

## PROCESSO SUCESSÓRIO NO AGRONEGÓCIO FAMILIAR

Marco Antônio Rocha Diniz<sup>1</sup>  
Domingos Isaias Maia Amorim<sup>2</sup>

### RESUMO:

O agronegócio brasileiro presenciou o êxodo rural até meados dos anos 90, depois disso o que se viu foi um movimento contrário de trabalhadores, mais bem preparados saindo dos grandes centros e voltando ao campo para assumir as terras da própria família. O objetivo do trabalho é entender quais as iniciativas que favorecem e que devem ser implementadas para se transferir com êxito o agronegócio familiar para a próxima geração. Foi feita uma pesquisa em uma cooperativa de origem europeia com grandes propriedades. Ficou evidente, que o nível da educação e da formação acadêmica tiveram um efeito importante no processo sucessório. Uma outra descoberta é a união familiar e liderança entre as gerações, quando elas estão presentes a chance de sucesso é ainda maior. A maioria dos casos contou com gerações diferentes trabalhando em conjunto. De alguma forma isso agiu como um facilitador na transição, na medida em que a grande maioria dos processos foram de filhos interagindo e trabalhando com os pais e mantendo o patrimônio unido. Dentre as principais considerações finais tem-se que a educação e liderança fomentam renda, além do de consultores especializados e o desejo que o líder familiar pelo processo fosse alguém com inteligência emocional.

**Palavras-chave:** cooperativa; empresa familiar; organização; planejamento; sucessão.

### SUCCESSORY PROCESS IN FAMILY AGRIBUSINESS

#### ABSTRACT:

The Brazilian agribusiness witnessed the rural exodus until the mid-90s, after which what was seen was a contrary movement of better prepared workers leaving the big centers and returning to the countryside to take over their family lands. The objective of this study is to understand which initiatives favor and which initiatives should be implemented to transfer the family agribusiness to the next generation successfully. Research was carried out in a European cooperative with large properties. It became evident that the education and academic level had an important effect on the process. Another discovery is the family unity and leadership between generations, when they are present the chance of success is even greater. Most cases featured different generations working together. Somehow this acted as a facilitator in the transition, insofar as most of the processes were the younger generation interacting and working with the older generation, keeping the patrimony together. Among the main final considerations there is education and leadership, in addition to the specialized promotion of consulting income and the wish that the process leader was with emotional intelligence.

**Keywords:** cooperative; family business; organization; planning; succession.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil sofreu dos anos 60 aos anos 90 o que se chamou de êxodo rural, movimento da população rural em direção aos centros urbanos em busca de melhores empregos e melhores condições de vida. Naquela época, a população rural no Brasil representava 54% do total e esse percentual passou para 15% em 2015 (PNAD, 2015). Esse processo é consequência também do início da mecanização e modernização do agronegócio brasileiro e da redução das oportunidades no campo (ALVES, 2005).

<sup>1</sup> Especialista em Agronegócios (ESALQ/USP); Bacharel em Administração de Empresas (EAESP/FGV) – e-mail: marco.diniz@tauapartners.com.br – Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2152-8640>

<sup>2</sup> Doutorando em Economia Aplicada (ESALQ/USP) – e-mail: domingos\_isaias@usp.br – Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6825-2317>

Além da mecanização, os jovens foram atraídos pela infraestrutura social presente nas grandes cidades, como acesso à educação, saúde, mobilidade, lazer, serviços públicos (telefonia, saneamento, energia etc.) e moradia de melhor qualidade (WESZ JR., 2006; VIEIRA, 2016; TROIAN e BREITENBACH, 2018). Os jovens não queriam repetir a vida dura de seus pais na lavoura, sem educação, e uma produção agrícola mínima, pobre e voltada à subsistência (HEIN e SOARES DA SILVA, 2019). Eles vislumbravam o sonho e a ilusão de formar uma família e ter uma vida em um local mais promissor do que aquele que seus pais tiveram (PORTELA e VESENTINI, 2004).

Com o aumento da produtividade agrícola, esse quadro se inverteu (BRANDÃO, 2005). O vigor que o agronegócio brasileiro atingiu nos últimos anos foi consequência direta de alguns fatores importantes que passam pela agricultura de precisão, mão de obra qualificada e modelos sustentáveis de produção. Mas, sem um mercado consumidor de aproximadamente 25% do consumo de alimentos do mundo, nada disso seria possível. Na realidade os dois vetores foram importantes: a demanda mundial por alimentos e a resposta competente do Brasil.

A mão de obra especializada, que inclui um pacote de remuneração moderno, com benefícios adequados, com treinamento acadêmico e “on the job” para cada função, com conhecimento de mais de um idioma além do português, com a presença da liderança que motiva e se preocupa com o desenvolvimento e futuro do profissional, é essencial para despertar o interesse do profissional. Existem exigências também do lado do funcionário. Ele tem que estar aberto a mudanças tecnológicas, aprendizado contínuo, saber trabalhar em equipe e se posicionando com responsabilidade sempre que exigido.

Estima-se que o mundo terá entre 9 e 10 bilhões de habitantes até 2050 (GAZONNI, 2017). Em consequência disso, fala-se em adotar práticas de produção que não agridam o meio ambiente, ocupem menos áreas, e que a distância da produção de alimentos não seja uma restrição para o mercado consumidor.

