

CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UMA ABORDAGEM EM ENTIDADES RURAIS DE SANTA CATARINA

Carla Mara Flores TOLOTTI¹
Silvana Dalmutt KRUGER²
Sérgio Murilo PETRI³

RESUMO

O estudo tem por objetivo identificar as principais características do processo de sucessão familiar das entidades rurais da região oeste de Santa Catarina. Os procedimentos metodológicos adotado caracterizam a pesquisa como descritiva, realizada por meio de levantamento e análise qualitativa. A coleta dos dados ocorreu a partir da aplicação 181 questionários a agricultores de 12 municípios da região Oeste de Santa Catarina. A análise dos dados indica quanto ao processo de sucessão 54,14% dos entrevistados conversam sobre o processo de sucessão com a família, 39,23% dos entrevistados responderam que a localização da propriedade é um dos maiores desafios encontrados para a sucessão, 27,07% indicaram a falta de interesse dos filhos na continuidade do negócio e 17,68% entendem que o resultado econômico/rendimentos do negócio é o maior desafio para o processo de sucessão rural. Identificou-se em 46,96% das entidades o interesse dos filhos em continuarem no meio rural. Ainda, quanto aos fatores de maior atratividade para a permanência dos filhos no meio rural, os respondentes citam a vocação para o negócio (gostar do meio rural) e a qualidade de vida. De forma geral o estudo demonstra as fragilidades do processo de sucessão familiar, mesmo diante do interesse ou vontade dos pais para que os filhos permaneçam no meio rural.

Palavras-chave: Sucessão familiar; Entidades rurais; Empresas familiares.

ABSTRACT

The study aims to identify the main characteristics of the process of family succession of the rural entities of the western region of Santa Catarina. The methodological procedures adopted characterize the research as descriptive, performed by means of survey and qualitative-quantitative analysis. Data were collected from 181 questionnaires to farmers in 12 municipalities in the western region of Santa Catarina. According to the data analysis, 54,24% of the respondents talk about the process of succession with the family, 39,23% of the respondents answered that the location of the property is one of the greatest challenges encountered for the succession, 27,07% indicated the lack of interest of the children in the continuity of the business and 17.68% understand that the economic result / income of the business is the greatest challenge for the process of rural succession. It was identified in 46,96% of the entities the interest of the children to continue in the rural environment.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Unochapecó. Email: Carla_21flores@unochapeco.edu.br

² Doutoranda em Contabilidade pela UFSC, Professora do Curso de Ciências Contábeis da Unochapecó. Email: silvanak@unochapeco.edu.br

³ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Contabilidade da UFSC. Email: smpetri@gmail.com

Still, regarding the factors of greater attractiveness for the permanence of the children in the rural environment, the respondents cite the vocation for the business (to like the rural environment) and the quality of life. In general, the study demonstrates the weaknesses of the family succession process, even in the face of the parents' interest or willingness to remain in rural areas.

Keywords: Family succession; Rural entities; Family businesses.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham papel economicamente importante para a sociedade e surgem quando uma pessoa abre seu próprio negócio para ter sua dependência financeira (SILVA; BASÍLIO; LIRA, 2014). Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) para ser uma empresa familiar depende qual é o grau de envolvimento de uma pessoa da família na empresa, a função que exerce, ou também se considera como empresa familiar quando uma só família tem a maior parte do capital desta empresa.

Segundo Leal e Botinha (2012), para definir e compreender o que é uma empresa familiar, três situações se destacam: i) a empresa é de propriedade da família; ii) a gestão está nas mãos dos membros da família; e iii) alguém da família faz parte da diretoria da empresa. Segundo pesquisas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2005), demonstram que 90% das empresas brasileiras são entidades familiares, destacando sua participação no mercado e na geração de empregos e renda.

Nascimento e Teixeira (2014) destacam que empresas familiares têm vantagens que podem levar ao sucesso, mas também desvantagens em relação à administração, o que pode levar a empresa à falência, especialmente problemas de relacionamento entre os membros da família. Mas entre as vantagens percebe-se que as pessoas da família que atuam na empresa possuem lealdade e zelo pelo nome da empresa, e isso pode levar a empresa ao sucesso (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Segundo pesquisas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2005), no Brasil a cada 100 empreendimentos familiares, apenas 30% deles chegam à segunda geração e 5% na terceira geração. Os dados demonstram a necessidade da qualificação das empresas familiares para reduzir o índice de mortalidade, o qual aumenta a partir da segunda geração. A sucessão é um momento muito importante para a empresa familiar, pois influencia na própria sobrevivência da empresa esse processo pode influenciar o crescimento da empresa, mas também leva-la a falência, isso dependerá de como o processo de sucessão será planejado para dar continuidade às atividades da empresa familiar (BORGES; LIMA, 2012).

