

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DEJANIRA FACIONI

**SUCCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM DA
RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL**

CAMPO GRANDE

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DEJANIRA FACIONI

SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM DA
RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de doutora em Administração. Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, nível de Doutorado da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira.

CAMPO GRANDE

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FACIONI, Dejanira

Sucessão da gestão na agricultura familiar: uma abordagem da riqueza socioemocional / Dejanira Facioni – Campo Grande, 2020.

182 f. Figuras, Quadros e Tabelas.

Orientador: Matheus Wemerson Gomes Pereira

Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia

1. Sucessão geracional. 2. Agricultura familiar. 3. Fatores. 4. Riqueza socioemocional. 5. Modelagem de equações estruturais.

DEJANIRA FACIONI

**SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM DA
RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de doutora em Administração. Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, nível de Doutorado da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Área de concentração em Gestão do Agronegócio e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira (Orientador)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^a. Dr^a. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz (Membro Titular Externo)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^a. Dr^a. Cristina Tondato (Membro Titular Externo)
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Faculdade de Tecnologia de Jales – Prof. José Camargo

Prof. Dr. Tobias Coutinho Parente (Membro Titular Externo)
Universidade Ibirapuera

Prof^a Dr^a. Silvia Morales de Queiroz Caleman (Membro Titular Interno)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Campo Grande, 13 de abril de 2020.

A Deus e aos meus pais, Luiz e Maria, gratidão eterna.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira, pela orientação e dedicação no decorrer desta pesquisa, e por ter me acompanhado nessa jornada com o tema sucessão familiar rural desde o mestrado.

Agradeço a todos os professores do Doutorado em Administração da Escola de Administração e Negócios – ESAN, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, os quais tive a oportunidade de conhecer e aprender.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela bolsa de pesquisa, pois sem a mesma não seria possível ou ao menos seria difícil a realização deste trabalho.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, prof^ª. Dr^ª. Silvia Morales de Queiroz Caleman e prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado Filho, e de defesa, prof^ª. Dr^ª. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz, prof^ª. Dr^ª. Cristina Tondato, prof^ª. Dr^ª. Silvia Morales de Queiroz Caleman e prof. Dr. Tobias Coutinho Parente, pela disposição e dedicação na colaboração nos exames desta tese.

Agradeço os agricultores que se dispuseram a colaborar com esta pesquisa, principalmente pelo valioso tempo que dispensaram para a entrevista.

Finalmente, agradeço à minha família e aos amigos, que sempre acreditaram nos meus sonhos, especialmente meus pais, Luiz e Maria, e meu amor, Thiago.

“Eu não tenho talentos especiais. Eu sou apenas apaixonadamente curioso”.

(Albert Einstein)

RESUMO

FACIONI, D. **Sucessão da gestão na agricultura familiar:** uma abordagem da riqueza socioemocional. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

Orientador: Matheus Wemerson Gomes Pereira

Defesa: 13/04/2020

A questão sucessória na agricultura familiar surge da necessidade de continuidade da produção agropecuária e reprodução das famílias rurais, visto que dificilmente um indivíduo não ligado ao campo assumirá as atividades agrícolas. O objetivo principal da presente pesquisa foi analisar os fatores que influenciam a sucessão na agricultura familiar. Especificamente, objetivou-se verificar as possibilidades de sucessão na propriedade rural; identificar as variáveis relacionadas com a sucessão; averiguar a interferência da riqueza socioemocional nas possibilidades de sucessão; examinar a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão. Esta pesquisa trata de um levantamento realizado com agricultores familiares no município de Jales-SP, e foi conduzida pelo método quantitativo. A análise da sucessão em propriedades rurais de pequeno porte, a abordagem da riqueza socioemocional e os resultados dessa pesquisa representam as principais contribuições deste trabalho. A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevista com roteiro constituído de perguntas semiestruturadas, realizada em uma única fase, com 100 agricultores, entre abril e setembro de 2019, sendo selecionados de forma aleatória. O *software Stata 15.0* foi utilizado para o tratamento dos dados quantitativos. Como principais resultados, a hipótese de que que uma minoria das propriedades rurais possui sucessor escolhido não foi rejeitada. Rejeitou-se a hipótese de que gênero é a variável mais importante do fator perfil. Não se rejeitou a hipótese de que a variável renda é a mais relevante do fator propriedade. Também não se rejeitou a hipótese de que a variável participação dos filhos nas decisões é a mais importante do fator trabalho. Rejeitou-se a hipótese de o planejamento da sucessão ser a variável mais relevante para o fator gestão. A hipótese de que os fatores têm influência positiva para as possibilidades de sucessão foi parcialmente rejeitada, visto que, dos seis fatores testados, um apresentou influência negativa. Contudo, por meio do modelo SEM, pôde-se constatar que a maioria dos fatores possui influência positiva para as possibilidades de sucessão, sendo perfil, propriedade, trabalho, gestão e dinastia, em que os fatores mais relevantes foram propriedade, trabalho e dinastia.

Palavras-chave: sucessão, agricultura familiar, fatores, riqueza socioemocional, modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

The succession issue in family farming arises from the need for continuity of agricultural production and reproduction of rural families, since hardly an individual not connected to the field take over the agricultural activities. The main objective of this research was to analyze the factors that influence the succession in family farming. Specifically, the objective was to verify the possibilities of succession in rural properties; identify the variables related to the succession; investigate the interference of socioemotional wealth in the possibilities of succession; and examine the influence of factors on the possibilities of succession. This research is a survey carried out with family farmers in the municipality of Jales-SP and was conducted using the quantitative method. The analysis of the succession in small farms, approach the socioemotional wealth and the results of this research represent the main contributions of this work. The field research was carried out through interviews with a script consisting of semi-structured questions carried out in a single phase with 100 farmers between April and September 2019, being selected at random. Stata 15.0 software was used for the treatment of quantitative data. As main results, the hypothesis that a minority of rural properties has a chosen successor has not been rejected. The hypothesis that gender is the most important variable in the profile factor was rejected. The hypothesis that the income variable is the most relevant of the property factor was not rejected. Nor was the hypothesis rejecting that the variable participation of children in decisions is the most important of the work factor. It rejected the hypothesis of succession planning is the most important variable for the management factor. The hypothesis that the factors have positive influence on the succession of possibilities was rejected in part, because of the six factors tested, one had negative influence. However, through the SEM model, it was found that most factors have a positive influence on the possibilities of succession, being profile, property, work, management, and dynasty, in which the most relevant factors were property, work and dynasty.

Keywords: succession, family farming, factors, socioemotional wealth, structural equation modeling.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Três Círculos.....	27
Figura 2 – Modelo de influências familiares na sucessão	30
Figura 3 – SEW e VE nas empresas	79
Figura 4 – Localização do município de pesquisa.....	94
Figura 5 – Quantidade produzida total da lavoura permanente em Jales-SP (em toneladas)..	95
Figura 6 – Valor da produção total da lavoura permanente em Jales-SP (em reais).....	96
Figura 7 – Quantidade produzida da lavoura permanente da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas).....	96
Figura 8 – Valor da produção da lavoura permanente da agricultura familiar em Jales-SP (em reais)	97
Figura 9 – Quantidade produzida total da lavoura temporária em Jales-SP (em toneladas)...	97
Figura 10 – Valor da produção total da lavoura temporária em Jales-SP (em reais)	98
Figura 11 – Quantidade produzida da lavoura temporária da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas).....	98
Figura 12 – Valor da produção da lavoura temporária da agricultura familiar em Jales-SP (em reais)	99
Figura 13 – Números da pecuária por espécie em Jales-SP (em cabeças)	99
Figura 14 – Valor da venda de produtos de origem animal em Jales-SP (em reais).....	100
Figura 15 – Números da pecuária por espécie da agricultura familiar em Jales-SP (em cabeças)	101
Figura 16 – Valor da venda de produtos de origem animal em Jales-SP, agricultura familiar (em reais)	101
Figura 17 – Produtos da horticultura em Jales-SP (em toneladas).....	102
Figura 18 – Valor da produção da horticultura (em reais) em Jales-SP.....	103
Figura 19 – Produtos da horticultura da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas) ...	104
Figura 20 – Valor da produção da horticultura (em reais) em Jales-SP, agricultura familiar	104
Figura 21 – Forma de obtenção das terras em Jales-SP	105
Figura 22 – Diagrama com fatores e variáveis para o Modelo Comum.....	115
Figura 23 – Diagrama com fatores e variáveis para o Modelo RIS	118
Figura 24 – Diagrama da Modelagem de Equações Estruturais a ser estimada.....	119

Figura 25 – Possibilidades de sucessão em Jales-SP	124
Figura 26 – Apego emocional em relação à propriedade rural	124
Figura 27 – Faixas de renda agrícola familiar mensal.....	125
Figura 28 – Principais atividades agropecuárias desenvolvidas pelos agricultores familiares em Jales-SP por tipo de atividade.....	126
Figura 29 – Satisfação com o trabalho rural.....	127
Figura 30 – Transmissão do patrimônio	127
Figura 31 – Exercício de poder	129
Figura 32 – Grau de identificação dos membros da família com o negócio rural.....	131
Figura 33 – Grau de união da família.....	132
Figura 34 – Diagrama com as cargas fatoriais e correlações do Modelo Comum.....	148
Figura 35 – Diagrama com as cargas fatoriais e correlação da Modelo RIS	152
Figura 36 – Diagrama da modelagem estrutural referente às possibilidades de sucessão	154

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões FIBER da SEW	82
Quadro 2 – Situações que levam a alta ou baixa SEW	84
Quadro 3 – Categorias de decisões gerenciais das empresas familiares e que ajudam a preservar SEW	84
Quadro 4 – Síntese da natureza da pesquisa e procedimentos de coleta de dados.....	92
Quadro 5 – Fator, variáveis e forma de mensuração para o Modelo Comum.....	111
Quadro 6 – Fatores, variáveis e forma de mensuração para o Modelo RIS	116
Quadro 7 – Índices para validação dos modelos	120
Quadro 8 – Matriz de amarração da tese.....	121
Quadro 9 – Hipóteses de pesquisa, principais resultados e implicações.....	156

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da regressão das variáveis selecionadas para o Modelo Comum*	123
Tabela 2 – Descrição da regressão das variáveis selecionadas para o Modelo RIS*	130
Tabela 3 – Teste da razão da verossimilhança para adoção sequencial	132
Tabela 4 – Índices do modelo MNL estimado.....	133
Tabela 5 – Estimativas do MNL (base $j=2$).....	133
Tabela 6 – Efeitos marginais para as diferentes possibilidades de sucessão (MNL)	136
Tabela 7 – Índices do modelo Tobit.....	140
Tabela 8 – Estimativas do modelo Tobit	140
Tabela 9 – Índices de ajuste dos modelos Comum e RIS	146
Tabela 10 – Descrição do Modelo Comum	147
Tabela 11 – Correlações entre os fatores testados no Modelo Comum.....	150
Tabela 12 – Descrição do Modelo RIS estimado	151
Tabela 13 – Correlação entre os fatores testados no Modelo RIS	153
Tabela 14 – Influência dos fatores nas possibilidades de sucessão na SEM	153

