíveis sucessores tem índices de escolaridade muito superiores aos de seus pais, o que leva a crer que, caso continuem na atividade, irão realizar um bom planejamento para o futuro, visando a sucessão para a terceira geração.

Alinhado a isso, o trabalho de pesquisa realizado permite concluir que a segunda geração dentro das empresas familiares rurais estudadas teve um acesso facilitado à busca de conhecimento. O advento da tecnologia e também a disseminação do conhecimento para as pequenas cidades, possibilitou que muitos jovens pudessem ter condições de estudar. Outro motivo é a melhora da renda das empresas familiares rurais, facilitando aos jovens irem estudar em centros urbanos maiores, fazendo com que tivessem a possibilidade de adquirir novos conhecimentos. Isso, em alguns casos, foi muito positivo, pois ao retornar para as empresas das famílias, conseguiram mudar a realidade e imprimir um modelo de gestão profissionalizada. Porém, em alguns casos, isso acabou por afastar os jovens das empresas de suas famílias, pois os proprietários não aceitaram as novas ideias que estavam sendo propostas.

Ainda nessa direção, o estudo efetivado permite concluir que os jovens que estão buscando conhecimento fora da empresa da família têm muito potencial de desenvolvimento e podem agregar valor aos negócios da família. Por outro lado, para que isso seja possível, essa geração precisa que os proprietários permitam que novas ideias sejam implementadas, para que os jovens percebam que estão sendo valorizados, caso contrário, irão buscar outras

oportunidades. Isso está totalmente alinhado com a nova geração, que não se prende muito ao local onde nasceram, pois o que desejam são novos desafios.

A retomada de todos os aspectos aqui elencados permite inferir como conclusão do estudo em foco que é possível realizar a sucessão intergeracional dentro da empresa familiar rural, passando-o, com sucesso, de geração para geração. Para que isso seja possível, devem ser consideradas como variáveis que condicionam positivamente esse processo, com destaque ao incentivo que é dado pelos pais para que os filhos permaneçam no campo e à frente do negócio familiar; ao incremento no nível de mecanização que a empresa possui. Ainda, deve-se potencializar a faixa de renda anual da empresa; e, por fim, investir nas benfeitorias que são realizadas na empresa da família, ano após ano. As empresas que possuem estas variáveis sob controle, com uma boa atitude da liderança, com certeza conseguirão êxito no processo sucessório, fazendo com que o patrimônio permaneça sob domínio da família por várias gerações.

6.1 Limitações da pesquisa

Embora este estudo permita constatar o status da sucessão intergeracional na região norte do estado do RS, oferece limitações no sentido de que suas conclusões não podem ser generalizadas às empresas familiares rurais do RS como um todo. Entretanto, alguns resultados de estudos disponíveis na literatura sobre empresas familiares rurais de outras regiões do RS, indicam resultados similares àqueles relatados neste estudo.

6.2 Sugestões de estudos futuros

Analisando-se os resultados deste estudo, sugere-se realizar outras pesquisas de investigação com este mesmo tema, porém, em outras regiões do estado gaúcho. Também indica-se a pesquisa em outros estados do Brasil, pois o volume de pesquisas realizadas acerca do tema no país ainda é muito escasso, se analisada a importância do tema. Dessa forma, será possível realizar a comparação dos dados levantados, sendo possível identificar variáveis compartilhadas. A partir desse cotejamento, para futuros trabalhos, sugere-se que sejam pesquisadas e analisadas as seguintes questões:

a) influência da área própria (em hectares) dos potenciais sucessores, isso para aqueles potenciais sucessores que já são detentores de área própria;