Estudos anteriores como os de Teixeira e Carvalhal (2013), Soares e Silva (2013), Alcântara e Machado Filho (2013), apontam que as empresas familiares precisam se preparar para evitarem conflitos entre os fundadores e os herdeiros de uma entidade em um processo de sucessão familiar.

Neste sentido, a problemática norteadora do estudo visa responder: Quais as principais características do processo de sucessão familiar das entidades rurais da região Oeste de Santa Catarina? Esse estudo tem por objetivo identificar as principais características do processo de sucessão familiar das entidades rurais da região Oeste de Santa Catarina.

Justifica-se a relevância do estudo considerando-se os desafios encontrados no processo de sucessão familiar, ponderando as questões que podem trazer confronto familiar em relação a troca do fundador. Nesse sentido as empresas familiares rurais também precisam pensar e planejar o processo de sucessão, visando garantir a continuidade das atividades desenvolvidas no meio rural. Zanin et al. (2014), indicam as fragilidades do processo de sucessão familiar, salientando o interesse de apenas 3% dos filhos em continuarem no desenvolvimento das atividades rurais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o contexto, as características e importância das empresas familiares e do processo de sucessão nas empresas familiares, também se contemplam estudos anteriores relacionados ao tema pesquisado.

2.1 Sucessão familiar

A sucessão nas empresas familiares representa a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família. Desafios são enfrentados ao longo do ciclo da empresa familiar, em específico, nos processos sucessórios, que podem influenciar muito na continuidade ou não das empresas familiares (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2013).

Teixeira e Carvalhal (2013) evidenciam que a sucessão da empresa familiar ocorre quando o comando passa de geração no controle da empresa. Segundo Leal e Botinha (2013), o interesse temático que envolve empresas familiares está aumentando. Ao longo do ano diversos estudos tratam das características das empresas familiares. Os sucessores devem ser preparados ao longo de sua trajetória na empresa, mostrando qual são as necessidades para comandar a empresa, para assim o fundador escolher qual dos herdeiros possui competência para comandar a empresa após a saída (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Para Zilli et al. (2014), o processo de sucessão é o motivo de discussão nas empresas familiares. Torna-se um desafio que as empresas precisam enfrentar, embora possa trazer confronto entre os familiares. Cabe ressaltar que esse processo de troca do fundador, visa encontrar o sucessor para dar continuidade às atividades da empresa. O processo de sucessão envolve a vontade de o negócio continuar no mercado de trabalho sobre o controle da família, visando dar continuidade a empresa (BORGES; LIMA, 2012).

Flores Jr. e Grisci (2011), evidenciam que uma das questões mais importante para a empresa continuar no mercado é como ela enfrenta o processo sucessório, não só para o processo operacional, mas também para o processo emocional. A sucessão deve ser construída pela família, pelos membros que estão envolvidos na empresa, alimentando e até mesmo encerrando sonhos e expectativas compartilhadas, construídos, às vezes, ao longo de anos. Para evitar problemas a sucessão poderia ser identificada antes mesmo dos sucessores estarem atuando formalmente nos negócios (CRUZ; OLIVEIRA, 2013).

A sucessão pode ser vista como a transferência da liderança do fundador para um sucessor, sendo este um membro da família ou um gestor profissional, apesar do fundador ter razões para promover o processo de sucessão, também enfrenta desafios psicológicos para a saída da empresa seja aposentadoria, questões de saúde ou idade (LAIMER; TONIAL, 2012). O processo sucessão é uma transferência de poder e de capital entre a geração em uma determinada organização. A sucessão que acontece nas propriedades rurais é a mesma que acontece em outras empresas e precisa ser planejado (WINCK et al., 2013).

O grande desafio das empresas é o processo de sucessão esse processo está envolvido com a passagem da gestão da empresa para o seu sucessor, para que ele dê continuidade às atividades e aos negócios da empresa, que tenha um bom controle na sua gestão e que consiga superar as dificuldades encontradas pelo caminho (LEAL; BOTINHA, 2013). A sucessão pode ocorrer de várias formas, uma delas são as experiências iniciais que são ensinadas para os membros da família pelos profissionais de mercado, mas esse processo depende também da capacidade dos membros da família para assumir essa mudança (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

No processo sucessório pode haver muitas dificuldades, ter preconceito, por exemplo, se o novo sucessor for mulher, em muitas empresas isso acontece, mas os o fundador deve fazer um

planejamento, preparando tanto a nova sucessora como os outros herdeiros para que eles aceitem o comando feminino (ALBULQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014). Conflitos acontecem em muitas empresas, esses conflitos acontecem quando uma pessoa de um grupo acha que outra pessoa do mesmo grupo é um obstáculo para seu crescimento profissional dentro da empresa, esse pensamento faz com que a pessoa comece a agir contra a outra, esses conflitos muitas vezes acontecem no momento do processo de sucessão, ondem um dos herdeiros quer ser o sucessor, sem saber se está preparado ou não para assumir esse cargo (TEIXEIRA; CARVALHAL, 2013).