LISTA DE ABREVIATURAS

ap	– apego emocional	patri	– transmissão do patrimônio
apos	– planejamento da aposentadoria	perf	– perfil
ativ	– atividade agropecuária	pluri	– pluriatividade
conf	– conflitos	pod	– exercício de poder
conta	– contabilidade	poss	– possibilidades de sucessão
deci	– participação nas decisões	prole	– quantidade de filhos
dest	– destino do negócio	reco	– relações contratuais
dinast	– dinastia	refu	– relação família-funcionário
emo	– emoções e sentimentos	rend	– renda agrícola
escol	– escolaridade	repu	– reputação e imagem
finan	– financiamento	satis	– satisfação
fun	– funcionário	suces	– planejamento da sucessão
gen	– gênero	t	– tonelada
gest	– gestão	tam	– tamanho da propriedade
ha	– hectare	temp	– tempo no meio rural
id	– identificação	trab	– trabalho
idad	– idade	trad	– tradição
laço	– laços afetivos	vinc	– vínculo
org	– participação em organizações		

LISTA DE SIGLAS

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AIC – *Akaike Information Criterion* (Critério de Informação Akaike)

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

BIC – *Bayesian Information Criterion* (Critério de Informação Bayesiano)

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CFI – *Comparative Fix Index* (Índice de Ajuste Comparativo)

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

COOPERCITRUS – Coopercitrus Cooperativa de Produtores Rurais

CREDICITRUS – Cooperativa de Crédito Credicitrus

EM – Efeito Marginal

FIBER – *Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (Controle e influência familiar, Identificação dos membros da família com a empresa, Laços sociais vinculativos, Apego dos membros da família e Renovação dos laços familiares com a empresa através da sucessão dinástica)

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IRPF – Imposto sobre a Renda da Pessoa Física

ITR – Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural

JCR – *Journal Citation Reports*

LR – *Likelihood ratio* (Razão de verossimilhança)

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MNL – Multinomial Logit

ONU – Organização das Nações Unidas

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PGPAF – Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar

PIB – Produto Interno Bruto

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PSE – *Proactive Stakeholder Engagement*

RH – Recursos Humanos

RIS – Riqueza Socioemocional

RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation* (Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação)

RMSR – *Root Mean Square Residual* (Raiz do Resíduo Quadrático Médio)

RRR – Razão de Risco Relativa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEM – *Structural Equation Modeling* (Modelagem de Equações Estruturais)

SEW – *Socioemotional Wealth* (Riqueza Socioemocional)

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TLI – *Tucker-Lewis Index* (Índice de Tucker-Lewis)

UPA – Unidade de Produção Agropecuária

VE – Valor Emocional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1. 1 JUSTIFICATIVA.....	20
1. 2 OBJETIVOS.....	23
1. 2. 1 Objetivo Geral.....	23
1. 2. 2 Objetivos Específicos	23
1. 3 ORGANIZAÇÃO DA TESE	23
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	25
2. 1 A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E CONCEITOS.....	25
2. 2 SUCESSÃO: CONCEITOS E PECULIARIDADES	31
2. 3 SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR	36
2. 4 VARIÁVEIS RELACIONADAS COM A SUCESSÃO.....	43
2. 4. 1 Perfil	44
2. 4. 2 Propriedade.....	52
2. 4. 3 Trabalho.....	60
2. 4. 4 Gestão	66
2. 5 RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW)	76
3 METODOLOGIA.....	89
3. 1 NATUREZA DA PESQUISA	89
3. 2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	91
3. 3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	93
3. 4 MODELOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	106
3. 4. 1 Modelo Multinomial Logit	107
3. 4. 2 Modelo Tobit	110
3. 4. 3 Análise Fatorial Confirmatória	111
3. 4. 4 Modelagem de Equações Estruturais.....	118
4 SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR JALESENSE	122
4. 1 PERFIL DA FAMÍLIA E DO NEGÓCIO RURAL – MODELO COMUM.....	122
4. 2 RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR – MODELO RIS	129
4. 3 MODELOS ESTIMADOS.....	132
4. 3. 1 Sucessão no Modelo MNL	132
4. 3. 2 Probabilidade de sucessão no Modelo Tobit	140

4. 3. 3 Modelo Comum e Modelo RIS	145
4. 3. 4 Influência dos fatores na sucessão na agricultura familiar.....	153
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
APÊNDICE 1: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA APLICADO AOS AGRICULTORES FAMILIARES	180
APÊNDICE 2: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	182

1 INTRODUÇÃO

A sucessão da gestão dos empreendimentos rurais torna-se cada dia mais importante, devido ao aumento da competitividade no agronegócio. Para Callado e Moraes Filho (2011), a competitividade representa a capacidade sustentável de sobreviver. A estimativa da Organização das Nações Unidas para 2030 é de que a população será de 8,5 bilhões de habitantes (ONU, 2017). Conseqüentemente, é preciso um aumento na produção de alimentos. Por isso, as propriedades rurais devem ser bem geridas e saber como está ocorrendo o processo de sucessão, isto é, da transferência da gestão desses estabelecimentos torna-se relevante, sobretudo às famílias que são predominantes nesse meio.

Segundo Carvalho (2007), o agricultor tem raízes no meio rural e a maior parte dos indivíduos que continuam as atividades nesse meio são os filhos desses agricultores, por conta da vivência familiar nas unidades produtivas. Por isso, aquela autora considera a sucessão como sendo um processo endógeno, onde pelo menos um dos filhos sucede o pai na gestão do estabelecimento rural. Nesse mesmo pensamento, Moreno-Pérez e Lobley (2015) e Nuthal e Old (2017) afirmam que os agricultores geralmente possuem origens agrícolas e entram na agricultura por meio da propriedade rural dos pais, tornando-se sucessores.

Assim, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais fatores influenciam a sucessão na agricultura familiar? É importante responder a esse questionamento, visto que possibilitará um conhecimento maior do tema para facilitar o planejamento da sucessão, e conseqüentemente ter uma maior garantia de continuidade dos trabalhos de geração em geração no agronegócio.

O tema sucessão é discutido em diversos trabalhos na literatura há algumas décadas. Burton e Walford (2005) abordaram o tamanho da propriedade rural, evidenciando que quando a terra é dividida entre os herdeiros, influencia na sucessão. O padrão de sucessão, isto é, qual filho geralmente sucede o pai, como apontam Zimmerman e Corson (1930), também já foi abordado. Outros estudos têm o enfoque na família, como Mann (2007), no planejamento da sucessão Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014), nas questões de gênero (mulheres ou homens que assumem a gestão) – é o caso de Luhrs (2016), e no envelhecimento da população rural, estudado por Duesberg, Bogue e Renwick (2017). Essas pesquisas demonstram a importância dessa temática.

Apesar de existirem diversos trabalhos na literatura nacional e internacional sobre o tema, o processo sucessório é complexo. Portanto, como afirmam Leonard et al. (2017), inexistente uma tipologia ou rota ideal de sucessão. Geralmente fatores econômicos são considerados em pesquisas sobre sucessão, tendo a renda como principal motivo para a saída dos jovens do meio

rural, como apontam Duesberg, Bogue e Renwick (2017) e Mendonça et al. (2013), que consequentemente afetam a sucessão dinástica. Porém, outros autores como Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) e Bertoni e Cavicchioli (2016) apontam para a existência de outros fatores relevantes como sociais, territoriais e de motivação. Assim, este trabalho tem como suporte teórico a Riqueza Socioemocional (SEW), de Gómez-Mejía et al. (2007), mas considera a SEW como uma abordagem, sendo um conceito e o presente estudo pretende contribuir para a mesma.

Além disso, a riqueza socioemocional (SEW), por ser uma abordagem nova, é pouco estudada em propriedades rurais de pequeno porte, o que pode permitir uma maior compreensão do tema sucessão na área. Por isso, novos trabalhos que envolvam formas diferentes de abordar o assunto são relevantes. Outra lacuna existente na literatura é a mensuração da SEW para pequenas propriedades rurais, outro ponto abordado na presente pesquisa, medindo de forma direta a riqueza socioemocional.

Evidentemente torna-se necessário compreender a importância da sucessão da gestão na agricultura familiar para a continuidade dos trabalhos rurais, e sobretudo da produção de alimentos, haja vista sua relevância a nível nacional e mundial, permitindo uma melhor compreensão da dinâmica sucessória em pequenas propriedades rurais. Os fatores que influenciam a sucessão podem ser a chave para formular políticas públicas para manter os indivíduos no campo e para que os próprios agricultores possam atentar para esses pontos e elaborar estratégias, visando a continuidade de sua empresa rural familiar, caso esse seja seu desejo e/ou de sua família.

A presente tese explorou a influência dos fatores na sucessão na agricultura familiar, com foco na gestão, mas entende que a abordagem é mais ampla, visto que envolve também a sucessão dos trabalhos rurais em si e a continuidade/legado familiar, sendo muito mais que uma decisão de quem assumirá a gestão das unidades de produção agropecuária. A sucessão representa um grande desafio e o tema não avança, especialmente porque desconsidera em alguns trabalhos a importância da dinâmica familiar no processo sucessório. É nesse aspecto que a abordagem da SEW e os resultados da presente pesquisa contribuem para o tema.

Conforme Lescura et al. (2012), a empresa familiar possui características específicas e resulta da interação entre família e empresa. No presente estudo, considera-se que a sucessão no meio rural é diferente do que nas demais empresas, até mesmo entre as demais propriedades rurais, visto que cada localidade tem aspectos ambientais, culturais e organizacionais que

conferem uma dinâmica diferente para os indivíduos envolvidos nesse meio, e consequentemente interfere na sucessão.

1.1 JUSTIFICATIVA

A temática sucessória surgiu como interesse desde a graduação, com objeto de estudo na agricultura familiar, publicado em Facioni, Marinoto e Silva (2010). Depois, no mestrado, o estudo foi focado em assentamento rural localizado em Sidrolândia-MS, em que foram analisados os determinantes da sucessão com base nas entrevistas com os assentados¹, aplicando como técnica de análise o modelo Multinomial Logit (MNL), e continua sendo assunto de interesse na presente tese.