- b) impacto da distância (em quilômetros), da empresa familiar rural, até o centro urbano mais próximo, analisando-se o quanto essa pode influenciar no processo de sucessão familiar rural;
- c) estudar se o número de filhos do casal pode ser uma variável importante para a sucessão familiar;
- d) verificar se o tamanho da população dos centros urbanos próximos da empresa familiar rural pode interferir no processo de sucessão familiar;
- e) definir e estudar variáveis comportamentais nos proprietários e também nos potenciais sucessores das empresas familiares rurais, a fim de identificar quais comportamentos afetam mais o processo de sucessão familiar rural;
- f) identificar quais as variáveis que mais influenciam para que não ocorra o processo sucessório;
- g) realizar um estudo de caso em alguma empresa familiar rural que profissionalizou a gestão, através da contratação de um profissional do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. et al. **Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar**. São Paulo: Apic, 2003.
- ADACHI, P. P. **Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AJZEN, I. **From intentions to actions: a theory of planned behaviour**. SpringerVerlag, 1985. p. 12-39.
- ALONSO, J.; BENETTI, M. D.; BANDEIRA, P. S. **Crescimento econômico da região sul do Rio Grande do Sul, causas e perspectivas**. Porto Alegre: FEE, 1994.
- ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. Pay in family businesses. **Nation's Business**, v. 85, n. 5, 1997.
- AVANT, F.; RICE, K. R.; COPELAND, S. Leadership and rural communities. **International Journal of Business, Humanities and Technology**, London, v. 3, n. 8, dec. 2013.
- BECKHARD, R.; DYER, G. W. Managing continuity in family-owned business. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 12, n. 1, p. 5-12, 1983.
- BECKER, G. S. A Theory of social interactions. **Journal of Political Economy**, Boston, p.1063-1093, 1974.
- BENEDICT, B. Family firms and economic development. **Southwestern Journal of Anthropology**, n.24, p.1-19, 1968.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1993.
- BERNHEIM, B. D.; SHLEIFER, A.; SUMMERS, L. H. The strategic bequest motive. **Journal of Political Economy**, Sidney, n. 93, p.1045-1076, 1985.
- BLUM, R.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: UPF, 1999. p. 57-103.
- BORDIEU, P. Célibat et condition paysanne. **In Études rurales**, avr./set. 1962.
- BRASIL. *Lei nº.10.406*, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 18 jun. 2016.
- BROCKHAUS, R. H. Family Business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, Dallas, v. 17, n. 2, 2004.
- BRUMER, A.; CASTRO, E. (Org.). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 35-51.

BRUMER, A.; SPANEVELLO, R. M. **Jovens agricultores da região sul do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS; Chapecó: Fetraf-Sul/CUT, 2008. Relatório de Pesquisa.

BURKART, M.; PANUNZI, F.; SCHLEIFER, A. Family firms. **Journal of Finance**, Denver, v. 58, n.5, p. 2167-2202, 2003.

CALUS M.; VAN HUYLENBROECK, G. The succession effect within management decisions of family farms. In: CONGRESS OF THE EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS – EAAE, 12, 2008, Oxford. **Anais...**Oxford, 2008.

CAMPBELL, N. D.; HERIOT. K.C.; WELSH, D.H.B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, London, v.10, n.2, 2007.

CARLZON, J. **Refletindo sobre sucessão**. Sala virtual de empresa familiar, 2003.

CARNEIRO, M. J. Herança e gênero entre agricultores rurais. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 1, 2001.

CHEMIN, B. F.; AHLERT, L. A sucessão patrimonial na agricultura familiar. **Estudo & Debate**, São Paulo, v. 17, n. 1, 2010.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University Press, 1953.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Boston, v. 23, n. 4, 1999.

COREDES. Pro-RS IV. **Propostas estratégicas para o desenvolvimento regional do Estado do Rio Grande do Sul**. Passo Fundo: Passografic, 2010.

COSTA, M. R. C. **Agricultura familiar e sucessão hereditária**: estudo de caso no município de Morro Redondo, RS. 2006. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Faculdade de Agronomia, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, 2006.

DANES, S. Multiple roles, balance between work and leisure, and satisfaction with level of living. **Family and Consumer Science Research Journal**, South Africa, v.26, p. 401–424, 1998.

DAVIS, S. M. Entrepreneurial succession. **Administrative Science Quarterly**, Paris, v. 13, n. 3, p. 403-416, 1968.

DAVIS, E. Long live the business. **Small Business Reports**, nov. 1992.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 3.

DOUD, E. How to painlessly pass a family firm to the next generation. **Los Angeles Business Journal**, Los Angeles, v. 21, n. 38, p. 73-79, 1999.

DUH, M. **Family business succession as knowledge creation process**. Strategic Management and Business Policy, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor, Slovenia, 2014.