O problema na sucessão começou na integração rural-urbana, industrial-agrícola, com diferentes valores nas organizações, os mercados fazem parte da conformação atual, do padrão de fazer agricultura que vigora e fortalece dentro do sistema capitalista, principalmente a partir dos anos 1970 (KISCHENER; KIYOTA; PERONDI, 2016).

Segundo Zilli et al. (2014) ressalta, as empresas familiares tem vínculos emocionais e na tomada de decisão, e muitas vezes o fundador é influenciado pela família. Considera-se, portanto como empresa familiar quando alguém da família está ligado com a gestão da empresa. As empresas familiares possuem um destaque na economia brasileira, grandes empresas multinacionais começaram como empresa familiar, e o número só não são maiores por causa das dificuldades que existe entre as gerações em dar continuidade ao negócio.

Estudos indicam que a maioria das empresas vai à falência a partir da segunda geração, isso acontece muitas vezes por causa da falta de planejamento do processo sucessório. Muitos herdeiros acham que são os principais candidatos a assumir o cargo de sucessor na empresa e com isso acabam não se preparando adequadamente para esse importante cargo, comprometendo a continuidade das empresas (CANÇADO et al., 2013).

Sucessão geracional é entendida como uma nova criação de geração de pessoas que irão continuar no campo para assumirem o comando da propriedade rural, dando início ao processo de sucessão. Os sucessores na maioria das vezes são os próprios filhos dos agricultores, mais isso dependera das condições que a propriedade estará e se os filhos foram preparados para esse processo (SAVIAN, 2014).

Na gestão de empresas familiares, a capacidade de garantir sucessores competentes entre as gerações para manter o negócio da família pode ser um processo ainda mais complexo. Os desafios exigem além da preparação técnica das pessoas, superar complexos laços sociais e familiares, o interesse e a motivação para assumir o comando e fatores emocionais interferem na relação entre sucessor e sucedido (COSTA et al., 2015).

2.2 Estudos correlatos

Estudos anteriores como os de Teixeira e Carvalhal (2013), Alcântara e Machado Filho (2013), Leal e Botinha (2013), Cançado et al. (2013), Soares e Silva (2013), Silva, Basílio e Lira (2014), Zilli et al. (2014), Costa et al. (2015), evidenciam a discussão acerca dos desafios e os conflitos do processo de sucessão familiar em diferentes contextos.

O estudo de Kischener, Kiyoya e Perondi (2016) verificar quais foram os fatores que interferiram na sucessão geracional e passaram a influenciar a estratégia de reprodução social da agricultura familiar, a partir de uma abordagem qualitativa, esta pesquisa procurou comparar duas comunidades rurais estabelecendo 25 entrevistas cada e duas sessões de grupo focal. Dos resultados deste estudo, percebeu-se que os fatores que favorecem a permanência dos jovens no meio rural foram, principalmente: a renda, a convivência na comunidade e a inclusão dos projetos de vida dos filhos nas estratégias de reprodução social da família.

A pesquisa de Alcântara e Machado Filho (2013) teve por objetivo principal aprofundar o entendimento do processo de sucessão e os desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da

empresa rural. Os dados e fatos utilizados na pesquisa foram levantados a partir de textos publicados em revistas, jornais e sites, e por meio de entrevistas com gestores, proprietários e familiares de três empresas. Os resultados demonstram que a motivação das próximas gerações na continuidade da empresa familiar é um desafio a ser enfrentado nas empresas rurais analisadas. Nos três casos, não se nota ainda um interesse da próxima geração pela atividade rural, indicando a necessidade de estruturação de um processo de sucessão profissional para as próximas gerações.

O estudo de Silva, Basílio e Lira (2014) analisaram e compararam o processo sucessório de duas empresas familiares identificando suas similaridades e divergências. Para isto, foram pesquisadas duas empresas varejistas no município de campos dos Goytacazes onde foram realizadas entrevistas com os sucessores, visando identificar os diferentes modelos de transição, seus planejamentos, seus principais envolvidos e como eles podem afetar o processo sucessório. Os resultados demonstram que não houve disputas e nem brigas pelo poder em ambas as empresas, contudo a principal causa que fez com que isso acontecesse foi à falta de interesse dos outros irmãos em assumir o cargo, fato que nem sempre ocorre nos processos de sucessão familiar.