Neste caso, tendo como objeto de estudo as pequenas propriedades rurais, geralmente familiares de Jales-SP, por considerar que ainda há muito a ser investigado, para cada vez mais contribuir para a melhoria da gestão e continuidade das atividades agropecuárias. O modelo Tobit e a modelagem de equações estruturais (SEM)² juntam-se ao modelo MNL como técnica de análise, avançando a pesquisa anterior (dissertação). Ressalta-se a investigação em pequenas propriedades rurais, a abordagem SEW e os resultados encontrados como as principais contribuições.

A maioria das propriedades rurais em nível global são familiares. Essas empresas possuem enorme diversidade, o que representa um grande desafio para melhorias e necessita de mecanismos precisos. No caso do Brasil, o setor agrícola familiar é voltado para o mercado doméstico e é também o principal exportador agrícola (GRAEUB et al., 2016). Existem 570 milhões de propriedades rurais no mundo, sendo em sua maioria pequenas, isto é, 72% são menores que 1 ha, 12% entre 1 e 2 ha, 10% de 2 a 5 ha e 6% acima de 5 ha (FAO, 2014).

A agricultura familiar tem importância crucial para a segurança alimentar, visto que há evidências de que essas propriedades rurais tendem a ter maior produção por hectare do que propriedades rurais maiores, especialmente em países de baixa e baixa renda média (FAO, 2014). Porém, ainda conforme FAO (2014), a agricultura familiar usa mais mão de obra por hectare, o que pode ser resultado, por exemplo, da falta de alternativas de emprego e renda do mercado de trabalho.

¹ Ver Facioni (2013) para mais detalhes.

² Da sigla em inglês SEM – *Structural Equation Modeling* (Modelagem de Equações Estruturais).

O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro alcançou cerca de R\$ 1,44 trilhão, representando 21,1% do PIB nacional, sendo 15,5 do ramo agrícola e 5,5% do ramo pecuário³ (CEPEA/CNA, 2018). A agricultura familiar é responsável por 48% do valor da produção do café, 80% da produção da mandioca, 69% do abacaxi e 42% da produção do feijão. O segmento empregava, em 2017, 10 (dez) milhões de pessoas (BRASIL, 2019). Esses dados mostram a importância das famílias que trabalham no campo. Contudo, a transferência da gestão é importante devido à produção de alimentos e o desenvolvimento sustentável.

O agronegócio brasileiro é bem heterogêneo, sendo composto por pequenos, médios e grandes produtores, distribuídos pelas diversas regiões do país. Cada um produz de forma única, tanto na forma de gerir quanto no grau de tecnologia que utilizam (MACHADO FILHO, 2009; 2015). Segundo Nantes e Scarpelli (2012), existem propriedades rurais que utilizam pouca tecnologia; geralmente são familiares e cujo proprietário administra a produção e comercialização. Mas há também empreendimentos rurais modernos em que não é somente o proprietário que toma as decisões; possuem organização e maior uso de tecnologia.

Na maioria das propriedades rurais, o planejamento das atividades e contas são desorganizadas (NANTES; SCARPELLI, 2012). Na lavra de Bertucci et al. (2009), é necessário planejar o mais cedo possível a carreira dos herdeiros, para evitar a dispersão dos potenciais sucessores. Também Teston e Filippim (2016) afirmam que é preciso preparar desde cedo os sucessores, porque a sucessão passa por uma socialização multigeracional e posteriormente há uma legitimação do sucessor com o tempo devido à observação, interação e experiência que o mesmo passa no contexto familiar.

Nesse contexto, conforme Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011), as intenções de escolha de carreira dos adolescentes estão relacionadas à preferência e preparação da sucessão parental. E segundo Massis, Chua e Chrisman (2008), caso não haja a intenção do titular em transferir ou não existir um membro da família para assumir, o processo sucessório não se inicia e a sucessão familiar não ocorre.

De acordo com Moreno-Pérez e Loblely (2015), boa parte das propriedades rurais tem somente um titular, o que dificulta o controle e supervisão da gestão. Para Nantes e Scarpelli (2012), a falta de planejamento das atividades e das contas torna a propriedade rural desorganizada. Assim, podem ocorrer problemas na sucessão.

³ Ramo agrícola e ramo pecuário compreendem insumos, agropecuária, indústria e serviços.

Dessa forma, Burton e Walford (2005) afirmam que quando a sucessão é planejada, há mais chances da propriedade rural se revigorar, visto que esse é um momento de tensão no interior das famílias. Conforme Alcântara e Machado Filho (2014), o processo de profissionalização da atividade agrícola vem aumentando, mas o tema sucessão não evolui na mesma dimensão.

Analisando artigos publicados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, no período de 1997 a 2007, Paiva, Oliveira e Melo (2008) constataram que a produção científica em administração que abordam, de forma direta ou indireta, empresas familiares, tem como temas centrais a sucessão, estratégia, modelos de gestão, profissionalização, cultura, aprendizagem, representações sociais, mudança, empreendedorismo e sistemas contábeis. Ainda evidenciaram a predominância de estudos qualitativos (cerca de 77% dos casos). Outrossim, a presente tese utilizou o método quantitativo.

Na literatura há muitos estudos de caso que abordam uma ou mais empresas e pretendem ser mais profundos, mas tratam de peculiaridades das empresas e não das famílias. Todavia predominam estudos mais conservadores, que não avançam do ponto de vista teórico sobre especificidades das empresas familiares brasileiras. Assim, é preciso estender a pesquisa pelo país, considerando diferenças locais e regionais e haver uma sistematização de conceitos e elaboração de teorias ou modelos de análise (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008).

A sucessão gerencial em empresas familiares é um fenômeno complexo, visto que há diferentes tipos e formas de fenômenos envolvidos, o que reduz a probabilidade de uma teoria singular para entendê-la. Assim, tem grande valor uma modelagem que considere vários aspectos da sucessão (BLUMENTRITT; MATHEWS; MARCHISIO, 2012). Desse modo, foi feita uma pesquisa de campo entre abril e setembro de 2019, e utilizou-se uma abordagem quantitativa, ou seja, utilizou-se uma modelagem de equações estruturais (SEM), cujos fatores foram obtidos de diversos trabalhos analisados provenientes de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e demais textos científicos acessíveis ao público.

No campo das empresas familiares há muitos estudos atóxicos e descritivos. Apesar de novas abordagens terem sido feitas, ainda há muito a ser realizado, visto que carece de coerência paradigmática (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012). Para aqueles autores, na área financeira existe um reducionismo excessivo e fragmentação teórica, ou seja, não lida de forma correta com a singularidade das empresas familiares.

A abordagem da SEW foi escolhida como suporte teórico para a presente pesquisa, visto que, segundo Gómez-Mejía et al. (2007), a perda de sua riqueza socioemocional é o

principal ponto de referência para empresas familiares; porém isso não significa que os proprietários não se preocupam com aspectos econômicos da empresa. Assim, a SEW pode contribuir para melhor compreender a agricultura familiar em Jales-SP. Posteriormente, Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) fizeram um estudo indicando alguns itens para medir a SEW, mas ainda esse é um ponto pouco abordado na literatura e a atual pesquisa avança nisso.

1. 2 OBJETIVOS

1. 2. 1 Objetivo Geral

- Analisar os fatores que influenciam a sucessão na agricultura familiar.

1. 2. 2 Objetivos Específicos

- Verificar as possibilidades de sucessão na propriedade rural;
- Identificar as variáveis relacionadas à sucessão;
- Averiguar a interferência da riqueza socioemocional nas possibilidades de sucessão;
- Examinar a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão.

1. 3 ORGANIZAÇÃO DA TESE

Além da introdução, o presente trabalho está dividido da seguinte forma: no item 2, encontra-se a revisão de literatura constituída pelos subitens “A empresa familiar: características e conceitos”, “Sucessão: conceitos e peculiaridades”, “Sucessão da gestão na agricultura familiar”, “Variáveis relacionadas com a sucessão” (subdividido em “Perfil”, “Propriedade”, “Trabalho” e “Gestão”) e “Riqueza Socioemocional (SEW)”.

No item 3, consta a metodologia, também dividida em subitens, em que descreve a natureza da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, população e amostra e os modelos e procedimentos de análise. Este último está subdividido em quatro, sendo Modelo Multinomial Logit, Modelo Logit, Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais.

O item 4 é composto pelos resultados e discussões, denominado “Sucessão da gestão na agricultura familiar jalesense” e foi subdividido em três, sendo “Perfil da família e do negócio rural – Modelo Comum”, “Riqueza socioemocional na agricultura familiar – Modelo RIS” e “Modelos estimados”. Este último está subdividido em quatro: “Sucessão no Modelo MNL”, “Probabilidade de sucessão no Modelo Tobit”, “Modelo Comum e Modelo RIS” e “Influência dos fatores na sucessão na agricultura familiar”.

No item 5 são apresentadas as considerações finais, onde se retoma os achados da pesquisa, comenta-se sobre suas implicações e mostra as limitações do trabalho. Segue-se as referências bibliográficas. Além disso, estão em apêndice o formulário de entrevista aplicado aos agricultores familiares e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este trabalho apresenta uma revisão de literatura constituída por assuntos que dão suporte à tese, tanto no que se refere ao arcabouço teórico como resultados encontrados que versaram sobre a sucessão e que serviram como base para os construtos. Nesse tópico foram reunidos artigos publicados na literatura nacional e internacional e está dividido em quatro subitens, sendo “Empresa familiar: características e conceitos”, “Sucessão: conceitos e peculiaridades”, “Sucessão da gestão na agricultura familiar” e “Variáveis relacionadas com a sucessão”.

2.1 A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E CONCEITOS

O pressuposto para uma empresa ser considerada familiar é ser controlada por uma família e ter um dos membros da família em sua gestão (LAIMER; TONIAL, 2014). Deter o controle do negócio e participar de sua gestão também são premissas para uma empresa ser considerada familiar, segundo Petry e Nascimento (2009), porém aqueles autores comentam que pode ser por uma ou mais famílias.

Empresas familiares são muito importantes para a economia e geração de empregos, mas apresentam altas taxas de descontinuidade devido a modelos de gestão inapropriados. Sendo o processo de gestão uma consequência do atendimento de necessidades familiares e empresariais. Então, tal processo “[...] pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizarem, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado” (PETRY; NASCIMENTO, 2009, p. 114).

A empresa familiar é um produto social que possui características específicas, resultado da interação entre família e empresa. A lógica competitiva prevalece no sistema empresarial; já na família o que importa é a união dos integrantes pela unidade e harmonia nas relações sociais. Decisões e ações geram transformações na organização e na estrutura familiar, assim como transformações na família mudam a vida organizacional, ou seja, não há uma nítida separação entre empresa e família, podendo gerar proximidade, mas também conflito e distanciamento (LESCURA et al., 2012).