DURSTON, J. (Org). **Juventud rural: modernidad y democracia en América Latina**. Santiago, Chile: Cepal, 1996.

DYCK, B. et al. Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, Australia, v. 17, n. 2, p.143-162, 2002.

ELLIN, A. Money and personality clashes are often the prime culprits. **New York Times**, New York, aug. 2001.

ERRINGTON, A. Handing over the reins: a comparative study of intergenerational farm transfers in England, France and Canada. In: CONFERENCE OF THE EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS, 10, 2002, Zaragoza, Spain. **Anais...** Zaragoza, Spain, 2002.

FACCIO, M.; LANG, L. H. R.; YOUNG, L. Dividends and expropriation. **American Economic Review**, Boston, n.91, p.54-78, 2001.

FEE. FUNDAÇÃO ECONÔMICA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de perfil socioeconômico do RS: COREDES**, 2013. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

FERREIRA, J. A. Resíduos sólidos e lixo hospitalar: uma discussão ética. **Caderno de Saúde Pública**, v. 11, n. 2, p. 314-320, abr. 1995.

FIELD, Andy. **Discovering Statistics using SPSS**. Washington Dc: Sage, 2013

FOSKEY, R. **Older farmers and retirement: a report for the rural industries and development corporation**. Kingston: RIRDC, 2005.

FLORES, J. E. J.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012.

FUNK, F. G. Pluriatividade: uma estratégia de sustentabilidade na agricultura familiar nas localidades de Capão Seco e Barra Falsa 3º Distrito: Rio Grande: RS. **Geografia**, Rio Grande, v. 15, n. 2, jul./dez. 2006.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. **The farm family business**. Wallingford: Cab International, 1993.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 24, p. 521-538, 1973.

GERSICK, K. et al. **Generation to generation: life cycles on family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

GIDARAKOU, I. et al. **Family farm succession and gender roles**. Final report of a PENED'95 research program, General Secretariat of Research and Technology, Ministry of Development, Athens (Greek), 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GILL, F. Succession planning and temporality: the influence of the past and the future. **Time & Society**, Alemanha, n. 22, v.1, p. 76–91, 2013.

GLAUBEN, T.; TIETJE, H.; WEISS, C. R. Succession agriculture: a probit competing risk analysis. **Meeting of the American Agricultural Economics Association**, Denver, USA, p. 1-4, aug. 2004.

GONÇALVES, C. R. **Direito civil brasileiro: direito das sucessões**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 7.

GONZÁLEZ, J. J. La incorporación de los jóvenes a la agricultura. **Revista de Estudios Agro-sociales**, Madrid: Espanha, n. 154, 1990.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, R. Z.; MUHL, E. E. Estratégia de sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.

GRGIC, Z. **Family farm inheritance in Slavonia region**. Department of Agricultural Economics and Rural Sociology, Faculty of Agriculture, University of Zagreb, Zagreb. Croatia, 2010.

HARMON, H. L.; SCHAFFT, K. Rural school leadership for collaborative community development. **The Rural Educator**, Alemanha, v. 30, n. 3, p. 4-9, 2009.

HARRIS, M. J.; MISHRA, A. K.; WILLIAMS, R. P. The impact of farm succession decisions on the financial performance of the farm. Selected Paper prepared for presentation at the Agricultural & Applied Economics Association. **AAEA, CAES, & WAEA Joint Annual Meeting**, Seattle, WA, p. 12-14, aug. 2012.

HERMES, C.; VALENTE, V. Análise do crescimento populacional do município de Agudo, RS, no período de 1970 a 2000. **Disc. Scientia. Série: Ciências Humanas**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 91-107, 2006.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=43&dados=11>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

_____. **Censo agropecuário**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/anos_antiores_2006.shtm>. Acesso em: 12 jul. /2015.

KANITZ, S. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-217.

KAPLAN, M. S. et al. Communication barriers to family farm succession planning. **Journal of Extension**, Boston, v. 47, n. 5, 2009.

KIMHI A.; LOPEZ, R. Retirement Planning and Succession considerations of Maryland Farmers. Evidence from a household Survey. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN SOCIETY FOR POPULATION ECONOMICS, 11, 1997, Paris. **Anais... Paris**, 1997.