Para atender essa demanda, além da mão de obra especializada, conta-se com a agricultura de precisão, que inclui diversas iniciativas, tais como: a autonomia das máquinas agrícolas, mapeamento da colheita, identificação dos motivos de baixa produtividade, utilização dos indicadores de desempenho, o uso dos drones, o uso de “big data”, e a introdução de transgênicos para o melhoramento genético (BERNARDI, 2014). A agricultura de precisão é uma nova forma de gestão da produção agrícola, onde o elemento chave é o gerenciamento da variabilidade espacial da produção (MOLIN, 2004; SANTOS e DE ARAÚJO, 2017). Ela exerce uma força de atração sobre os jovens profissionais, que outrora saíram das fazendas de seus pais em busca de novas oportunidades.

Para adotar essas tecnologias é fundamental que se faça investimentos em máquinas, sistemas de irrigação, sistemas de plantio, instalações, preparação do solo, mas, sobretudo o investimento na capacitação dos funcionários. Não adianta ter as ferramentas e não contar com profissionais que saibam operar essas novas tecnologias para extrair delas o máximo da eficiência produtiva.

O agronegócio familiar representa a maioria dos estabelecimentos do agronegócio brasileiro. Na comparação dos censos agropecuários de 2006 e 2017, nota-se uma redução do número de estabelecimentos da agricultura familiar no país de 83,2% para 76,8%. Em termos absolutos, uma redução de 4,3 milhões para 3,9 milhões de estabelecimentos (quase 10 %). Em termos de posse de terra, houve uma redução de 24,4% para 23% sobre o total da área

agrícola. Em síntese, embora represente hoje  $\frac{3}{4}$  do total de estabelecimentos, a agricultura familiar detém pouco menos de  $\frac{1}{4}$  (23%) da área agrícola total (IBGE, 2017).

Muito se fala das dificuldades e dos problemas nos processos sucessórios das fazendas, mas pouco se fala do que efetivamente deve ser feito para o processo obter êxito. O objetivo principal desse trabalho é apresentar os perfis dos proprietários e de suas propriedades, bem como mostrar qual diferencial dessa amostra visando um processo sucessório de sucesso.

Estruturalmente o estudo encontra-se dividido, além desta introdução em mais quatro seções. A segunda seção traz uma síntese sobre o processo sucessório no agronegócio familiar a partir da literatura mais atual sobre o tema. A terceira seção consiste em apresentar o material e métodos utilizados para alcançar o objetivo proposto neste estudo. A quarta seção é formada pelos resultados e discussão e na última às considerações finais, seguidas das referências.

## 2. SÍNTESE SOBRE PROCESSO SUCESSÓRIO NO AGRONEGÓCIO FAMILIAR

A literatura atual, a saber (BRIZZOLLA *et al.*, 2020; KRAWSZUK e BERLIZI, 2020), evidenciaram a necessidade da busca pelo conhecimento do que fazer num processo sucessório. A ausência desse conhecimento poderá acarretar ruptura do negócio familiar, e planejá-lo de forma correta permitirá a continuidade do negócio. 61% da amostra não se preparou para o processo. A maioria dos pais incentivaram a permanência dos filhos na propriedade rural.

Wink (2017), por sua vez, afirma que a ausência das mulheres das propriedades dificulta a implementação da sucessão. A ineficiência das políticas públicas municipais incentivando a sucessão e a falta do entendimento das gerações mais velhas a respeito de se remunerar os mais jovens e a concessão de um período anual de férias, também agem negativamente.

Por outro lado, financiamentos levantados pelos patriarcas para investimento é um grande motivador para as gerações mais jovens. Todos sabem que investimentos em avanços tecnológicos são fundamentais para a continuidade da atividade. Stuaní (2016) concorda que investimentos na propriedade age como um fator motivacional, além da qualidade de vida, flexibilidade de horários de trabalho, e a concorrência inexistente.

Hoeltgebaum (2007) introduz um aspecto importante que é o perfil empreendedor identificado com maior frequência nos sucessores. Esse perfil caracteriza aquele sucessor que está sempre atento às oportunidades de criação e ampliação do seu negócio. É aquele que tem visão para enxergar os problemas e buscar soluções que agreguem valor.

Kruger (2018) enfatiza a necessidade de se obter rendimentos financeiros nas atividades rurais, visando garantir renda satisfatória para a permanência dos jovens no meio rural e facilitar o processo de sucessão familiar. Spanevello (2008), na mesma direção, apresentou um estudo onde analisou com detalhe um grupo formado por agricultores sem sucessão e um outro com sucessão.

Observam-se as condições produtivas, econômicas e sociais distintas para cada um dos grupos. O resultado é que o grupo com sucessores apresenta as melhores condições produtivas, econômicas e sociais, na medida que estimulam os filhos a continuarem na agricultura. Nota-se que quem faz sucessão, faz tardiamente, identificando um filho ou mais e fazendo compensação para os demais. Quem não faz, apresentam como arranjo a venda ou

passagem do estabelecimento para os filhos, numa tentativa de assegurar a assistência aos pais na velhice. Savian (2014) não hesita em identificar a importância da renda para a sucessão geracional, pois a baixa rentabilidade, ou a insatisfação com a renda, contribui na geração de interesse dos sucessores em não permanecer no campo. As rendas obtidas influenciam na decisão e ação dos jovens rurais. Fatores como aprovação, poder e sociabilidade, influenciam o comportamento dos jovens.