A primeira socialização enfrentada por um indivíduo é a família. “[...] socialização perpassa a ideia de comprometimento com a continuidade do negócio da família” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013, p. 23). Para aqueles autores, os sucessores se identificam como parte do negócio da família porque foram socializados desde a infância ao ver o trabalho

dos pais na empresa. A empresa é uma instância de socialização secundária, porém se mistura ao espaço de socialização primária (família).

A reprodução do projeto familiar depende da capacidade da família em resolver três tarefas de coordenação (posicionamento, cursos de vida e transferências materiais) e três modelos de negociação (pedagogia da sucessão, análise da evidência do curso de vida e cerimônias de perguntas e narrativas empresariais). Nas tarefas de coordenação, o posicionamento se refere ao papel de cada membro que negocia sua posição; a coordenação de cursos de vida diz respeito a interação e plano de carreira de um membro que afeta a carreira dos demais; já a transferência de materiais são os enredos financeiros para transferir a propriedade rural (STAMM, 2016).

Conforme Ospina e Ramírez (2012), as empresas familiares diferem de outras organizações e possuem características próprias. Na tomada de decisão é preciso considerar o comportamento do fundador, da família e da empresa. A opinião pública tende a confundir empresa familiar com pequenas, médias e microempresas. Segundo Songini, Gnan e Malmi (2013), as características das empresas familiares também variam entre países.

São citadas três dimensões da empresa familiar por Ospina e Ramírez (2012), sendo dimensão da propriedade, que está relacionada à porção suficiente de propriedade de uma família e que toma decisões fundamentais; dimensão de poder, em que um ou mais dos proprietários dedicam parte ou todo seu tempo no negócio da família, como diretores ou membros do conselho; e dimensão de transmissão, onde pelo menos uma segunda geração da empresa é construída.

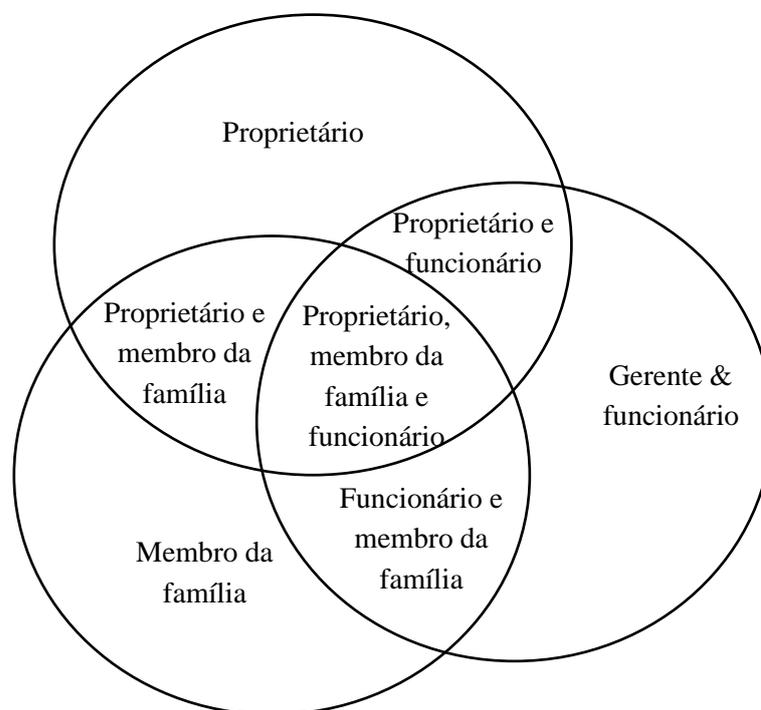
Alguns apontamentos são apresentados por Petry e Nascimento (2009) sobre algumas características de empresas familiares. O porte da empresa e sua idade, associados à participação significativa no mercado influenciam modelos de gestão mais aperfeiçoados, visto que empresas de menor porte e menos longevas não possuem estratégias formalizadas e têm frágeis sistemas contábeis e de custos. Já empresas de maior porte e mais longevas tem um processo de gestão formal. No entanto, os autores não encontraram evidências suficientes para afirmarem que tais características determinaram as empresas analisadas em seu estudo.

São três os fatores determinantes da longevidade da empresa familiar a partir de padrões comportamentais: a governança, a família e o processo sucessório, sendo que a influência da família e de seus valores são os fatores mais importantes para a longevidade da empresa (LAIMER; TONIAL, 2014). Alcântara e Machado Filho (2014) citam o valor fiduciário da terra e sua valorização aliado à compreensão de que esta pode gerar renda e

oportunidade de trabalho para a família como importantes fatores para manutenção da empresa rural ao longo das gerações.

O livro “De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares”, de Gersick et al. (2017), baseia-se no Modelo de Três Círculos desenvolvido por Tagiuri e Davis em 1982. Tal estrutura conceitual foi desenvolvida para um melhor entendimento das empresas familiares, visto que essas organizações possuem atributos únicos e inerentes, e por isso possuem atributos bivalentes, cujo sucesso ou fracasso depende de como esses recursos são geridos (TAGIURI; DAVIS, 1996). Na Figura 1, tem-se o Modelo de Três Círculos.

Figura 1 – Modelo de Três Círculos



Fonte: TAGIURI; DAVIS, 1996. p. 200.

De acordo com Tagiuri e Davis (1996), há uma sobreposição de membros da família, propriedade e administração em empresas familiares. Tal sobreposição deriva os atributos bivalentes. Na Figura 1, o indivíduo pode ser somente proprietário ou gerente/funcionário ou membro da família. Porém, pode-se observar funções simultâneas, em que o indivíduo pode ser proprietário e membro da família; proprietário e gerente/funcionário; gerente/funcionário e membro da família; ou ainda ter três funções simultâneas, sendo membro da família, proprietário e gerente/funcionário.

Os indivíduos, enquanto membros da família, estão preocupados com o bem-estar e a união da família. Enquanto proprietários, o importante são os retornos do investimento e a viabilidade da empresa. Já enquanto gerentes estão interessados na eficácia operacional da empresa (TAGIURI; DAVIS, 1996). Aqueles autores finalizam afirmando que há

consequências positivas e negativas dessas características organizacionais (chamados por eles de atributos bivalentes), e que tais características precisam ser gerenciadas para maximizar pontos positivos e minimizar pontos negativos.

Segundo Gersick et al. (2017, p. 15), as pessoas mudam ao longo do tempo, “cada experiência e cada decisão afeta todas aquelas que se seguem. O curso do desenvolvimento único de qualquer pessoa é o produto do seu amadurecimento e também de suas experiências no mundo”. Conseqüentemente, empresas também não são iguais com o passar dos anos. Assim, os autores adicionaram aos três círculos a dimensão tempo para tornar o modelo mais aplicável à realidade das empresas.

O modelo de Gersick et al. (2017) é formado por três subsistemas, sendo propriedade, família e gestão/empresa, em que cada uma passa por uma sequência de estágios que influenciam umas às outras e são, ao mesmo tempo, independentes. Com base nas considerações daqueles autores, a seguir são apresentadas as principais características de cada subsistema.

Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade: John Ward, Gersick e colaboradores (2017) consideram que há uma gama ilimitada de estruturas de propriedade nas empresas familiares, mas se pode elencar três estágios, os quais são empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos, que explicam a maior parte das variações de empresas.

Para explicar o eixo propriedade, Gersick et al. (2017) descrevem uma situação em que uma empresa começa com um único proprietário, isto é, Proprietário Controlador. Depois este resolve distribuir as ações entre dois ou mais filhos, gerando a Sociedade de Irmãos, que por sua vez fazem a distribuição das ações para criar um Consórcio de Primos. Ou ainda, pode voltar a ter um único proprietário, pois se pode ter diversos arranjos.

Dimensão de Desenvolvimento da Família: Gersick et al. (2017) recorre a Daniel Levinson e colaboradores e outros teóricos para descrever essa dimensão. Foram consideradas as histórias de vida das famílias proprietárias, incluindo todos os portes e definiram idades dos membros de cada geração que se encontram ativos na empresa. Constataram-se, então, quatro estágios – Jovem Família Empresária (JFE); Entrada na Empresa (EE); Trabalho Conjunto (TC); e Passagem de Bastão (PB).

O período JFE é de intensa atividade, em que várias decisões são tomadas, como parceria conjugal e ter ou não filhos, e ainda o relacionamento com os pais. A EE é de 10 a 15

anos mais velha que a geração da JFE. Criam-se nessa fase os critérios de entrada e o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos.

No estágio TC, a geração dos pais tem 50 anos e a mais jovem tem de 20 a 30 anos. Necessita-se nessa fase administrar as relações entre os membros da família e verificar se a empresa é capaz de sustentar essa família. A meta desses indivíduos é o trabalho em conjunto, porém, requer coordenação. Já no estágio PB, a preocupação está centrada na transição, representa uma questão de negócio, mas também da família, porque envolve escolhas para a sucessão, haja vista que “[...] as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam” (GERSICK et al., 2017, p. 22).

Dimensão de Desenvolvimento da Empresa: Baseado em teóricos como Neil Churchill, Eric Flamholtz, Larry Greiner e John Kimberly, Gersick et al. (2017), que apresentam três estágios da empresa com distinções claras, sendo Início, Expansão/Formalização e Maturidade. O primeiro estágio refere-se à fundação da empresa e os primeiros anos. O segundo estágio pode perdurar mais de uma geração e vai desde seu estabelecimento no mercado, isto é, seu crescimento, até parar de crescer. No terceiro estágio, a empresa está estagnada e há duas saídas: “renovação e reciclagem, ou a morte da empresa” (GERSICK et al., 2017, p. 24).

Para finalizar, Gersick et al. (2017) consideram que há muitas condições híbridas nas empresas familiares, ou seja, pode estar em vários estágios ao mesmo tempo. Portanto, não podem ser simplificadas, visto que são complexas e especiais. Aqueles autores afirmam que o modelo tridimensional de desenvolvimento proposto serve para analisar as dinâmicas da empresa familiar por meio de uma estrutura previsível de desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo.