KIMHI A.; LOPEZ, R. A note of farmers retirement and succession considerations: Evidence from a household survey. **Journal of Agricultural Economics**, Missouri, n.50, v.1, p. 154-162, 1999.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive succession: past, present & future. **Journal of Management**, Alemanha, n. 20, v.2, p.327, 1994.

LAGO, A.; SPANEVELLO, R. M. **Arranjos e encaminhamentos da herança na agricultura familiar**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, XLVI, 2008, Rio Branco, Acre. **Anais... Rio Branco**, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/329.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

LÄMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, Maiden, v. 18, n. 4, p. 267-282, dec. 2005.

LANGE, K. et al. **Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting**, Orlando, FL, p. 3-5, feb. 2013.

LANSBERG, I. The succession conspiracy. **Family Business Review**, London, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

LEONE, N. M. Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais... Salvador**: EnANPAD, 2002.

LODI, J. B. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACKIE, E. F. P. Social work in a very rural place: a study of practitioners in the Upper Peninsula of Michigan. **Mackie Contemporary Rural Social Work**, Michigan, v.4, 2012.

McALLISTER, J.; GENO, B. Australian Farm Inheritance. New Patterns of Legal Structure in Property Rights and Landholding. **Rural Society**, Australia, n.12, v.2, p. 178-192, 2004.

MASSIS, A. D.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-Family succession. **Family Business Review**, Australia, n.21, p. 187-199, 2008.

MELLO, Leonel I. A. John Locke e o individualismo liberal. In: WEFFORT, Francisco C. (Org). **Os clássicos da política**, 1. São Paulo: Ática, 2006. p. 79-110.

MISHRA, A. K.; EL-OSTA, H. S. Effect of agricultural policy on succession decisions of farm households. **Review of Economics of Households**, Dallas, n.35, p.133-152, 2008.

MISHRA, A. K.; EL-OSTA, H. S.; SHAIK, S. Succession Decisions in U.S. family farm businesses. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, Missouri, v.35, p.112-131, 2010.

MONTEIRO, W. **Curso de direito civil: direito das sucessões**. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 6.

MORRIS, M.; WILLIAMS, R.; NELL, D. Factors influencing family business succession. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Boston, n. 2, v.3, p.68-81, 1996.

MURRAY, B. The succession transition process: a longitudinal perspective. **Family Business Review**, Australia, v. 16, n. 1, p. 17-33, 2003.

NERLOVE, M.; RAZIN, A.; SADKA, E. Investment in human and nonhuman capital. **Transfers among Siblings and the Role of Government**, *Econometrica*, n.52, p. 1191-1198, 1984.

PALACIOS, B. M. T.; MARTINEZ, A. B.; JIMENEZ, J. T. Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v.11, p.58-76, 2013.

PETRY, L. I; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

PITTS, M. et al. **Dialectical tensions and praxis underpinning family farm succession planning**. Interpersonal Communication Division of the International Communication Association Convention in Montreal. Montreal, 2008.

POTTER, C.; LOBLEY, M. Ageing and succession of family farms. **Sociologia Ruralis**, v. 32, p.317-334, 1992.

POTTER, C.; LOBLEY, M. The farm family lif cycle, succession paths and environmental change in Britains's countryside. **Journal of Agricultural Economics**, Reino Unido, n.47, p.172-190, 1996.

PFEFFER, M. J. Part-time farming and the stability of family farms in the Federal Republic of Germany. **European Review of Agricultural Economics**, Alemanha, n.16, v.4, p. 425-444, 1989.

SAMPLE Size Calculator. Creative Research Systems survey software. Disponível em: <<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2015.

SANTIAGO, M. H. F. **A sucessão em unidades produtoras de leite de base familiar na Zona da Mata mineira**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2010.