Alcântara e Machado Filho (2014) concluíram que as motivações para a continuidade da empresa rural incluem: a ligação afetiva entre os familiares e a empresa familiar, os ativos da empresa são reserva de capital para a família, uma alternativa profissional para família e uma oportunidade de negócio. Entre os desafios está a passagem de uma estrutura informal baseada na confiança para estruturas mais formais de governança, como assembleias de sócios e conselhos de administração onde a prestação de contas é mandatória.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de entender as boas práticas do processo sucessório, optou-se por fazer uma pesquisa com uma amostra onde se tem uma repetição de casos bem-sucedidos. Assim, foi escolhida uma cooperativa agroindustrial do interior de São Paulo, próximo a Avaré-SP, de origem europeia, onde, segundo o presidente do conselho da cooperativa, apresenta taxa bastante elevada de sucesso no processo sucessório, algo como 80%.

A cooperativa tem sete unidades espalhadas pela região, com 154 cooperados, com uma área cultivada de aproximadamente 134.000 ha. A produção agrícola concentra-se em soja, milho, trigo, feijão, sorgo e algodão, dentre outros, além de produzir frutas com destaque para laranja, banana e pêssego. Ela apresenta um elevado grau de governança corporativa através de suas demonstrações financeiras auditadas, conselho de administração e conselho fiscal. Seu faturamento anual em 2021 foi de R\$ 1,88 bilhão e apresentou um movimento a disposição da assembleia de R\$ 34 milhões, sendo considerada uma cooperativa bem gerida e rentável.

Dado que o objetivo do trabalho é identificar as iniciativas positivas e boas práticas utilizadas pela geração mais velha e mais nova, decidiu-se pela busca de uma amostra onde a taxa de sucesso fosse maior. A pesquisa não tem interesse em focar nas iniciativas negativas e neutras, mas, apenas nas positivas.

Considerando os 154 cooperados, procurou-se ao máximo uma amostra que fosse fidedigna à população. Como só foi possível atrair o interesse de 21 respondentes, fez-se uma amostra não probabilística por conveniência.

O questionário da pesquisa foi composto por 15 questões, sendo 11 questões de qualificação do respondente e 4 questões abertas com possibilidade de respostas diversas. Ele ficou disponível para ser respondido (por 30 dias) e foi enviado pelo presidente do conselho da cooperativa para os cooperados via o aplicativo WhatsApp, através da plataforma de pesquisa do Google Formulários. O presidente do conselho da cooperativa reenviou semanalmente o questionário, solicitando a participação dos cooperados. Junto do questionário seguiu um pequeno texto introdutório explicando o objetivo e a importância da pesquisa (encontre o questionário no apêndice), e que o tempo estimado para a resposta não deveria passar de 10 minutos. Era necessário motivá-los para que ficassem atraídos em participar.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estabelecimento da cooperativa nos anos 60 resultou em uma comunidade onde é possível notar uma série de benefícios visando atender as necessidades dos cooperados. Tais benefícios incluem, mas não estão limitados ao posto de gasolina, supermercado, escola, clube de esportes, cemitério, farmácia, delegacia de polícia, agências bancárias e ambulatório. Quando existe a necessidade de um atendimento hospitalar de maior complexidade, a cooperativa utiliza o hospital de Avaré (40 km) onde contribui com doações ou o hospital na Escola de Medicina de Botucatu (120 km).

A cooperativa organiza e incentiva diversas atividades sociais e comunitárias, incluindo campanha para arrecadar cestas básicas para as famílias afetadas pela pandemia, doação de máscaras e insumos. Além disso, seguiram a tendência nacional de incentivar o evento “outubro rosa” contra o câncer e mama, comemoração do dia do médico, do dia das mães e eventos acadêmicos, com destaque aos bolsistas patrocinados pela cooperativa.

De acordo com os dados obtidos e apresentados na tabela 1, abaixo, observa-se uma predominância de homens na liderança das atividades do agronegócio e o início de uma incidência maior das novas gerações.

Observa-se que os homens totalizam 90% dos entrevistados e que apenas 10% dos entrevistados são mulheres. Com relação a idade, 60% dos respondentes têm 51 anos ou menos e 40%, representando geração mais velha, tem 52 anos ou mais. As mulheres são todas com idades abaixo de 51 anos.

**Tabela 1 - Gênero dos entrevistados por grupo de idade**

Grupos de Idade por sexo do indivíduo entrevistado	Feminino	Masculino	Total Geral
34-42	1	3	4
43-51	1	7	8
52-60	-	3	3
61-69	-	3	3
70-78	-	3	3
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Isso pode indicar o início da mudança de um paradigma (ou crença) de que somente homens podem tocar atividades rurais. Isso mostra que herdeiras também podem assumir e dar continuidade ao legado deixado pelos seus pais.

Outro dado encontrado foi o grau de instrução elevado dos respondentes, na tabela 2, onde 75% dos respondentes têm curso superior ou alguma especialização, como “Master in Business Administration [MBA]” e/ou doutorado. Somente 25% não tem curso superior. Isso pode ter uma relação forte com a origem da amostra ser na sua maioria proveniente de um país de economia desenvolvida e com educação acadêmica elevada.

Os holandeses representam 62% da amostra e os brasileiros 25%. 71% da amostra possui curso superior. Um número elevado para um país como o Brasil.

A proximidade de culturas diferentes pode trazer benefícios. Uma cultura europeia, misturada à cultura brasileira pode trazer bons frutos, vide a influência da cultura europeia na

região Sul do Brasil, que foi colonizada por imigrantes da Alemanha, Itália, Polônia, Países Baixos (Holanda na sua maioria), Espanha e Ucrânia, principalmente.