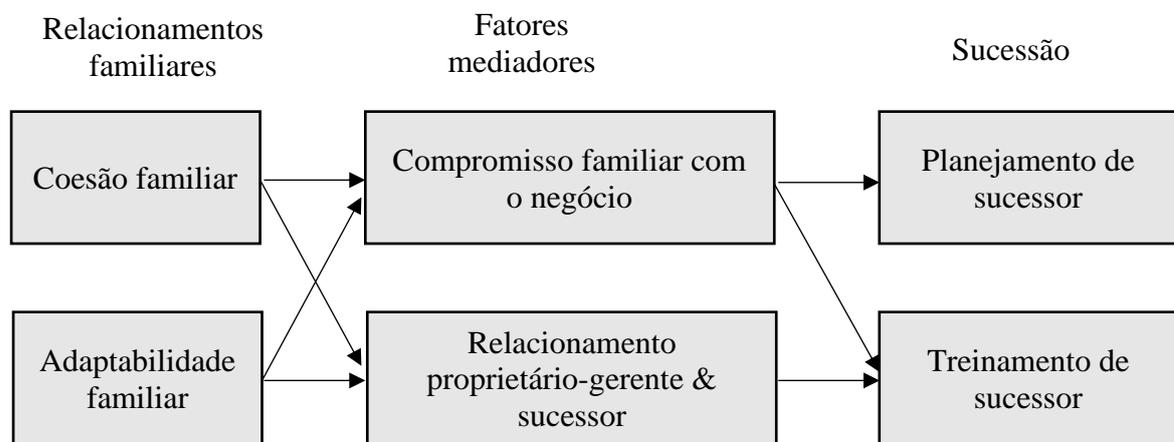
De acordo com Lansberg e Astrachan (1994), proprietário-gerente e sucessor são atores essenciais para que o processo de sucessão tenha sucesso, porque as responsabilidades das dimensões propriedade, família e gestão, geralmente são transferidas de um ator para o outro. Assim, torna-se importante considerar a sucessão na definição de empresa familiar.

Outros autores seguiram a proposição de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick et al. (1997; 2017) em estudar a empresa familiar sob a perspectiva de família, gestão e propriedade como Pereira et al. (2013) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013). Assim, “[...] estudos e pesquisas mais aprofundados sobre a empresa familiar revelam que conhecer a cultura, o contexto e o modo de viver, tanto da empresa como da família, são fundamentais para ampliar a

compreensão sobre as particularidades dessas organizações” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013, p. 22).

A influência das relações familiares sobre o comportamento administrativo nas empresas familiares é medida por vários fatores (LANSBERG; ASTRACHAN, 1994). Assim, aqueles autores apresentam um modelo de influências familiares na sucessão, em que a coesão familiar representa o grau de coesão/vínculo emocional e a adaptabilidade familiar é a capacidade de mudar internamente face às demandas externas (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de influências familiares na sucessão



Fonte: LANSBERG; ASTRACHAN, 1994, p. 40.

Os resultados do estudo de Lansberg e Astrachan (1994) mostraram que a coesão familiar e a adaptabilidade familiar estão relacionadas de forma positiva com a qualidade da relação proprietário-gerente e sucessor. No entanto, não indicou que a coesão familiar está associada positivamente ao compromisso da família com a empresa de forma significativa, assim como não foram encontradas evidências de que a adaptabilidade familiar se associa de forma positiva ao comprometimento da família com a empresa.

Continuando, as constatações de Lansberg e Astrachan (1994) evidenciaram que houve um efeito significativo para o comprometimento familiar no planejamento sucessório, assim como há um efeito significativo para o comprometimento da família e o treinamento do sucessor e nenhum efeito significativo para a coesão familiar e adaptabilidade familiar para ambos os casos. Assim, os autores afirmam que “[...] o comprometimento da família com o negócio age como um mediador da influência da coesão familiar no planejamento sucessório e no treinamento do sucessor” (LANSBERG; ASTRACHAN, 1994, p. 55, traduzido).

Por fim, houve um efeito significativo e positivo para a qualidade da relação entre o proprietário-gerente e sucessor no treinamento do sucessor e nenhum efeito significativo para a coesão familiar e a adaptabilidade familiar, indicando que a influência da coesão familiar e

da adaptabilidade no treinamento do sucessor são mediados pela qualidade da relação entre o proprietário-gerente e o sucessor (LANSBERG; ASTRACHAN, 1994).

Pode-se considerar, então, que se define uma empresa familiar identificando a atuação de pelo menos um dos membros da família na gestão da empresa, que possui características que a distingue das demais formas de organização e que não está relacionada ao tamanho da empresa.

2. 2 SUCESSÃO: CONCEITOS E PECULIARIDADES

De acordo com Handler (1994), a sucessão é um processo de múltiplos estágios. Handler cita seus trabalhos de 1989 e 1992 e faz alguns apontamentos, em que a sucessão positiva (efetiva) depende de o membro da família da próxima geração: atender a três necessidades que são interesses pessoais, necessidades psicossociais e necessidades de fases da vida no contexto familiar; ter a capacidade de exercer influência pessoal nos negócios da família; alcançar o respeito mútuo com seu antecessor; não haver conflito entre irmãos em relação ao negócio da família; e ser comprometido com a perpetuação do negócio familiar.

Para Massis, Chua e Chrisman (2008, p. 184, traduzido), “[...] o termo sucessão refere-se a situações em que tanto o titular que abdica do controle gerencial quanto o sucessor que assume são familiares (isto é, relacionados por sangue ou por lei)”. Assim, aqueles autores afirmam que diferentemente do que ocorre na empresa familiar, qualquer mudança na liderança em empresas não familiares é uma sucessão.

Conforme Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013, p. 23), “a sucessão é entendida como um processo contínuo e multigeracional que envolve a transferência da propriedade e da gestão da empresa para as gerações futuras ou para profissionais não familiares”. Petry e Nascimento (2009) consideram que a sucessão não é um evento, mas sim um processo, e que a continuidade é um pressuposto básico das organizações. Assim, afirmam que “[...] a continuidade das organizações requer, também, que a sucessão seja tratada como um processo, não como um evento. Por conseguinte, seu modelo de gestão deve estar estruturado, também para esse objetivo” (PETRY; NASCIMENTO, 2009, p. 110).

Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) abordam a sucessão como um processo social, em que o herdeiro-sucessor tem de construir sua legitimidade, isto é, referente a aceitação, justificação técnica, profissional e social (e não formal proveniente da herança). Afirmam ainda que o momento da sucessão é crítico para empresas familiares, de forma especial, caso não seja planejada.

Sucessor é o indivíduo que foi designado para ser o próximo líder do negócio (LANSBERG; ASTRACHAN, 1994). Assim, a geração júnior assume a gerência sênior inicialmente e depois a propriedade (BROCKHAUS, 2004). Os proprietários que assumem conferem uma nova identidade à unidade de produção agropecuária (NUTHALL; OLD, 2017).

A maioria das empresas desconhece o que é um processo sucessório, pois não existe efetivo preparo do sucessor e do sucedido para o evento de sucessão, que devem estar contemplados no planejamento estratégico (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A preparação dos sucessores passa pela influência do fundador, que serve como apoio para a empresa. Porém, os gestores é que decidem se as características do fundador vão ser enaltecidas ou suprimidas, pela socialização multigeracional e legitimação que se inicia na infância e valores e acontecimentos que ocorrem ao longo do tempo. Ainda há os aspectos demográficos relativos ao gênero e idade e, por fim, pela aprendizagem, que pode se acontecer de diversas formas como observação, interação e experiência (TESTON; FILIPPIM, 2016).

De acordo com Andrade, Lima e Antonialli (2011), sucessão é a transferência da liderança, e para entender a problemática da sucessão em empresas familiares são necessários compreender a característica da família e o processo de inserção de seus membros na empresa. Para aqueles autores, uma sucessão não planejada leva a uma indefinição no planejamento familiar, porém isso não se apresenta prejudicial se existe confiança entre os familiares, especialmente se coexistem gerações (pai e filhos) atuando no empreendimento.

Para Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012, p. 54, traduzido), “a sucessão de liderança envolve a transferência da responsabilidade pelo gerenciamento contínuo de uma empresa familiar de membros de uma geração sênior para membros de gerações juniores [...]”. Aqueles autores afirmam ainda que a transferência do controle gerencial é harmoniosa quando apenas um dos irmãos está interessado em administrar o negócio, porque não há discordância entre os membros familiares, porém acreditam que esse caso é uma exceção.

A sucessão é definida desde cedo. Por isso, os pais devem oferecer um contexto estimulante para os filhos, envolvendo-os no negócio da família desde o início e delegando tarefas de acordo com a idade dos mesmos (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011). Ainda sugerem que os pais falem abertamente sobre seu desejo em continuar a empresa familiar, porque os filhos tiram conclusões do comportamento dos pais sobre as preferências de sucessão.

Analisando sucessões fracassadas, Miller, Steier e Breton-Miller (2003) afirmam que sucessões em empresas familiares não funcionam na maioria das vezes, em parte devido ao fato de determinarem o próximo líder conforme fatores pessoais e emocionais.

As decisões em processos e eventos de sucessão são altamente pessoais, emocionais e profissionais, o que faz surgir conflitos, isto é, um dos jogadores não vai ter opção ideal como resultado (BLUMENTRITT; MATHEWS; MARCHISIO, 2012). Aqueles autores apresentam o seguinte exemplo para explicar possíveis opções: um Fundador (F) deseja passar o controle gerencial da empresa da família para um Filho (S) ou Filha (D). Se S e D escolherem “prosseguir”, então F escolheria qualquer um como sucessor. Se alguém escolher “prosseguir” e o outro “abandonar”, F nomearia o que escolheu prosseguir. E se os dois escolherem “abandonar”, então F teria de nomear um sucessor não familiar.

Conforme Lee, Lim e Lim (2003), a família prefere nomear seus filhos para dirigir o negócio familiar. No entanto, há um dilema quando os filhos são mal qualificados, pois prejudicariam a rentabilidade da empresa e a sobrevivência a longo prazo. O genro também é uma possibilidade de sucessão, assim como os filhos, embora comparado a outros agentes, pode ser menos capaz.

Como critérios para a escolha do sucessor predomina a experiência; porém, conhecer o negócio e ter experiência podem não ser o suficiente para a continuidade da empresa. Ter capacidade empreendedora é essencial devido a novas oportunidades e desafios trazidos pelos ciclos econômicos (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A experiência confere conhecimento tácito. Com isso o filho do dono da empresa adquire confiança, respeito e reconhecimento de seu trabalho, por meio de interações e negociações constantes e passa a ser um sucessor legítimo – transferência de poder. Mas no caminho geralmente há resistências, disputas e desafios (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

Para Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), a relação entre pai e filho tem forte influência na construção de legitimidade dos sucessores estudados. Foram identificados dois caminhos para a legitimação. No primeiro caminho, a construção da legitimidade é gradual, em que o sucedido incentiva a entrada (precoce) da segunda geração devido a sucessivas crises. No segundo caminho, ocorrem disputas de poder, que são vistas como um caminho natural para a legitimação.

Abordando as escolhas de carreiras de três grupos de adolescentes, sendo sucessores intencionais (pretendem ter sucesso nos negócios da família), fundadores intencionais

(pretendem fundar seu próprio negócio) e funcionários intencionais (pretendem encontrar emprego fora da empresa familiar), Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) constataram alguns fatores que diferenciam de forma relevante tais escolhas, sendo personalidade, gênero, identificação do adolescente com o negócio familiar, recompensas percebidas do trabalho dos pais e preferência e preparação da sucessão parental.