- SCHERCH, J. Rural community transition and resilience: what now for social work? **Contemporary Rural Social Work**, Spain, v. 7, n. 1, 2015. Special issue.
- SELZ, M. More family firms make formal plans about succession. **Wall Street Journal**, Usa, 1995.
- SETHI, B; GEBOTYS, R. Employment supports for newcomers in small and middle-sized communities and rural areas: perspectives of newcomers and service providers. **Sethi & Gebotys, Contemporary Rural Social Work**, v. 4, 2012.
- SEYFERTH, G. Herança e estrutura familiar camponesa. **Boletim do Museu Nacional**, Rio de Janeiro, n.52, p.1-27, 1985.
- SHARMA, P. **An overview of the field of family - business studies: current status and directions for die future**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v.18, n. 5, p. 667-687, 2003.
- SILVA, J. G.; DEL GROSSI, M. E. **O novo rural brasileiro**. São Paulo: UNICAMP, 2002. Disponível em: <http://www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/novo_rural_br.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2015.
- SILVA NETO, B. Sistemas agrários e agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento rural: tendências e debates contemporâneos**, Ijuí, 2006, p. 65-98.
- SILVA, G. R. et al. Conatus and sucession process: limits and possibilities to continue a family business. **Business and Management Review**, local, v. 4. n.1, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.businessjournalz.org/bmr>>. Acesso em: 12 maio 2016.
- SINGER, Paul. **Dinâmica populacional e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1976.
- SOTTOMAYOR, M.; TRANTER, R.; COSTA, L. **Likelihood of succession and farmers' attitudes towards their future behaviour: evidence from a survey in Germany, the United Kingdom and Portugal**, 2011.
- STEWART, A.; HITT, M. A. Why Can't a Family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, local, v. 25, n. 1, p. 58 –86, 2012.
- STEIER, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. **Family Business Review**, London, v. 14, n. 4, p. 353-368, 2001.
- STIGLBAUER, A.; WEISS, C. Family and non-family succession in the Upper-Austria farm sector. **Cahiers d'Économie et Sociologie Rurales**, Austria, n.54, p.5-26, 2000.
- STROPASOLAS, V. L. **O mundo rural no horizonte dos jovens**. Florianópolis: UFSC, 2006. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/124749/2/Harris.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2016.

WANDERLEY, M. N.; TEDESCO, J. C. (Org.) **Agricultura familiar: realidade e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2001. p.21-55.

WILLIAMS, L. L.; LINDSEY, M. J. **Rural leaders and leadership development in pennsylvania**. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 2011.

WORTMAN, M. S. Theoretical foundations for family-owned businesses: a conceptual and research based paradigm. **Family Business Review**, Boston, v. 7, n. 1, p. 3-27, 1994.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED , 36, 2013, Goiânia-GO. **Anais...**Goiânia-GO: ANPED, 2013.

Apêndice A - Questionário sobre sucessão em empresas familiares rurais no RS

Este questionário tem como objetivo coletar informações sobre Sucessão em empresas familiares, em localidades da área da abrangência de atuação da empresa Capaz. Os resultados serão a base da dissertação de Mestrado de um aluno da Faculdade IMED.

Contamos com a sua participação e esperamos que responda com sinceridade e não deixe de responder a nenhuma questão.

Suas respostas serão mantidas em sigilo. Muito obrigado pela sua colaboração

Questionário aplicado ao RESPONSÁVEL pelo estabelecimento

PARTE I: Família

1. Identificação do responsável pelas informações: (Assinale 1 opção, ou se for o caso, as 2 opções)

() Proprietário – Área (em ha): _____ () Arrendatário – Área (em ha): _____

2. Ano de ocupação da propriedade rural: _____

3. Sexo: () Masc () Fem Idade: _____

4. Estado Civil: () Casado () Solteiro () Divorciado () União estável () Viúvo

5. Está aposentado? () Sim () Não

6. Escolaridade: () Analfabeto () Fundamental Incompleto () Fundamental Completo

() Médio Incompleto () Médio Completo () Ensino Técnico () Superior Incompleto

() Superior Completo () Pós-graduação

7. Faixa de renda da propriedade: (Anual - Aproximada)

() Até R\$ 50.000,00 () De R\$ 50.001,00 até R\$ 100.000,00

() De R\$ 100.001,00 até R\$ 200.000,00 () De R\$ 200.001,00 até R\$ 400.000,00

() Acima de R\$ 400.001,00

8. Constituição Familiar: informações sobre grau de parentesco, sexo, idade, escolaridade, ocupação e residência.

N	Parentesco	Sexo	Idade	Escolaridade	Ocupação	Reside na propriedade?
1						() Sim () Não
2						() Sim () Não
3						() Sim () Não
4						() Sim () Não
5						() Sim () Não
6						() Sim () Não