Winck et al. (2013) tem por objetivo analisar a realidade do processo sucessório na atualidade e possíveis fatores que motivam a permanência ou exclusão do jovem nas propriedades rurais da Região Oeste de Santa Catarina. O procedimento metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica associada à aplicação de questionários estruturados a 115 produtores de 12 municípios da região. Observou-se que a maioria das propriedades não possui um sucessor interessado, embora haja interesse por parte dos proprietários atuais, na perpetuação da atividade agrícola familiar

O estudo de Savian (2014) teve como objetivo discutir as relações entre a renda familiar e a sucessão geracional a partir de uma pesquisa bibliográfica e de uma perspectiva que compreende o processo de decisão e ação dos jovens rurais inseridos no espaço geográfico. Acredita-se que as rendas obtidas influenciam na decisão e ação dos jovens rurais, pois essas se dão em um contexto social que visa também metas econômicas, no entanto são influenciadas por outros fatores, como aprovação, poder e sociabilidades.

De modo geral, observam-se por meio dos estudos correlatos, diversos desafios e conflitos relacionados ao processo de sucessão familiar, independente do porte das empresas ou ramos de atuação. Neste sentido, espera-se relacionar tais resultados ao contexto do processo de sucessão familiar em entidades familiares rurais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Observando as particularidades desse estudo optou-se por focar nas tipologias que são aplicáveis a área da contabilidade, nesse sentido Raupp e Beuren (2012), classificam as pesquisas sob três tipologias: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos; e quanto à abordagem do problema.

A pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva, tendo em vista que o estudo tem por objetivo identificar as principais características do processo de sucessão familiar das entidades rurais da região Oeste de Santa Catarina. Segundo Raupp e Beuren (2012), Gil (1999), uma das principais características da pesquisa descritiva é a técnica usada padronizada para os levantamentos de dados, essa pesquisa também se preocupa em registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, mas sem interferir neles, desta forma os resultados não serão manipulados.

Quanto aos procedimentos a pesquisa é de levantamento, realizada por meio da aplicação de um questionário. Para obter informações sobre o problema de pesquisa e ter conclusões com os dados levantados. Essa pesquisa pode ser coletada em base em uma amostra de determinada população, ela é mais usada em pesquisas descritivas. Esses estudos de levantamento são úteis nas

pesquisas de opinião e atitude, mas são pouco utilizados (RAUPP; BEUREN, 2012). Segundo Gil (1999) no levantamento dos dados, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, os integrantes são selecionados por meio de procedimentos estatísticos, que é tomada como objetivo de investigação.

A população a ser analisada são as propriedades rurais no oeste do estado de Santa Catarina. Para verificar essa população buscaram-se informações nos sindicatos e associações dos agricultores do oeste catarinense. A amostra foi composta pelos gestores rurais respondentes do questionário, obteve-se uma amostra de 181 questionários, em 12 municípios do Oeste de Santa Catarina, sendo eles: Pinhalzinho (34); Chapecó (28); Quilombo (27); Xavantina (15); São Lourenço do Oeste (13); Descanso (13); São Joaquim (11); Palma Sola (9); Caçador (8); Campo Erê (7); Saudades (8); Macieira (8).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como de métodos mistos, por apresentar aspectos qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2010). Para Raupp e Beuren (2012) e Richardson (1999), a pesquisa qualitativa gera análises mais profundas em relação ao fato estudado. A abordagem qualitativa não utiliza de instrumento estatístico na base do processo de análise de problema, não pretendem numerar ou medir unidades homogêneas, os aspectos qualitativos podem também ser encontradas em informações colhidas nos estudos quantitativos.

Enquanto na pesquisa quantitativa a abordagem caracteriza-se pelos instrumentos estatísticos na coleta dos dados e pela frequência absoluta e relativa dos dados levantados. É bastante usado nas pesquisas descritivas, para descobrir e classificar essas variáveis, neste tipo de pesquisa também é comum utilizar método de levantamento de dados (RICHARDSON, 1999). A pesquisa se caracteriza como qualitativa pela abordagem do problema e pelas características dos resultados. Já quanto aos instrumentos utilizados para a coleta dos dados é pela frequência absoluta e relativa dos dados levantados, a pesquisa se caracteriza como quantitativa. Os resultados foram analisados em formas de Tabelas para melhor entendimento e evidência do contexto pesquisado.

Dessa forma, quanto aos objetivos à pesquisa se caracteriza como descritiva, quanto aos procedimentos é de levantamentos, e quanto abordagem do problema a pesquisa apresenta análise com métodos mistos, visando atender ao objetivo proposto.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da coleta de dados realizada por meio da aplicação de questionários buscou-se identificar as principais características da sucessão familiar nas entidades rurais no Oeste de Santa Catarina. Inicialmente buscou-se identificar gênero, idade, grau de instrução, tempo que reside e trabalho no meio rural dos entrevistados das entidades rurais do Oeste de Santa Catarina, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Características dos respondentes

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Feminino	56	30,94
Masculino	125	69,06
Total	181	100
Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 20 anos	31	17,13
De 21 a 30 anos	27	14,92
De 31 a 40 anos	16	8,84
De 41 a 59 anos	65	35,91
Mais de 60 anos	42	23,2
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, observa-se que 30,94% dos entrevistados são mulheres e 69,06% são homens. A idade de 59,11% dos entrevistados é superior a 41 anos de idade, outros 32,05% dos respondentes possuem idade inferior a 30 anos. Quanto a escolaridade observou-se que 46,96% possuem ensino médio, 44,75% possuem ensino fundamental e apenas 8,29% possuem ensino superior.