Personalidade refere-se a abertura e amabilidade, a baixa capacidade de aceitação, ou seja, pontuação baixa em termos de agradabilidade comparado aos funcionários, facilita o comportamento empreendedor. Assim, adolescentes com alto nível de agradabilidade optam por se tornar funcionários (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011).

Relacionando personalidade e gênero, Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) verificaram que as meninas têm maior inclinação em iniciar uma nova empresa, visto que garotas consideradas agradáveis optam pelo emprego; já as mais persistentes e firmes preferiram suceder no negócio dos pais ou empreender. No entanto, aqueles autores ponderaram que o estudo realizado por eles envolveu, em maior parte (60%), empresas de construção, o que pode estimular que tais meninas busquem atividades empreendedoras, devido ao fato desse tipo de indústria ser mais dominada por homens.

Na identificação com o negócio familiar, verificou-se que as intenções de escolha de carreira estão relacionadas com a percepção dos adolescentes quanto às recompensas do trabalho dos pais, isto é, com a renda satisfatória percebida, segurança e autoestima (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011).

Por fim, descobriram que a preferência e a preparação da sucessão parental estão relacionadas às intenções de escolha de carreira dos adolescentes. Assim, “[...] quanto maior a preferência e a preparação da sucessão dos pais, maior a probabilidade de os adolescentes relatarem uma intenção de sucessão comparado à fundação da própria empresa ou o emprego independente” (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011, p. 316, traduzido).

Segundo Massis, Chua e Chrisman (2008), se não houver a intenção em transferir ou não houver membro da família para assumir, o processo não será iniciado e a sucessão familiar não ocorre. Aqueles autores identificaram três causas diretas exaustivas, mas não mutuamente exclusivas que impedem que a sucessão pretendida anteriormente ocorra. No primeiro caso, todos os potenciais sucessores familiares recusam a liderança da gestão do negócio. Em segundo, a coalizão dominante rejeita todos os possíveis sucessores familiares. Por fim, a

coalizão dominante decide contra a sucessão familiar, embora existam sucessores familiares aceitáveis e dispostos em potencial.

Para as três causas diretas que impedem a sucessão efetiva citada anteriormente por Massis, Chua e Chrisman (2008), aqueles autores apresentam ainda cinco categorias exaustivas, porém não independentes de fatores antecedentes, sendo fatores individuais, fatores de relação, fatores de contexto, fatores de finanças e fatores de processo.

Os fatores individuais estão ligados ao perfil e/ou motivação de indivíduos solteiros. Os fatores relacionais referem-se à relação com/entre familiares e não familiares envolvidos com o negócio familiar. Já os fatores contextuais estão relacionados com mudanças no ambiente político-econômico. Quanto aos fatores financeiros, estes se referem a recursos internos inadequados e custos de oportunidade em que a empresa familiar opera. Finalmente, os fatores de processo indicam a ausência de boas ações ou à presença de ações ruins que resultam em não ocorrência de sucessão (MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008).

Os autores Pereira et al. (2013) identificaram alguns fatores que contribuem para a desconstrução do fundador-mito em uma empresa familiar que passa pelo processo de sucessão. Um desses fatores é a recusa do mito em abordar temas relacionados a conflitos familiares, visto que o mesmo trabalhava muito e não convivia muito com a família. Outro ponto relevante é o comportamento autoritário e centralizador do mito referente à gestão da empresa. E a não criação de um ambiente favorável para a transmissão do empreendedorismo e do conhecimento de negócios para a geração sucessora.

Conforme Pereira et al. (2013), o fundador é visto como mito em um primeiro momento; depois ocorre um progressivo afastamento efetivo e emocional dos sucessores devido à preocupação excessiva com o trabalho. Aquelas autores afirmam ainda que os fatores citados anteriormente ameaçam a preservação de identidade e coesão dos membros da família, pois sucessores não aprenderam a conviver com o fundador-mito e não há o desenvolvimento de autoconfiança, devido ao ambiente não favorável a aprendizagem. O resultado disso é a não efetivação da sucessão.

Considerando que na literatura geralmente os pesquisadores tratam a sucessão de forma individual, isto é, estudam as características de sucessores e fundadores, processos de sucessão e influência de outros membros da família na sucessão, Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012) propõem usar a teoria dos jogos para abordar questões importantes na sucessão de empresas familiares.

Jogos repetidos e extensivos são adequados para estudar problemas na sucessão de empresas familiares, porque os atores podem aprender ao jogar o mesmo jogo várias vezes e as escolhas dos outros atores permitem identificar causas subjacentes de dificuldades na sucessão, assim como descobrir caminhos para evitar tais dificuldades (BLUMENTRITT; MATHEWS; MARCHISIO, 2012).

Miller, Steier e Breton-Miller (2003) descobriram uma relação inadequada entre o passado de uma organização e seu presente, e chamaram os padrões de sucessão identificados de conservadores, rebeldes e hesitantes (oscilantes). Na sucessão conservadora, o novo CEO depende do antigo; na sucessão hesitante, há uma indecisão/hesitação, onde existem dúvidas e reversão de iniciativas; já na sucessão rebelde, o novo CEO rejeita o legado da geração anterior. Esse último caso é menos comum, pois filho (s) decide (m) não entrar no negócio ou é (são) desencorajado (s) pelos mais velhos.

Analisando a sucessão da gestão nas perspectivas dos sistemas familiar, gerencial e de propriedade, Brockhaus (2004) afirma que há algumas lacunas nos estudos relacionados com o tema. São citados a falta de fontes secundárias (força estudos de campo, porém, depara-se com a falta de interesse dos proprietários dessas empresas em participar), falta de teorias para testes de hipóteses e falta de definições comumente aceitas do que seja um empreendedor ou uma empresa familiar. Ainda mencionam a falta de estudos longitudinais, técnicas estatísticas sofisticadas e estudos comparativos (empresas familiares *versus* não familiares).

Sendo assim, neste trabalho a sucessão é vista como um processo, em que o controle da gestão e o trabalho rural são transferidos para a próxima geração, isto é, para membros familiares, que geralmente são filhos (biológicos ou não) ou genros. Todavia, esse processo demanda tempo, interesse de um membro familiar em suceder e preparação para que a sucessão se efetive.

2.3 SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR

Conforme Araújo (2010), no início das civilizações os homens dependiam da coleta de alimentos, da caça e da pesca. Com o passar dos tempos, iniciou-se a agropecuária com plantio de sementes e domesticação e criação de animais. Assim, o homem começou a se fixar na terra, surgindo comunidades e organizações, cujos trabalhadores eram multitarefas que aprendiam de forma empírica.

Até cerca de cinco décadas as propriedades rurais eram quase isoladas e autossuficientes (diversificadas para a sobrevivência de seus residentes), com a população

predominantemente rural com mais de 80% do total de habitantes. Os avanços tecnológicos dos últimos 70 anos mudaram essa fisionomia, o que provocou aumento nos índices de produtividade na agropecuária. Menos pessoas ficaram no campo com o êxodo rural, o que ampliou a necessidade de produzir para os indivíduos residentes na cidade e também no campo (ARAÚJO, 2010).

A maioria das propriedades rurais no mundo é familiar (VAN VLIET et al., 2015; NUTHALL; OLD, 2017). Hennessy e Rehman (2007) e Duesberg, Bogue e Renwick (2017) afirmam que na Irlanda e em outros países europeus a agricultura familiar é dominante. Também na América do Norte as propriedades rurais e o agronegócio são em maioria operados por famílias (TAYLOR; NORRIS; HOWARD, 1998).

Segundo Suess-Reyes e Fuetsch (2016), a noção de *Family farms* não tem uma definição clara no sentido do que torna uma fazenda familiar (considerando estudos internacionais). Muitos arranjos podem ser chamados de agricultura familiar (*Family farming*). As decisões e ações devem ocorrer em todas as áreas, independente do arranjo (NUTHALL; OLD, 2017).

A família está ligada por laços de parentesco e consanguinidade e podem existir outros membros, por exemplo, adotivos. “A família é entendida como um grupo social que compartilha um mesmo espaço (não necessariamente uma habitação comum) e possui em comum a propriedade de um pedaço de terra para cultivo agrícola” (SCHNEIDER, 2003, p. 115).

A agricultura familiar envolve fatores complexos e diversas atividades (LUHRS, 2016). Conforme Lowder, Skoet e Raney (2016, p. 12, traduzido), “[...] os termos agricultura familiar e pequena propriedade não devem ser usados de forma intercambiável”. Para aqueles autores, ainda que haja um certo grau de sobreposição, são duas categorias distintas. No caso do Brasil, pode-se ter uma ideia do que considerar agricultura familiar por meio da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

De acordo com a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, o agricultor familiar é aquele que atende de forma simultânea quatro requisitos, sendo não deter área maior do que quatro módulos fiscais; utilizar predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas de sua propriedade rural; ter percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas da unidade de produção agropecuária, na forma definida pelo Poder Executivo; e dirigir o estabelecimento rural com sua família (BRASIL, 2006).

A essência da agricultura familiar está relacionada à produção de alimentos e a oferta de matéria-prima (SOUZA, 2011). O governo, ao obrigar os Estados e Municípios a utilizarem

no mínimo trinta por cento dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE na aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, permite ao agricultor uma oportunidade de comercializar seus produtos (SEBRAE, 2014). O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, e o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA são exemplos de programas nacionais destinados ao segmento.

A Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB possui políticas voltadas para a agricultura familiar, como o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, compras institucionais por meio de chamadas públicas e o Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar - PGPAF. Assim, os estabelecimentos rurais podem gerar renda e emprego, além de alimentos de qualidade para abastecer o mercado interno (CONAB, 2017).

Segundo a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, ao menos 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE para o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE deve ser composto por gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar (BRASIL, 2009).

Com a Revolução Verde, ocorrida nas décadas de 1960 e 1970, aconteceu a modernização conservadora da agricultura brasileira, inserindo um novo padrão técnico-produtivo. Porém, esse processo resultou, por exemplo, no aumento da dependência tecnológica, degradação ambiental e ampliação da pobreza (SOUZA, 2011) .

Com a estabilização da economia devido ao Plano Real em 1994, a agricultura brasileira ganhou eficiência no que se refere à utilização de tecnologia, economias de escala e modernização da atividade rural. Também evoluiu a profissionalização da gestão da atividade, mas a governança não evoluiu na mesma proporção no setor rural; uma implementação de processos de governança poderia mitigar conflitos de interesses surgidos nos processos de sucessão (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2016).