9. Número de empregados: Fixos: _____ Temporários: _____

PARTE II: Estrutura Produtiva

10. Produção Agrícola: O que produz na propriedade? (indique apenas 3 atividades e a área aproximada utilizada para cada uma delas)

	Área (ha)		Área (ha)		Área (ha)
Soja		Milho		Trigo	
Feijão		Frutas		Hortigranjeiros	
Leite		Carne			

11. A família possui outras rendas, além da produção agrícola? () Não () Sim

Se assinalou **Sim**, indique as que possui:

() Aposentadoria Rural	() Aposentadoria Urbana	() Assalariado Público
() Assalariamento Urbano	() Prestação de Serviço	() Turismo na propriedade

<input type="checkbox"/> Agroindústria	<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Outras: _____
<input type="checkbox"/> Pensão	<input type="checkbox"/> Assalariado Rural	

12. Qual a importância da aposentadoria na renda familiar? (Somente para aposentados)

- A maior parte da renda é da aposentaria
 Cerca de metade da renda é da aposentaria
 A aposentadoria é um complemento à renda da família.

13. Você realizou algum tipo de investimento em maquinário, nos últimos 5 anos?

- Sim Não

Se **Sim**, qual destes: Trator Pulverizador Colheitadeira Outros. Qual? _____

14. Fez alguma benfeitoria na propriedade nos últimos anos? Não Sim. Quais e em que ano?

	Ano		Ano		Ano
Reforma da casa		Casa de máquinas		Agroindústria	
Ampliação da casa		Depósito de insumos		Pintura da casa	
Casa nova		Galpão novo		Outra	

15. Casa - Tipo de construção: madeira alvenaria mista**16. Que destino dá às embalagens de agrotóxicos?**

- Devolvo para quem me vendeu o produto Reutilizo Prefeitura recolhe
 Enterro Armazeno Entrega na central de recolhimento

17. Faz separação do lixo? Sim Não**18. Que destino dá ao lixo seco?** Queima Céu aberto Enterra Recolhido**19. Que destino dá ao lixo orgânico?**

- Compostagem Alimentar os animais Céu aberto

20. Indique o tipo abastecimento de água na propriedade e as condições:

- Fonte protegida Fonte s/proteção Poço Encanada escavado
 Poço artesiano Outros. Quais? _____

21. Qual é o destino dos dejetos?

- Fossa seca Fossa séptica Céu aberto Outro. Qual? _____

22. Quem administra a propriedade?

- O proprietário Terceirizado Outra pessoa da família Parentesco: _____

PARTE III: Sucessão geracional (marque a opção adequada)

		Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
23	O assunto sucessão na propriedade é debatido em família.					
24	Sou muito preocupado com a sucessão na propriedade.					
25	Já foram feitas algumas ações na propriedade, a respeito da sucessão rural.					
26	Um sucessor já foi identificado para a propriedade.					

27	Incentivo os meus filhos a permanecerem na propriedade.					
28	Os rendimentos na propriedade tendem a aumentar.					

29. Quantos anos ainda você pretende estar à frente da propriedade da família? _____

30. Em sua opinião, o que influencia a saída dos jovens do campo?

() Estudar () Trabalhar () Outros. Quais? _____

31. Tem filhos que pretendem ficar na propriedade? () Sim () Não

Se Sim, quantos? _____

32. O que você faz para estimular seus filhos a permanecerem na propriedade? (Máximo duas)

- () Repasso atividades para meus filhos
 () Escuto as novas ideias de meus filhos sobre o negócio
 () Aumento gradativamente a remuneração de meus filhos
 () Incentivo que estudem e apliquem os seus conhecimentos

33. Se você não tiver sucessor, o que pretende fazer com a propriedade?

() Venderia () Arrendaria () Contrataria um gerente () Os filhos decidem

34. Em que setor você acha que o estado/governo deveria investir mais para ajudar os jovens a permanecerem no campo? (Escolha apenas DUAS alternativas)