Ainda, observa-se na Tabela 1, que o tempo de atuação dos respondentes no meio rural é superior a 20 anos para 81% deles, 6,63% possuem menos de 10 anos e outros 13,26% possuem entre 11 e 20 anos. Quanto ao tempo que reside no meio rural constatou-se que é mesmo tempo que indicaram que residem no meio rural. De modo geral observa-se que a maioria dos respondentes possui experiência relevante de vida e atuação nas atividades rurais.

Questionou-se os respondentes quanto ao tamanho da propriedade, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Tamanho da propriedade rural

Hectares da propriedade rural	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 12,5 hectares	37	20,44
De 12,5 até 20 hectares	47	25,97
De 20 a 40 hectares	64	35,36
De 40 a 80 hectares	28	15,47
Acima de 80 hectares	5	2,76
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2, quanto ao tamanho das propriedades rurais, 46,41% possuem até 20 hectares; outras 35,36% possuem entre 20 a 40 hectares de terra; 18,23% possuem acima de 40 hectares. Pode-se observar de modo geral a significância quanto ao tamanho característico de pequenas propriedades rurais.

Posteriormente, questionou-se os gestores rurais quanto a forma que obtiveram a propriedade rural. Conforme a Tabela 3, pode-se perceber que para 54,14% dos respondentes a entidade rural foi recebida como herança da família, sendo que 26,52% pertencem a primeira geração, 51,93% pertencem a segunda geração e 21,55% pertencem a terceira geração. Neste sentido, pode-se indicar que a sucessão foi efetiva até o momento para 73,44%, pois a gestão da entidade já passou para duas ou três gerações. Constatou-se também que 92,82% dos receberam estímulo para permanecer no meio rural, destacando também a importância desse apoio para a continuidade dos negócios rurais e da própria entidade.

Tabela 3 – Identificação da posse e geração da entidade rural

Como obteve a propriedade rural	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Herança da família	98	54,14
Compra de parentes	24	13,26
Compra de terceiros	32	17,68
Banco da terra	16	8,84
Reside com os pais	11	6,08
Total	181	100
Geração a propriedade pertence	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Primeira geração – fundadores	48	26,52
Segunda geração (Filhos dos fundadores)	94	51,93
Terceira geração (Netos dos fundadores)	39	21,55
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 indica a quantidade de membros da família que residem no meio rural.

Tabela 4 - Pessoas que residem e trabalham no meio rural

Pessoas que residem no meio rural	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Uma	16	8,84
Duas	49	27,07

Três	57	31,49
Quatro ou mais	59	32,60
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, observa-se que para 64,09% dos respondentes há mais de três pessoas que trabalham e residem no meio rural. Constatou-se que para 90,61% dos respondentes não há terceiros contratados para auxiliar nas atividades rurais, evidenciando que a maioria das propriedades rurais é constituída de mão de obra familiar, salientando as características de propriedades de pequeno porte e agricultura familiar.

Os entrevistados foram questionados sobre quais atividades desenvolvem na propriedade rural e qual a atividade gera maior resultado ou lucro, apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 - Atividades desenvolvidas e lucratividade

Atividades desenvolvidas na propriedade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Agrícolas	163	90,05
Agroindustrial	9	4,97
Zootécnica	96	53,04
Total	268	-
Percepção de atividade mais lucrativa	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Avicultura	3	1,66
Bovinocultura de corte	18	9,94
Bovinocultura leiteira	103	56,91
Frutas	21	11,6
Milho	36	19,89
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as atividades desenvolvidas, como indica a Tabela 5 observa-se que ocorre o desenvolvimento de atividade agrícola por 90,05% dos respondentes, 4,97% agroindustrial e 53,04% com a atividade zootécnica. Entre as atividades percebidas como mais lucrativa, destaca-se a bovinocultura leiteira (56,91%). Observa-se também que os gestores possuem mais de uma atividade, a qual contribui na geração de resultados para a entidade rural.