**Tabela 2 - Grau de instrução e país de origem**

Grau de instrução e país de origem	País de origem					Total Geral
	Brasil	Holanda	Japão	Portugal	Suíça	
Ensino Fundamental (Ginásio)	1	1	-	-	-	2
Ensino médio completo (Colegial)	-	3	-	-	-	3
Superior completo	2	3	-	-	-	5
superior completo e MBA	-	1	-	-	-	1
Especialização	1	-	-	-	-	1
MBA	1	5	1	-	1	8
Doutorado	-	-	-	1	-	1
<b>Total Geral</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Os dados da tabela 3 mostram a predominância de grupos familiares unidos, valorizando o matrimônio. Apenas 1 em 21 respondentes é divorciado.

O número de divórcios realizados em cartórios no Brasil foi o maior da história no segundo semestre de 2020, quando foram contabilizados 43,8 mil processos. Segundo um levantamento do Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal [CNB/CF], o aumento foi de 15% em relação ao mesmo período de 2019. A média histórica dessa variação anual é de 2%. O período da pandemia foi um momento atípico.

Outra observação importante da tabela 3, foi a quantidade de filhos (herdeiros) dos respondentes. 66% da amostra tinha no máximo dois filhos, 24% tinham três filhos e apenas 10% tinham mais do que quatro filhos. Isso é positivo e de certa forma facilita os processos sucessórios. Pode ser uma consequência do predomínio de respondentes de origem europeia, com poucos filhos, e elevado nível de educação.

**Tabela 3 - Estado civil e número de filhos**

Estado civil e número de filhos	Estado civil				Total Geral
	Solteiro	Casado	Viúvo	Divorciado	
Nenhum filho	-	1	-	-	1
1 filho	-	-	-	-	0
2 filhos	-	12	-	1	13
3 filhos	-	5	-	-	5
4 filhos	-	2	-	-	2
Mais de quatro filhos	-	-	-	-	0
<b>Total Geral</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

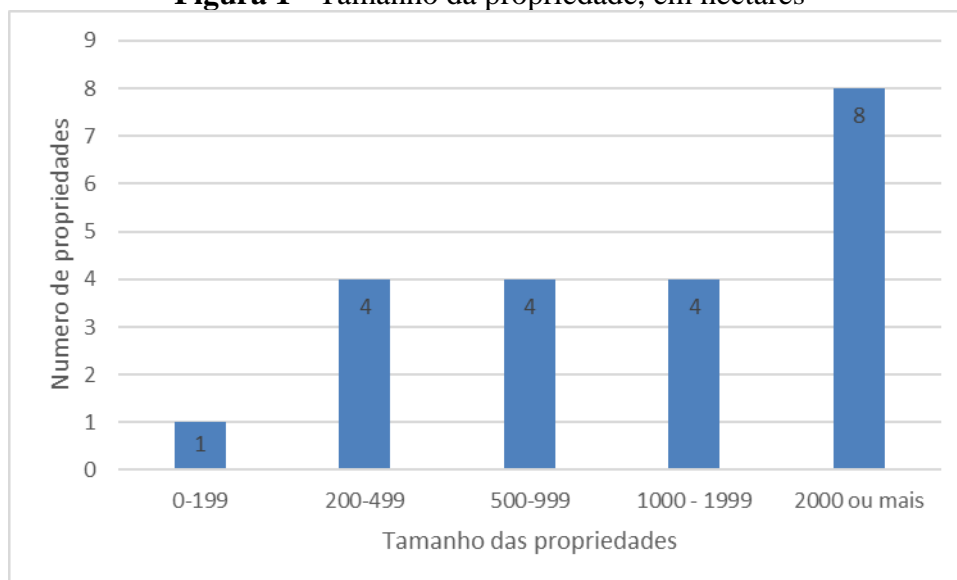
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Com relação ao tamanho da propriedade rural, existe, de acordo com o INCRA, 2012, uma definição criada pela Lei nº 8.629/1993 (Art. 4, II e III) que define o tamanho da propriedade através do conceito do módulo rural visando a concessão de benefícios para o pequeno produtor. Cada município do país tem definições diferentes para o módulo rural. No site da Embrapa é possível identificar qual o módulo rural onde a terra está localizada. No

caso desta pesquisa, o modulo rural onde se localiza as terras dos entrevistados é de aproximadamente 22 hectares. A definição do tamanho segue um critério onde uma pequena propriedade tem de 1 a 4 vezes o modulo rural (até 88 ha), a média propriedade tem de 5 a 15 vezes o modulo rural (de 110 a 330 ha) e grande propriedade acima de 15 vezes o modulo rural (acima de 353 ha).

A amostra estudada é bastante significativa em termos de tamanho das propriedades. De acordo com a figura 1, 76% das propriedades são consideradas grandes propriedades (metade destas com áreas maiores que 2 mil ha) e 19% são consideradas médias propriedades. Isso pode indicar o elevado grau de exigência das operações agrícolas e profissionalismo da amostra. A cooperativa é formada por produtores rurais geradores de renda e isso também influencia positivamente o processo sucessório. Renda permite educar, investir e colher os frutos de um ciclo virtuoso. Quando se deparam com os desafios, como um processo sucessório, os produtores rurais estão mais preparados. Além disso, a cooperativa possibilita a interação entre os cooperados, havendo troca de experiencias com aqueles que já passaram pelo processo.