- () Educação
 () Infraestrutura
 () Crédito para produção
 () Crédito Habitacional
 () Assistência Técnica para produzir
 () Auxílio para os produtores comercializar
 () Saúde

Assinale o grau de concordância com as afirmativas a seguir:

		Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
35	A propriedade rural é um lugar para ganhar dinheiro					
36	Viver em uma propriedade rural é uma opção de vida					
37	Viver em uma propriedade rural é uma forma de se livrar dos problemas da cidade					
38	No meio rural existe espírito comunitário maior do que na cidade					

Questionário aplicado à POTENCIAIS SUCESSORES

Sexo: () Masc () Fem Idade: _____ Estado Civil: _____

39. Residente na propriedade? () Sim () Não

40. Escolaridade: () Analfabeto () Fundamental Incompleto () Fundamental Completo () Médio Incompleto () Médio Completo () Ensino Técnico () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós-graduação.

41. Qual é o grau de parentesco com o proprietário? () Filho (a) () Outro. Qual? _____

42. Caso já seja proprietário de alguma parte da propriedade, como conseguiu a propriedade?

- () Herança () Compra
 () A maior parte foi comprada () A maior parte foi recebida em herança

Assinale o grau de concordância com as afirmativas a seguir:

		Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
43	Participo das decisões da propriedade.					
44	Concordo com a forma que a propriedade é administrada.					
45	Concorda com os investimentos feitos na propriedade.					
46	Minhas ideias e sugestões são bem aceitas pelo proprietário.					
47	Estou preocupado com a sucessão familiar.					
48	Uso parte de meu tempo para estudos.					
49	Pretendo permanecer na propriedade no futuro.					
50	Desejo ser agricultor durante toda a minha vida.					
51	O proprietário me estimula a permanecer na propriedade					

52. O que recebe em troca por trabalhar na propriedade?

- () Recebo salário mensal
 () Recebo algo pelo trabalho com frequência
 () Recebo algo pelo trabalho de tempos em tempos
 () Quando preciso de dinheiro peço aos proprietários
 () Recebo algo somente quando sobra dinheiro
 () Não recebo nada pelo trabalho desenvolvido

53. Se tivesse recursos/dinheiro disponível onde investiria? (Assinale no máximo 3 alternativas)

- () Compraria Terra
 () Investiria na agropecuária (Gado por exemplo) () Investiria em bens urbanos
 () Investiria em estudos () **Investimento pessoal**
 () Investiria em outra atividade na propriedade () Investiria em outra atividade fora da propriedade

54. Em sua opinião, quem você acha que ficará na propriedade?

- () Eu pretendo ficar () Já se sabe quem ficará () Alguém ficará, mas ainda não se sabe quem
 () Provavelmente ninguém ficará () Ninguém ficará

55. Já saiu da propriedade para trabalhar na cidade?

- () Sim () Não

56. Caso **Sim**, qual a experiência que teve?

57. Caso **Não**, por que não saiu?

58. Quanto à possibilidade de trabalho na cidade, você acredita que:

- () Existem boas oportunidades () Existem oportunidades melhores que na propriedade
 () Existem oportunidades, mas na propriedade é melhor () Não existem oportunidades

59. Em sua opinião, o que explica a saída dos jovens do campo? (Assinale no máximo 3 das opções)

- () Baixa renda da atividade agrícola
 () Os pais não dão espaço para que se envolvam em atividades na propriedade
 () Baixo acesso aos confortos que uma cidade proporciona
 () Poucas opções de diversão

O acesso ao estudo Outra. Qual? _____

60. Como utiliza seu tempo livre fora da propriedade?

Igreja Bailes CTG Viagens de lazer Outros. Quais? _____

61. Você participaria de programas que visem incentivar jovens rurais a permanecerem na propriedade?

Sim Não

62. Em que setor você acha que o estado/governo deveria investir mais para ajudar os jovens a permanecerem na propriedade? (Escolha duas alternativas)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Educação | <input type="checkbox"/> Infraestrutura |
| <input type="checkbox"/> Crédito para produção | <input type="checkbox"/> Crédito Habitacional (Moradia rural) |
| <input type="checkbox"/> Assistência Técnica para produzir | <input type="checkbox"/> Auxílio para os produtores comercializar |
| <input type="checkbox"/> Saúde | |