A Tabela 6 evidencia quem realiza o gerenciamento da propriedade rural. Observa-se na Tabela 6, quanto ao gerenciamento das propriedades, 40,33% dos entrevistados indicam que todos participam do gerenciamento e do trabalho das atividades, em 29,83% das entidades o pai controla e todos trabalham em outras 11,61% o pai controla e o pai e a mãe trabalham. Observa-se neste sentido outra característica predominante de entidades familiares, onde há interação entre os membros nas atividades desenvolvidas, constatou-se que 92,27% dos entrevistados indicaram ser possível garantir o sustento da família apenas com a renda obtida com as atividades rurais que desenvolvem.

Tabela 6 - Gerenciamento da propriedade rural

Gerenciamento da propriedade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
O pai controla e todos trabalham em todas as atividades	54	29,83
O pai controla e o pai e a mãe trabalham	21	11,61
Todos participam do gerenciamento e do trabalho	73	40,33
O pai controla todas as atividades e o trabalho é dividido	18	9,94
Cada filho controla uma atividade e trabalha em todas	4	2,21
O pai gerencia e trabalha sozinho	8	4,42
A mãe gerencia e o pai trabalha	3	1,66
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 7, demonstra-se a existência de controles financeiros nas entidades rurais.

Tabela 7 - Controles financeiros, implantação de controles e finalidade da contabilidade

Controles financeiros	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Não há controles significativos realizados na propriedade	81	44,75
Controle de gastos efetuados com cada atividade desenvolvida	34	18,79
Controle de caixa, apontando quando e como foram feitos pagamentos	26	14,36
Controles que permitem apurar resultados das atividades desenvolvidas	19	10,50
Separa gastos da propriedade dos gastos da família	21	11,60
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 7, percebe-se que 44,75% dos respondentes não possuem controles financeiros na propriedade rural, 30,29% possuem controle de gastos com as atividades, 14,36% possuem controle de caixa e 11,60% indicaram que separam os gastos da propriedade dos gastos da família. Questionou-se os respondentes quanto ao estímulo para que os filhos continuem no meio rural, conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 – Estímulo e interesse dos filhos em continuar no meio rural

Seus filhos são estimulados a serem agricultores	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Estimula todos os filhos a serem agricultores	65	35,91
Estimula só um filho a ser agricultor	14	7,73
Desestimula seus filhos a serem agricultores	2	1,11
Não influencia os filhos nem a favor e nem contra	84	46,41
Não respondentes	16	8,84
Total	181	100
Há interesses nos filhos em dar continuidade nas atividades no meio rural	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	85	46,96
Não	23	12,71
Pouco provável	57	31,49
Não respondentes	16	8,84
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, observa-se que 46,41% dos entrevistados não influenciam os filhos quanto a continuarem no meio rural, outros 35,91% estimulam todos os filhos a serem agricultores, em contrapartida 46,96% da amostra acreditam que há interesse dos filhos na continuidade das atividades desenvolvidas no meio rural, no entanto 31,49% indicam que é pouco provável ao interesse dos filhos na continuidade dos negócios da família no meio rural, outros afirmam que não há interesse dos filhos na continuidade.

Os resultados do estudo convergem com a pesquisa de Alcântara e Machado Filho (2013), destacando-se a preocupação com a falta de interesse da próxima geração pelas atividades rurais, indicando a necessidade de estruturação de um processo de sucessão profissional para as próximas gerações, visando à garantia do processo de sucessão. Os resultados também complementam o estudo de Winck et al. (2013), destacando o interesse e motivação dos pais para que os filhos permaneçam nas propriedades rurais e possibilitem a continuidade das atividades desenvolvidas.

Na Tabela 9 demonstra-se se há diálogo sobre o processo de sucessão familiar.

Tabela 9 - Processo de sucessão familiar, desafios encontrados e fatores atrativos

A família conversa sobre o processo de sucessão	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	98	54,14
Não	34	18,79
Eventual	49	27,07
Total	181	100
Quais os maiores desafios na sucessão	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)

Localização	71	39,23
Resultado econômico/ rendimentos do negócio	32	17,68
Divisão do patrimônio	11	6,08
Falta interesse dos filhos na continuidade do negócio	49	27,07
Não respondentes	18	9,94
Total	181	100
Fatores de atratividade para permanência	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Vocação	73	40,34
Dificuldade de arrumar outro emprego	16	8,84
Ser dono do próprio negócio	29	16,02
Qualidade de vida no meio rural	37	20,44
Custo de vida mais barato	9	4,97
Custo dos insumos de produção	3	1,66
Não respondentes	14	7,73
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na análise da Tabela 9, que 54,14% dos entrevistados conversam sobre o processo de sucessão familiar, outros 27,07% conversam eventualmente sobre o assunto e 18,79% dos respondentes indicam que não conversam sobre sucessão familiar. Quanto aos maiores desafios encontrados na sucessão familiar, 39,23% dos entrevistados responderam que a localização da propriedade é um dos maiores desafios encontrados para a sucessão, 27,07% indicaram a falta de interesse dos filhos na continuidade do negócio e 17,68% entendem que o resultado econômico/rendimentos do negócio é o maior desafio.