A maioria das empresas atuantes nas cadeias produtivas do agronegócio são empresas de capital fechado, em que prevalece o controle da família e práticas pouco formalizadas de governança e gestão. A necessidade de profissionalização e o gerenciamento do processo sucessório são desafios, visto que quando as novas gerações assumem o controle precisam lidar com a divisão da propriedade rural e também com riscos de perda de eficiência e escala de produção (MACHADO FILHO, 2015).

As propriedades rurais familiares têm natureza informal. A continuidade e o domínio por muito tempo, mesmo em formas modificadas, são vantagens das unidades de produção familiares e estão relacionados aos atributos e objetivos pessoais dos agricultores. Os sistemas

familiares simples continuarão dominando porque as gerações de agricultores provavelmente não terão características diferentes e os sistemas de corporação continuarão a exibir níveis de lucro similares (NUTHALL; OLD, 2017).

Segundo Scare e Antolini (2015), o produtor rural deve ser entendido como um gestor de negócios responsável pelas funções administrativas, diferente de um gerente da propriedade rural, que não participa das definições de mercado, finanças e estratégia, por exemplo. O gestor não precisa ter habilidades em todas as áreas, mas precisa entendê-las.

O perfil dos produtores rurais brasileiros é muito distinto, mas geralmente os pequenos produtores rurais não visualizam sua unidade produtiva como uma empresa, o que prejudica uma melhor gestão. Na lavra de Scare e Antolini (2015), os médios e grandes produtores têm enxergado a fazenda como uma empresa e vêm se transformando em gestores do negócio rural; isso impacta na forma como administram, tomam decisões e no comportamento de compra.

Nesse sentido, Nantes e Scarpelli (2012) afirmam que em algumas propriedades rurais modernas a capacidade de gestão dos empresários é ampliada e estes conseguem ter uma visão realista do seu negócio. Porém, não é o que se observa na maioria das propriedades rurais brasileiras, especialmente nas pequenas propriedades rurais, onde o planejamento das atividades e das contas ocorrem de forma parcial e desorganizada, e por vezes isso inexistente.

Essa visão ainda tradicional da maioria dos agricultores, sobretudo dos mais velhos, reflete na forma como são tratados assuntos não só do trabalho rural em si, mas também da sucessão. Isso pode ser um dos motivos da relutância em discutir com os herdeiros a sucessão da gestão da unidade produtiva.

Para Scare e Antolini (2015, p. 229), “os produtores estão se tornando cada vez mais informados sobre aspectos técnicos e de gestão, devido ao aumento da competitividade no setor e a desafios de sucessão”. Mas esse avanço ainda é pequeno, haja vista que se tem realidades muito distintas dos produtores rurais no Brasil.

Três categorias de famílias de propriedades rurais foram identificadas por Moreno-Pérez e Lobleby (2015): as unidades de produção monofamiliares, em que a propriedade legal e trabalho de membros que vivem na mesma habitação (mais comum em pequenas propriedades rurais); as propriedades rurais multifamiliares verticais, relacionadas às famílias com parentes intergeracionais; e as unidades de produção multifamiliares horizontais, que consistem de duas ou mais famílias ligadas por relação colateral (irmãos ou pais). Não foram encontrados casos de controlador múltiplo fora dos relacionamentos parentais. Propriedades rurais multifamiliares são menos frequentes em cooperativas, comparado às monofamiliares.

Dessa forma, propriedades rurais familiares estendidas permitem melhores condições para competir por recursos produtivos como terra e água e têm maior influência política. A maioria das propriedades rurais detém um único titular que opera as atividades; isso pode representar em dificuldades para controlar e supervisionar a gestão da unidade de produção agropecuária e conseqüentemente dificultar as estratégias de crescimento do negócio (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015).

Burton e Fischer (2015) fornecem evidências de uma crise de sucessão na Europa, especialmente na Finlândia, França e Noruega, ao afirmarem que há uma diminuição no número de explorações agrícolas e que está ocorrendo ou já ocorreu uma crise de recrutamento de sucessão nesses países, e potencialmente também ocorrerá na Alemanha.

Dar continuidade aos trabalhos agrícolas em propriedades rurais passa pela sucessão. Carvalho (2007, p. 15) entende a sucessão como sendo “[...] um processo endógeno, interno à propriedade rural, onde pelo menos um dos filhos sucede o pai na administração da unidade produtiva”. Segundo Mello et al. (2003), o pai determina o momento e a forma em que a gestão será transferida para a próxima geração. Spanevello (2008) afirma que as condições socioeconômicas existentes na propriedade rural podem explicar o processo de sucessão.

No entanto, os agricultores parecem ser tradicionais e empreendedores ao mesmo tempo. Diferentemente do que aponta a literatura, aqueles autores afirmam que “[...] a sucessão familiar não conduz necessariamente à continuidade das práticas agrícolas nem à transferência agrícola não familiar para a descontinuidade” (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017, p. 207, traduzido). Ainda alegam que as mudanças nas práticas agrícolas da agricultura familiar podem estar fora da propriedade rural ou uma interação entre o nível de unidade de produção agropecuária e o ambiente externo que causam mudança e continuidade.

O termo sucessão é usado para o processo em que um membro da família assume o controle geracional sobre a propriedade rural familiar; já o controle gerencial da unidade de produção assumido por um membro não familiar representa uma transferência não familiar do negócio. Há uma tendência de aumento de transferências não familiares (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017).

Suceder significa substituir o titular de um direito, tomar o lugar de outrem, na gestão, no comando de determinado direito; ou seja, sucessão da Agricultura Familiar tem a ver com quem, após comprovar capacidade e habilidade, será o gerenciador, o gestor da continuidade das funções realizadas na propriedade, que pode ser um herdeiro ou um terceiro; já herdar se

relaciona à transmissão de bens, direitos e obrigações em razão da morte do titular da propriedade. As duas situações podem, ou não, estar expressas numa mesma pessoa (CHEMIN; AHLERT, 2010, p. 70).

Segundo Leonard et al. (2017), existe uma variedade de rotas para a sucessão/herança, mas há poucas opções para agricultores e sucessores. Os autores modelaram quatro cenários, sendo dois referentes à criação de gado e dois para produção de lácteos (cenário 1a transferência na morte e cenário 2a transferência na morte retenção de ativos e pagamentos – criação de gado; cenário 1b transferência na morte e cenário 2b transferência na morte retenção de ativos e pagamentos – lácteos).

Ainda conforme Leonard et al. (2017), para todos os cenários modelados, os impostos sobre o capital não se aplicam quando o sucessor é filho/filha do agricultor; assim, a preocupação entre agricultores sobre a tributação do capital pode ser resultado da influência social. Nos cenários 1a, 1b e 2a o agricultor mantém uma renda constante até a morte e em alguns casos aumenta. Já no cenário 2b, a renda do agricultor diminui antes da morte. Conforme os autores, não há uma rota ideal de sucessão/herança devido a razões pessoais, níveis de renda, valores de ativos e sistemas de propriedade rural.

Conforme Suess-Reyes e Fuetsch (2016), em famílias que são adaptáveis e estreitamente ligadas ao negócio, a sucessão será percebida como boa oportunidade para inovação; já se há alta autoridade intergeracional, o mesmo não ocorre. O trabalho em conjunto de duas gerações, em especial a atual e a próxima, pode favorecer a criação de novas ideias para inovar em produtos, processos e mercados.

Na literatura sobre sucessão geracional na agricultura familiar, autores têm evidenciado os seguintes fatores: história, gênero, renda, escolaridade, projetos de vida dos jovens, sociabilidade urbana, comunidade e trabalho (KISCHENER; KIYOTA; PERONDI, 2015).

O tamanho da propriedade rural, intensificação da produção, propriedades rurais com produção orgânica, maior nível de escolaridade dos pais, a diversificação de atividade (por exemplo, o agroturismo), a tradição e o apego da família com a unidade agrícola são alguns fatores que favorecem a existência de sucessão (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).

Em sua análise dos padrões de sucessão, Taylor, Norris e Howard (1998) introduzem os conceitos de “expansor” e “conservador” na relação fazendeiro sênior-sucessor. Foram encontrados quatro tipos de sucessão na propriedade rural: a) agricultor sênior expansor e

sucessor expansor; b) agricultor sênior expansor e sucessor conservador; c) agricultor sênior conservador e sucessor expansor; e d) agricultor sênior conservador e sucessor conservador. Esses tipos de sucessão incorrem em diferentes relações de trabalho intergeracional, diferentes estratégias para negociar papéis durante a transição, diferentes estratégias de sucessão e conflitos diversos. No primeiro caso, as duas gerações valorizam a continuidade da unidade de produção; o sucessor pressionou pelo controle, ocorrendo uma luta pelo poder, em que a geração mais nova queria mudar a maneira de tocar o negócio, e a geração mais velha relutava; isso foi resolvido com a transferência do controle de forma legal.

No segundo tipo de sucessão, o agricultor sênior teve grande necessidade de controle e o sucessor não; este não desafiou/contestou o pai, não havendo luta pelo poder. Porém, houve conflito após a sucessão, porque o pai planejou a sucessão sem consultar os membros da família, significando que, apesar de não contestarem, não quer dizer que concordaram com decisão. No terceiro caso, a ambição do sucessor impulsionou a expansão e diversificação da fazenda; não ocorreu luta pelo poder porque trabalhavam em equipe, com tomada de decisão compartilhada entre agricultor sênior e sucessor (este representa um grupo menor). Por fim, no caso do agricultor sênior conservador e sucessor conservador, a tomada de decisão foi consensual entre os membros, a luta pelo poder não acontece, há uma boa relação de trabalho e pouca ou nenhuma dívida (TAYLOR; NORRIS; HOWARD, 1998).

Há necessidades comuns e distintas entre jovens que pretendem migrar ou permanecer no campo. Como necessidades distintas é citada a atitude negativa em relação à vida e ao trabalho no campo por parte do jovem. Já as necessidades comuns estão relacionadas à comparação da renda no campo e na cidade, às características do trabalho urbano e rural e à valorização dos modos de vida nesses dois locais (LIMA et al., 2013).

Utilizando a Abordagem de Ação Racional, Moraes, Binotto e Augusto (2017, p. 54-55, traduzido) identificaram seis crenças subjacentes à intenção dos sucessores de assumir a propriedade rural, sendo “satisfação em cuidar dos ativos da agricultura familiar” e “facilidade para administrar a propriedade rural” como resultado do modelo de atitude (crenças comportamentais); “pai” e “mãe” como referências importantes do modelo de normas percebidas (crenças normativas); e “facilidade para comprar mais terra” e “reconhecimento profissional” do modelo de controle comportamental percebido (crenças de controle).