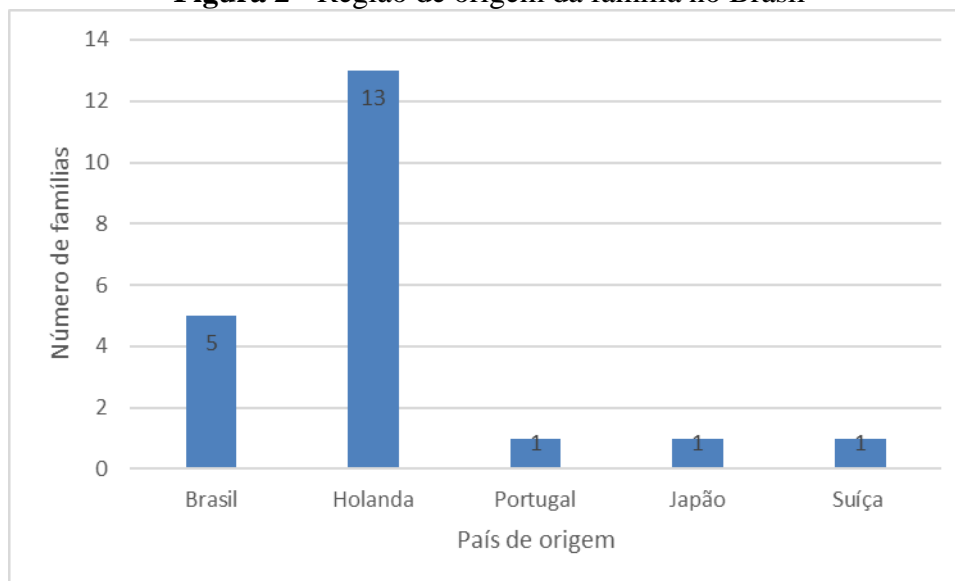
**Figura 1 - Tamanho da propriedade, em hectares**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

De acordo com a figura 2, a origem europeia é predominante com ênfase da holandesa, com 62% dos entrevistados. O Brasil vem em segundo com 24%. Isso também é uma razão que fortalece o estudo. Culturas europeias são mais resilientes a dificuldades e acostumadas a defender o legado familiar através de boas práticas de governança e planejamento.

Figura 2 - Região de origem da família no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

O assunto de planejamento sucessório é algo relativamente novo no Brasil, iniciado no final dos anos 90, principalmente pelos bancos estrangeiros, escritórios de advocacia e consultorias. Toda vez que esse assunto era mencionado junto às famílias-clientes desses prestadores de serviço sofisticados, iniciava-se uma controvérsia muito grande entre os envolvidos. Naquela época era muito difícil convencer o patriarca a conversar abertamente com seus filhos a respeito de planejamento sucessório. A primeira geração sempre teve a percepção que seus filhos(as) não estavam preparados adequadamente para assumir as obrigações, e por conta disso costumava passar as coisas para o primogênito que de alguma forma ajudou a erguer o patrimônio familiar. Não se discutia se o primogênito era a melhor escolha, se tinha o preparo e o equilíbrio adequados. Era ele e ponto final.

Nota-se que houve uma significativa mudança para melhor do assunto de sucessão no Brasil, através da evolução patrimonial da população que foi consequência do plano Real, seguido do primeiro e segundo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e do primeiro governo do presidente Lula, reduzindo drasticamente a inflação, aumentando as exportações de commodities e ajudando a população no financiamento da casa própria. O Brasil atraiu investimentos e a população foi capaz de elevar seu padrão de consumo desde alimentos, saúde, educação, até moradia, transporte e lazer (REVISTA THE ECONOMIST, 2010).

Dentro desse novo padrão de consumo, os prestadores de serviços aproveitaram para oferecer aquilo de mais moderno para as famílias protegerem seus patrimônios: estruturas fiduciárias, criação de companhias “off-shore”, investimentos sofisticados e até planejamento sucessório, incluindo cursos e programas de treinamentos para as gerações mais novas, para que elas fossem capazes de entender o seu papel num processo tão importante para o protagonista da geração anterior.

Nos últimos 20 anos, o americano John Davis, um dos mais renomados consultores da sucessão familiar, veio ao Brasil diversas vezes para ministrar programas dedicados às famílias interessadas. O Brasil possui atualmente 315 bilionários, muito interessados nesse tema (REVISTA FORBES, 2021).



Considerando essa onda de informação a respeito de processos sucessórios, pode-se observar pela tabela 4, que 76% da amostra fez uso de algum tipo de planejamento, incluindo os três respondentes mais idosos, um brasileiro com 78 anos e dois holandeses ambos com 74 anos. Isso pode indicar que mesmo sendo um assunto atual, que atraia mais a atenção das novas gerações, temos três patriarcas acima de 70 anos fazendo uso do planejamento sucessório. Isso pode ser a chave para uma amostra tão exitosa como a que foi estudada.

O assunto está de alguma forma sendo discutido entre gerações (24% dos respondentes disseram que a implementação foi multigeracional), e as gerações mais novas também estão sendo ouvidas e envolvidas (12% dos casos em que houve planejamento sucessório).