A pesquisa de Savian (2014), também percebeu que uma das peculiaridades encontradas na permanência ou não dos jovens no meio rural está associada a localização das propriedades rurais. Os resultados encontrados também evidenciam a localização como um dos principais fatores para a sucessão, porém observa-se que a falta de interesse dos filhos e os rendimentos dos negócios também são fatores desfavoráveis a sucessão.

Ainda, na análise da Tabela 9, observa-se em contrapartida aos desafios, que os fatores de atratividade para a permanência dos filhos no meio rural, conforme os respondentes, 40,34% indicam que a vocação influencia para a continuidade e permanência no meio rural, para 20,44% é a qualidade de vida, outros 16,02% indicaram a possibilidade de ser dono do seu próprio negócio, 8,84% a dificuldade de arrumar outro emprego.

Os resultados do estudo complementam com a pesquisa de Kischener, Kiyota e Perondi (2016), a qual destaca que os fatores que favorecem a permanência dos jovens no meio rural estão relacionados a renda, a convivência na comunidade e a inclusão dos projetos de vida dos filhos nas estratégias de reprodução social da família.

Questionou-se os produtores rurais acerca das perspectivas sobre o futuro dos filhos. A Tabela 10 evidencia que 40,88% dos respondentes desejam que os filhos permaneçam trabalhando no campo como produtores rurais, enquanto 49,73% dos respondentes indicam como perspectiva o desejo de que os filhos possuam emprego/trabalho remunerado, admitindo de certa forma a necessidade de complementação de renda e vínculo empregatício, embora percebe-se que ainda ocorra o interesse em permanecer no campo (19,89%) ou manter a propriedade rural (25,97%), mesmo com o trabalho no meio urbano.

Tabela 10 – Perspectiva sobre o futuro dos seu(s) filho(s)

O que deseja para o futuro de seu(s) filho(s)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Permanecessem trabalhando no campo como produtores rurais	74	40,88
Que eles tivessem emprego fixo, mas que continuasse morando no campo	36	19,89
Que tivessem emprego fixo, morando na cidade e mantivessem a propriedade	47	25,97
Que tivessem emprego fixo na cidade e morando na cidade	7	3,87

Não respondente	17	9,39
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao processo de sucessão, os respondentes também foram questionados acerca da gestão entre os filhos, como indica a Tabela 11.

Tabela 11 - Escolha do sucessor, compensação aos demais filhos e transferência do controle

Escolha do sucessor da propriedade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
A escolha será feita pelos pais	63	34,81
Só os homens da família vão participar da escolha	12	6,63
Toda a família vai participar da escolha	106	58,56
Total	181	100
Compensação para os demais filhos	Frequência	Frequência (%)
Não terão compensação porque o herdeiro ficará com a responsabilidade	41	22,65
Através de capitais não-agrícolas (lotes, casas, poupança)	28	15,47
Através de capitais agrícolas (animais, produtos, etc.)	26	14,36
Através de estudo e dinheiro	47	25,97
Dividido em partes iguais para os filhos	24	13,26
Não respondentes	15	8,29
Total	181	100
Transferência do controle da propriedade rural	Frequência	Frequência (%)
Quando os pais tiverem uma renda garantida	23	12,71
Quando o sucessor estiver preparado	47	25,97
Não será feita enquanto o pai tiver condições de dirigir a propriedade	49	27,07
Não pensaram ainda	62	34,25
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 11, observa-se que 58,56% dos produtores rurais esperam que toda a família participe da escolha do sucessor, 34,81% indicam que a escolha será feita pelos pais e apenas 6,63% indicaram que só os homens da família vão participar da escolha. Quanto à compensação para os demais filhos observa-se que 25,97% dos entrevistados dizem que a compensação será feita por estudo e dinheiro, outros 22,65% indicam que não haverá compensação para os outros filhos, pois o herdeiro ficará com a responsabilidade de cuidar dos pais, 15,47% indicam por meio de capitais não agrícolas (lotes, casas, poupança), 14,36% por capitais agrícolas (animais, produtos, etc.), 13,26% indicaram a divisão em partes iguais.

Quanto ao momento da sucessão, 34,35% ainda não pensaram sobre este processo, 27,07% indicam que não será feita enquanto o pai tiver condições de dirigir/trabalhar na propriedade, e outros 25,97% quando o sucessor estiver preparado para assumir a gestão.

De forma geral, observa-se os desafios do processo de sucessão familiar no meio rural, as fragilidades quanto ao planejamento deste processo e a falta de interesse dos sucessores para com as atividades ou os negócios desenvolvidos no meio rural.