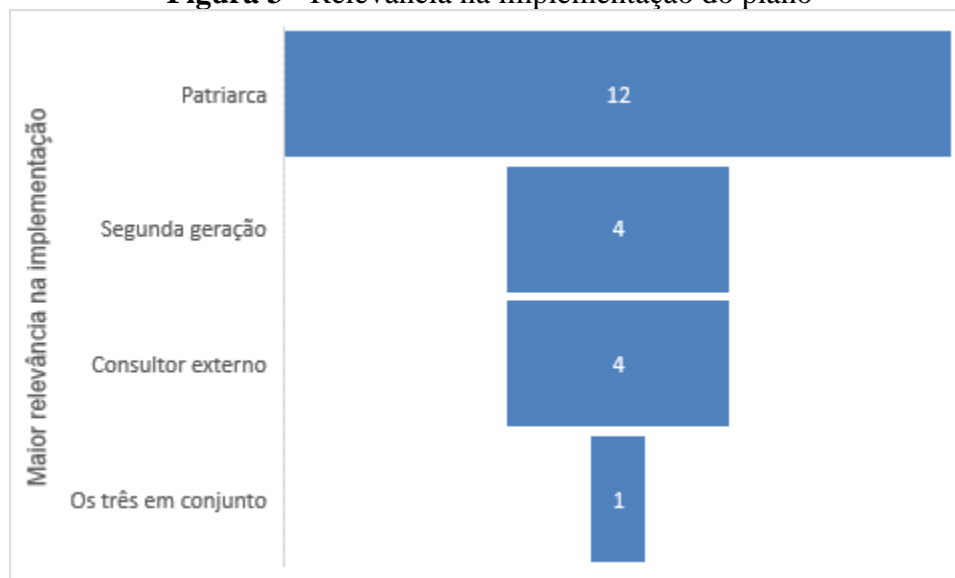
**Tabela 4 - Implementação do plano de sucessão por geração que administra a propriedade**

Implementação de plano de sucessão familiar por geração que administra a propriedade			
	Não	Sim	Total Geral
Misto	-	5	5
Primeira geração	-	2	2
Segunda geração	3	7	10
Terceira geração	2	2	4
<b>Total Geral</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>21</b>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Na figura 3, pode se identificar dois pontos importantes na liderança do processo de sucessão. Primeiro, o patriarca usualmente lidera o processo. E, segundo, aproximadamente 20% da amostra já faz uso de consultoria externa.

**Figura 3 - Relevância na implementação do plano**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Observa-se na figura 4 que os dois modelos mais adotados, a incorporação dos filhos na empresa do pai (38%) e o trabalho em conjunto de pai e filho (33%), são modelos que mantem o patrimônio das pessoas unido, dentro da família.

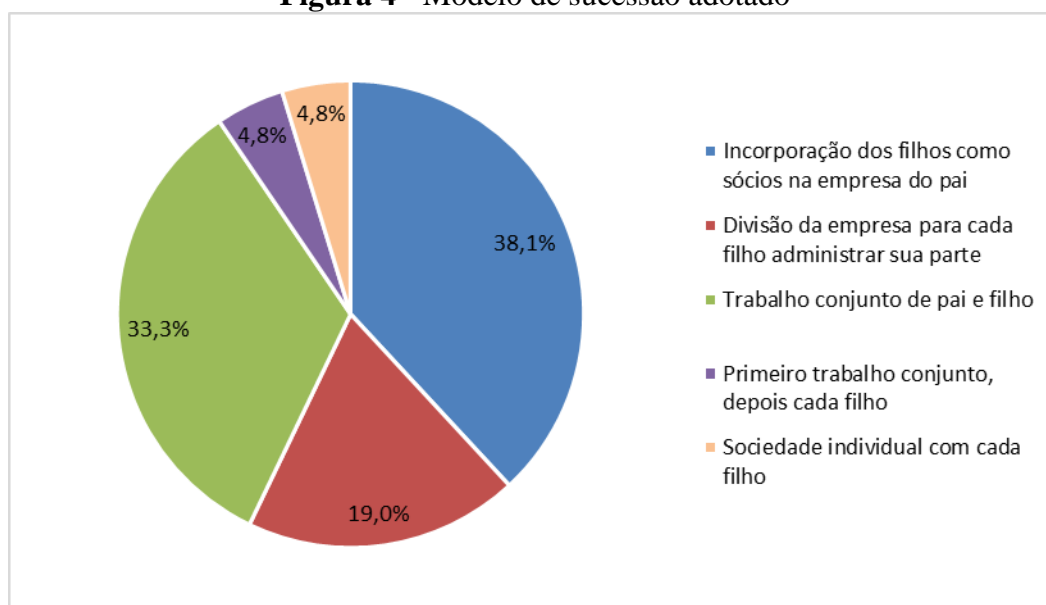
Os outros modelos, incluindo divisão da empresa para cada filho administrar, trabalho em conjunto com a geração mais velha e depois cada um por si e, finalmente, a sociedade individual com cada filho, não mantem o patrimônio da família unida. Deve haver por parte da geração mais velha a preocupação de não “soltar as rédeas” imediatamente, mas acompanhar e fazer com que os mais novos aprendam com os seus próprios erros e acertos, mas sob a supervisão da geração mais velha. Mantendo todos unidos, existe a vantagem de uma única unidade familiar onde todos acabam se esforçando (com funções executivas ou não) e torcendo para o sucesso comum. Quem não desempenhar adequadamente, não deverá ter funções executivas.

Separando os filhos, não haverá troca de aprendizado dos erros e acertos, das melhores práticas e isso pode até trazer uma competição indesejada dentro da família.

Uma boa prática que se observa é quando o patriarca tem mais de um filho, faz a divisão equilibrada do patrimônio, de forma que os dois filhos têm terras cultiváveis, mas um dos dois não está apto a exercer a função executiva, ou não gosta da vida no agronegócio, ou quer viver na capital. Neste caso, uma alternativa que se vê é aquele filho que se encontra apto a tocar a fazenda, além de cuidar de sua própria terra, presta serviço para o irmão que não quer se envolver, recebendo uma remuneração por isso. Usualmente uma participação nos resultados.

Manter o patrimônio unido traz mais vantagens do que desvantagens. Às vezes é melhor ser sócio minoritário de um grande negócio do que sócio majoritário de um pequeno negócio.

**Figura 4 - Modelo de sucessão adotado**



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da amostra, 2022.

Considerando a possibilidade de se fazer alguma melhoria no processo sucessório ou implementar algo diferente, o estudo mostrou que 76% da amostra fez uso de algum tipo de

planejamento e na sua maioria as famílias saíram, de alguma forma, satisfeitas com o resultado. Alguns pontos valem ressaltar, como por exemplo, o momento adequado (“timing”), onde 20% da amostra mencionou que o patriarca poderia ter antecipado o processo (em até dez anos, em alguns casos). Além disso, a possibilidade de ser assessorado por consultoria especializada e o patriarca ter uma atitude positiva, inteligência emocional, em pró do processo (transparente, amigável, tranquilo), foi dito: - “se não for dessa forma será necessário ter um mediador”. Tomar cuidado para evitar as mágoas, por se tratar de um processo delicado e finalmente manter os cônjuges das gerações mais novas informados do processo.

As vezes as famílias ficam muito preocupadas com as coisas que elas precisam fazer para um processo desse dar certo e esquecem das coisas elementares, que efetivamente minam os processos. Inúmeras vezes os desentendimentos familiares ocorrem entre os agregados. Um patriarca com dois filhos homens, não tem como garantir que as suas noras se relacionem bem, entre elas, o resto da vida. E mantê-las fora do processo também não é a saída. Precisa haver muita paciência, flexibilidade, transparência e inteligência emocional do patriarca e dos filhos buscando o engajamento dos(as) agregados(as) no processo. O papel da matriarca também é importante ajudando na comunicação e aproximação.

Quando se fala em treinamento específico para os membros da família, 30% dos respondentes acreditam que cursos de administração e gestão de empresas nivelaria o conhecimento dos membros da família num outro patamar. 25% acreditam que um entendimento maior a respeito da governança corporativa e familiar, incluindo os direitos e deveres de cada membro e enfatizando o papel de acionista e não de herdeiro, iriam contribuir com a melhora do conteúdo das discussões.

A respeito dos maiores desafios para encaminhar a próxima sucessão, os mais significativos foram o desaparecimento do patriarca para acelerar o processo (“timing”), chamar a geração mais nova para trabalhar junto com a mais velha desde cedo para despertar a motivação pelo agronegócio e finalmente respeitar a vocação e o desejo de cada um.

Se fosse possível definir uma única iniciativa responsável pelo sucesso do processo dentre as diversas iniciativas que foram mencionadas, talvez fosse equilíbrio do patriarca em proporcionar um processo minimizando ao máximo atritos e disputas. Seria importante criar um conselho de família o mais cedo possível (maiores de 18 anos), com a contratação de um consultor especializado e a presença do patriarca e um ou mais filhos. Iniciar as atividades definindo regras tais como: respeito, diálogo, participação, confiança, responsabilidade, união familiar, visão aberta e inclusiva do patriarca a respeito da sua paixão e desejos para o futuro. Tendo esse arcabouço definido, concentrar na definição dos objetivos futuros tais como treinamentos, início de trabalhos em conjunto entre gerações e rotações para que a geração mais nova tenha uma visão holística da operação agro e do patrimônio familiar.

Essa oportunidade pode surgir na propriedade da própria família. Isso é possível desde que as diferentes gerações conversem e façam um planejamento adequado para determinar a melhor forma de se atingir o objetivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe uma dificuldade muito grande na busca de um senso comum em relação ao que deve ser feito para se implementar um processo sucessório de sucesso. Gerações diferentes,

com formações acadêmicas elevadas, mesmo com experiências de vida diferentes, conseguem implementar um processo que agrade a todos os membros da família.

A amostra utilizada confirma que a educação acadêmica em alto nível e a liderança por parte do patriarca são fundamentais. A educação e a liderança geram renda. Essas duas práticas em conjunto devem ser usadas para manter a família e o patrimônio unidos. 71% da amostra encontrou o caminho através do trabalho conjunto entre gerações. Uma visão mais cuidadosa na aproximação entre gerações, deve se esperar atitudes e comportamentos positivos e equilibrados, de pessoas com inteligência emocional minimamente desenvolvida. São pessoas com vontade que a coisa dê certo, com senso de empreendedorismo.

A busca por líderes familiares nas gerações mais novas é em grande parte a saída para mitigar o problema. O número reduzido de herdeiros e a predominância da origem europeia da amostra podem contribuir para o sucesso do processo. Consultores externos também são bem-vindos para dar o rito, o ritmo e muitas vezes apresentar soluções baseadas em experiências anteriores.

É importante assegurar que as famílias consigam perpetuar o seu agronegócio e que consigam manter o patrimônio dentro da própria família. Isso fortalece a cultura familiar e traz riqueza para o país. Educação, liderança e geração de renda. É isso que aumenta as chances de um processo sucessório dar certo.

Em função da difícil etapa de coleta de dados e da indisponibilidade de algumas informações, bem como do tempo para finalização desta pesquisa, a título de sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de um estudo com uma amostra a nível nacional, organizada por conglomerados, e utilização de um modelo de regressão logística, para buscar identificar quais fatores corroboram para resultados positivos na sucessão familiar do agronegócio e assim extrapolar para grupos familiares rurais que não compõe a estrutura do agronegócio, como, por exemplo, a agricultura familiar.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, N.; MACHADO FILHO, C. (2014). O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicascos. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, vol. 16, núm. 1, pp 139-151. Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil.