5 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

De forma geral o estudo destaca diversas características do processo de sucessão familiar no meio rural, como a vontade e vocação dos filhos em permanecerem na agricultura, a localização das propriedades rurais e no processo de escolha do sucessor será considerado o filho que demonstrar interesse em permanecer no meio rural. Tais fatores evidenciam a necessidade de políticas públicas discutirem e auxiliarem no processo de transição e valorização do trabalho desenvolvido no meio

rural, bem como dos municípios buscarem alternativas para dialogar com o processo de sucessão familiar no meio rural, tendo em vista os desafios percebidos quanto a continuidade das atividades e entidades rurais.

Os aspectos percebidos destacam quanto à permanência dos jovens no meio rural que 40,34% dos respondentes perceberam que um dos principais fatores de atratividade dos jovens é a vocação para dar continuidade nas atividades rurais (gostar do meio rural), 20,44% pensam que é pela qualidade de vida que existe no meio rural e 16,02% por ser dono do seu próprio negócio, esses são os principais fatores para que os jovens continuem na propriedade rural, na percepção dos respondentes.

Sobre ao processo de sucessão 54,14% produtores conversam sobre o processo de sucessão com sua família, 58,56% pensam que toda a família deve participar da escolha do sucessor e 37,57% pensam que quem deve ser o sucessor é o filho que mais tiver interesse em continuar com a atividade no meio rural.

Nesse sentido, entende-se como principais características para o processo de sucessão familiar rural, a necessidade de preparar os filhos para o processo de sucessão bem como, percebeu-se que de certa forma os pais não motivam os filhos permanecerem no meio rural, falta valorização das atividades desenvolvidas no campo. Assim, fatores como a vontade dos filhos permanecerem na agricultura, a localização das propriedades, a forma da escolha do sucessor, a compensação para os demais filhos, são características que interferem no processo de sucessão familiar.

Recomendam-se para novos estudos a abordagem sobre os desafios encontrados no processo de sucessão familiar nas entidades rurais, contemplando-se uma amostra maior e inclusive com outras regiões de abrangência, visando comparar e compreender este processo de sucessão familiar rural.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.
- ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: O impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicase. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, 2012.
- CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.
- COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A.X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.
- CRUZ, A. L. A.; OLIVEIRA, J. L. Os processos de socialização dos sucessores em empresas familiares: o desafio de construir a transição multigeracional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 236-249, 2014.
- FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas

familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

[GIL, A. C. Como Classificar as Pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa: 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.](#)

KISCHENER, M. A.; KIYOTA, N.; PERONDI, M. A.. Sucessão geracional na agricultura familiar: lições apreendidas em duas comunidades rurais. **Mundo Agrário**, v. 16, n. 33, p.01-28, 2016.

LEAL, E. A.; BOTINHA, C. T. N. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 135-158, 2013.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 123-140, 2014.

NASCIMENTO, A. T. C. N.; TEIXEIRA, J. G. Empresas familiares: Vantagens, desvantagens e o processo de sucessão-estudo de caso na empresa de transportes viação Raissa. **Revista da Escola de Negócios**, n. 1, p. 33-49, 2014.

OLIVEIRA, A.; JUNIOR, H. M. S.; PINTO, L. P.; SILVA, P. P. Gestão familiar. Preocupações básicas para a sucessão: um estudo na empresa Hidromar. **Fórum de Administração**, v. 5, p. 2, 2014.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 28-42, 2012.

PETTER, J. K. Sucessão na propriedade rural familiar: um estudo de caso. 2014

[RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria \(Org.\). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 76-97.](#)

[RICHADSON, Roberto Jarry. Métodos Qualitativos e Quantitativos. Pesquisa Social: Métodos e técnicas: 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 70-89.](#)

SAVIAN, M. Sucessão geracional: garantindo-se renda continuaremos a ter agricultura familiar? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, n. 159, p. 97-106, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares, 2005**. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410 Acesso em: 11 maio de 2015.

SILVA, C. de S. G.; BASÍLIO, C. F.; LIRA, R. A. Processo Sucessório familiar: um estudo realizado em duas empresas de campos dos goytacazes. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 4, p. 11, 2014.

SOARES, S. K. de O. C.; SILVA, W. A. C. Processo Sucessório: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática. **Revista de Administração da Fatea**, v. 7, n. 7, p. 98-118, 2014.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHAL, F. Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

WINCK, C. A.; PASQUA, S. D.; FISCHER, A.; GIANEZINI, M. Processo Sucessório em Propriedades Rurais na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 2, p. 115-127, 2013.

ZILLI, J. C.; SPILLERE, M. E. A. S.; ESTEVAM, D. de O.; PIERI, R. Sucessão familiar: um enfoque na terceira geração de uma indústria metalúrgica do sul de Santa Catarina. **Conhecimento Interativo**, v. 8, n. 2, p. 66-86, 2014.