ALVES, E.; CONTINI, E.; HAINZELIN, É. (2005). Transformações da agricultura brasileira e pesquisa agropecuária. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 37-51, jan./abr.

BERNARDI, A. de C.; NAIME, J.; RESENDE, A.; BASSOI, L.; INAMASU, R. (2014). Agricultura de precisão: resultados de um novo olhar. **Embrapa Instrumentação-Livro técnico** (INFOTECA-E).

BRANDÃO, A.; REZENDE, G.; COSTA MARQUES, R. (2005). Crescimento agrícola no período 1999-2004, explosão da área plantada com soja e meio ambiente no Brasil. **Revista de Economia Aplicada**, vol.10, n.2, junho 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-80502006000200006>>. Acesso em 12 dez.2022.

BRIZZOLLA, M.; NETO, A.; KRAWSZUK, G.; BERLIZI, M. (2020). Sucessão familiar em propriedades rurais. **Research, Society and Development**. 9, no.10, e9169109408-e9169109408.

GAZZONI, D. (2017). Como alimentar 10 bilhões de cidadãos na década de 2050? Sociedade Brasileira para o Processo da Ciência. **Ciência e Cultura**, vol. 69, n. 4, São Paulo, out/dez 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21800/2317-66602017000400012>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

HEIN, A.; SOARES S., NARDEL L. (2019). A insustentabilidade na agricultura familiar e o êxodo rural contemporâneo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, vol. 27, n. 2, jun-set, pp. 394-417. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.36920/esa-v27n2-8>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A.; DE CAMARGO, M. (2007). Análise do perfil empreendedor do fundador e seu sucessor em empresas familiares catarinenses. **Revista Alcance**, vol. 14, núm. 3, set-dez, 2007, pp. 427-445. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748626007>>. Acesso em: 18 fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE] (2017). Área agrícola total no Brasil. Censo agropecuário 2017. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/index.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html)>. Acesso em: 07 mar. 2022.

KRUGER, S.; DA SILVA, M.; DE VARGAS MORES, G., PETRI, S. (2018). Fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da região oeste de Santa Catarina. **Revista de Extensão Rural**, vol.25, n.4. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/338214438\\_Fatores\\_determinantes\\_para\\_a\\_sucessao\\_familiar\\_em\\_estabelecimentos\\_rurais\\_da\\_Regiao\\_Oeste\\_de\\_Santa\\_Catarina](https://www.researchgate.net/publication/338214438_Fatores_determinantes_para_a_sucessao_familiar_em_estabelecimentos_rurais_da_Regiao_Oeste_de_Santa_Catarina)>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MATTE, A.; MACHADO, J. (2016). A tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, vol.18, n.37. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/3981>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MOLIN, J. (2004). Tendências da agricultura de precisão no Brasil. **Anais do Congresso Brasileiro de Agricultura de Precisão**, Piracicaba, SP – ESALQ/USP. Disponível em: <[https://www.agriculturadeprecisao.org.br/wp-content/uploads/2020/01/cgr\\_2004-08.pdf](https://www.agriculturadeprecisao.org.br/wp-content/uploads/2020/01/cgr_2004-08.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2022.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios [PNAD] (2015). **População rural do Brasil**. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18313-populacao-rural-e-urbana.html#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20da,brasileiros%20vivem%20em%20%C3%A1reas%20rurais>>. Acesso em: 07 mar. 2022.

PORTELA, F.; VESENTINI, J. (2004). **Êxodo rural e urbanização**. São Paulo: Ática. Disponível em: <<https://www.coletivoleitor.com.br/wp-content/uploads/2020/01/exodo-rural.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2022.

REVISTA THE ECONOMIST. Maio, (2010) – O Brasil está crescendo? (“Is Brazil booming?”).

REVISTA FORBES. (2021). *Os bilionários brasileiros*. ago, 2021.

SANTOS, P.; DE ARAÚJO, M. (2017). A importância da inovação aplicada ao agronegócio: uma revisão. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 31-47.

SAVIAN, M. (2014). Sucessão geracional: garantindo-se renda continuaremos a ter agricultura familiar? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, no. 159, p. 97-106.

SPANVELLO, R., (2008). **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Porto Alegre: UFRGS. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/16024>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

STUANI, C.; NECKEL, A.; FICAGNA, A. (2016). Jovens herdeiros: uma análise da sucessão familiar em pequenas propriedades rurais de nova Araçá. **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas [EGEPE]**, v. 9.

TROIAN, A.; BREITENBACH, R. (2018). Jovens e juventudes em estudos rurais do Brasil. **Revista Interações** (Campo Grande), v. 19, p. 789-802.

VIEIRA FILHO, J. (2016). A fronteira agropecuária brasileira: redistribuição produtiva, efeito poupa-terra e desafios estruturais logísticos. *In: Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade*, v. 1, p. 89-108. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6876>>. Acesso em: 11 mar. 2022.

WESZ JR., V.; ROTH, J.; DE MATTOS, V.; FERREIRA, A.; TRENTIN, I. (2006). Os novos arranjos do êxodo rural: a evasão temporária de jovens agricultores familiares gaúchos. **Anais do XLIV Congresso da Sober** “Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento”. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/p/ags/sobr06/144813.html>>. Acesso em: 15 set. 2022.

WINK, L. (2018). Perspectivas do processo de sucessão familiar em propriedades familiares produtoras de leite. Monografia (Curso de Administração). Lajeado: UNIVATES. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/items/3f105ac4-37e9-4ab8-b620-9fff3cfa0822>>. Acesso em: 15 set. 2022.

Recebido em 01/11/2022  
Aprovado em 04/01/2023