A satisfação em cuidar os ativos da agricultura familiar representa uma ligação emocional à propriedade rural e diminui a probabilidade de migração de áreas rurais, pois os sucessores relutam em vender a terra. Quanto à facilidade para administrar a propriedade rural,

o desejo de trabalhar no setor agrícola pode incentivar a aprendizagem de administração e os sucessores podem, assim, percebê-la como fácil (MORAIS; BINOTTO; AUGUSTO, 2017).

Pai e mãe ou parentes próximos ou ainda parceiros românticos podem influenciar os sucessores a estudarem educação agrícola para aumentar a intenção de sucessores em assumir a propriedade rural, visto que estes são referências importantes para os sucessores. Políticas agrícolas que forneçam créditos para comprar terra é um fator que poderia aumentar a intenção em assumir a propriedade rural por parte dos sucessores. O sucessor, ao assumir o negócio familiar, tem o sentimento de reconhecimento profissional, desde que esse seja o seu desejo (MORAIS; BINOTTO; AUGUSTO, 2017).

De acordo com Facioni (2013), 20% dos entrevistados afirmaram já terem escolhido os sucessores da gestão da unidade produtiva rural. Para Alcântara e Machado Filho (2014), a escolha de sucessores é feita de forma subjetiva, ou seja, considera a afinidade entre os sucessores e o negócio.

Assim, a sucessão em propriedades rurais familiares envolve a transferência da gestão de geração em geração, em que a figura do pai se mostra relevante, visto que este decide quem irá sucedê-lo ou sinaliza o momento em que essa decisão irá ocorrer. Há de se ressaltar que no presente estudo, foi pesquisada a situação atual das unidades produtivas no que se refere a sucessão e não todo o processo, isto é, algumas questões históricas da família com a propriedade rural pesquisada foram perguntadas para entender o processo atual, mas não foi o foco entender todas as gerações sucessoras.

Como se pode perceber, há diversos estudos com sucessão que abordam diferentes questões. Porém, há muito ainda que avançar, tanto a respeito de novas abordagens quanto no sentido de conscientizar os próprios produtores da importância de se discutir e planejar a sucessão da unidade de produção agrícola, para que seus herdeiros continuem com as atividades desenvolvidas no campo. A partir disso, as pesquisas sobre o tema podem ser mais bem delineadas. A seguir são apresentadas algumas variáveis apontadas na literatura como sendo relevantes para o tema.

2. 4 VARIÁVEIS RELACIONADAS COM A SUCESSÃO

Neste tópico são explanadas as variáveis mais comumente citadas na literatura sobre sucessão. Tais variáveis foram compiladas em quatro fatores pela autora da presente tese e posteriormente testadas por meio de Análise Fatorial Confirmatória - AFC. Os textos

selecionados seguiram alguns critérios que estão descritos na metodologia da presente tese (ver item 3.2).

2.4.1 Perfil

As variáveis gênero, tempo no meio rural, idade, escolaridade e quantidade de filhos foram agrupadas no fator perfil e são apresentadas na sequência.

- *Gênero*

Segundo Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014), há uma cultura patrilinear, em que mulheres são deixadas de lado. Essa tradição dos homens assumirem e decidirem sobre o trabalho causa obstáculos. Os papéis de gênero são expressos de forma tradicional, mas os planos futuros das meninas não são como a esposa da propriedade rural tradicional do passado. Também Lequieu (2015) afirma que transferência patriarcal da unidade de produção agropecuária para a próxima geração é uma prioridade cultural dos agricultores.

De acordo com Bertoni e Cavicchioli (2016), um maior número de filhos e o gênero (masculino) representam uma maior probabilidade de sucessão. As mulheres desempenham papel secundário em relação à propriedade da unidade produtiva; sua participação é maior quando há três ou mais detentores da propriedade rural (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015). De acordo com Luhrs (2016), apesar das filhas não concordarem com a decisão de irmãos serem sucessores, não contestam e respeitam a decisão dos pais.

Quando não há como ser sucessora, as mulheres entram na agricultura por meio do casamento (GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014). Também Ferreira e Alves (2009) comentam que as mulheres podem se tornar agricultoras mediante o casamento. Outra forma das mulheres ascenderem à liderança e controle da empresa da família é quando não há herdeiros do sexo masculino ou quando a empresa familiar está em transição ou crise (WANG, 2010).

As filhas participam menos do negócio; isso desencoraja a sucessão por parte das mesmas (HANDLER, 1994). Também Wang (2010) comenta sobre a redução do interesse no negócio familiar por parte das filhas, devido à exclusão sistemática das mesmas na empresa familiar, que por sua vez ocorre por causa da interação de fatores a nível macro (atitudes sociais e culturais em relação às mulheres) e fatores a nível micro (individual e familiar). Isso torna quase invisíveis as capacidades e as contribuições no negócio por parte das mulheres.

De acordo com Lima et al. (2013), a probabilidade de obter herança aumenta se forem filhos homens e se possuem aptidão ao trabalho rural. Analisando o fenômeno sucessão sob a

perspectiva das filhas, Luhrs (2016) evidencia três grandes temas, sendo a experiência de infância das filhas (como a participação nas atividades agrícolas), modelos de função para as filhas e experiências de sucessão/herança da propriedade rural familiar.

O envolvimento com o ambiente (espacial) e a convivência com as atividades na propriedade rural trouxe um sentimento de ser importante quando ajudavam seus pais, especialmente nas férias escolares, e representava um benefício para a produtividade da unidade de produção (menor custo de mão de obra), bem-estar familiar. Além disso, para essas filhas as atividades desenvolvidas eram consideradas interessantes e divertidas (LUHRS, 2016).

As filhas perceberam desde cedo que seus irmãos (homens) é que seriam os sucessores, tendo um papel secundário na agricultura familiar. Os pais direcionavam as filhas para terem empregos que preservassem sua feminilidade, e mesmo que estas desejassem continuar envolvidas de alguma forma com a propriedade rural, acabaram na vida adulta tendo uma vida fora da fazenda. A mãe era vista como papel de cuidadora da casa e da família e não da empresa agrícola, e apesar de ajudar na unidade de produção, era minimizada e subordinada à autoridade do marido. Assim, a migração das filhas para fora da propriedade rural se deve ao favorecimento patrilíneo da transferência da propriedade agrícola (LUHRS, 2016).

Até os anos de 1980 o êxodo rural foi mais intenso, porém em termos de sexo e idade era mais homogêneo. Nos últimos anos há um processo de masculinização rural no campo, em que a população adulta é mais atingida (FROEHLICH et al., 2011). Camarano e Abramovay (1999) também já tinham evidenciado a masculinização do campo, com êxodo rural maior entre as mulheres. Segundo Lima et al. (2013), isso gerou um desequilíbrio de gênero, em que os homens são maioria no meio rural e as mulheres são maioria no meio urbano.

Há uma predominância de moças entre os jovens que saem do meio rural à procura de estudos mais elevados não disponíveis no campo ou de emprego, gerando uma masculinização no campo. Isso ocorre devido ao papel subalterno das mulheres nas famílias e o espaço pequeno dado a elas na lavoura e na atividade comercial (FERREIRA; ALVES, 2009).

Terminando essa discussão sobre gênero, Luhrs (2016) enfatiza que a escolha de filhos e exclusão de filhas como sucessores pode contribuir para a insustentabilidade da propriedade rural; então, deve-se eliminar o patriarcado. Portanto, deve-se incentivar mais mulheres a suceder, senão ocorrerá menos sucessão (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

Outros autores que defendem que os pais devem incentivar as filhas a suceder na gestão do negócio familiar são Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011), visto que acreditam que as mulheres têm potencial para serem sucessoras e podem permitir a

sobrevivência da empresa familiar. Para tanto, aqueles autores recomendam que os pais incentivem desde o início e não somente em momento crítico da empresa.

Alguns autores como Seuneke e Bock (2015) defendem o desenvolvimento de novas atividades comerciais nas propriedades rurais pelas mulheres, e como estas não estão tão enraizadas na agricultura comparadas aos homens, acabam deixando a propriedade rural para participar e interagir com redes dentro e fora da agricultura. Isso facilita a introdução de novas identidades e práticas empreendedoras.

Em resumo, percebe-se que os autores que abordam as questões de gênero têm evidenciado a prática de sucessão em que os homens são os que assumem a propriedade rural dos pais, sendo algo cultural, em que mulheres são geralmente vistas como tendo um papel secundário, sendo cuidadoras e subordinadas ao chefe de família. Isso leva as mulheres, filhas de agricultores, a procurar oportunidades de trabalho fora do estabelecimento dos pais, gerando a masculinização do campo. Assim, é preciso que mais espaço seja dado às mulheres para que não haja essa desigualdade de gênero e poder ter mais opções para que a propriedade rural se mantenha na família.

Apesar da realidade no campo estar mudando, ainda se evidencia o papel secundário da mulher na família rural, como apontado por Moreno-Pérez e Lobley (2015). A exemplo disso, Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) e Lequieu (2015) afirmam que é cultural a transferência da propriedade/patrimônio rural para os homens, filhos dos agricultores⁴.

- *Tempo no meio rural*

Conforme Facioni (2013), o tempo no meio rural é uma variável importante para a existência de sucessão, ou seja, o histórico do agricultor com o campo se mostrou relevante, visto que foi confirmada a hipótese de que quanto maior o tempo no meio rural, maior será a escolha pela sucessão familiar no campo. Aquela autora constatou que a maioria dos entrevistados (82%) sempre foi do meio rural.

Isso vai ao encontro da afirmação de Carvalho (2007), de que os agricultores possuem raízes no campo e dificilmente alguém que não seja desse meio se torna agricultor, porque os filhos vivenciam desde cedo a atividade agrícola na propriedade rural da família. Foi identificado por Spanevello (2008) que os agricultores já estavam no local há mais de vinte anos, tempo que corresponde à obtenção do estabelecimento rural.

⁴ Para mais detalhes ver variável gênero descrita no item 2. 4. 1.

Pesquisando assentamento rural, Santos (2007) afirma que pessoas que lutam pela terra são trabalhadores rurais que perderam o acesso à propriedade rural; são desempregados urbanos e sem teto, mas em geral são ex-trabalhadores rurais. Também Braga (2006) evidenciou que a população assentada tem alguma experiência anterior com a agricultura.

Talvez a questão do tempo no meio rural seja importante como um determinante de sucessão pelas propriedades rurais serem geralmente familiares, haja vista que o negócio familiar envolve a decisão de continuar ou não o legado por meio de um membro da família⁵.

- *Idade*

A partir dos anos 1970 ocorreu a expulsão da força de trabalho agrícola por causa da modernização da base técnica da agricultura. No entanto, nem todos concordam com essa afirmação, visto que houve também necessidades adicionais de mão de obra (SCHNEIDER, 1994).

Há um questionamento feito por Schneider (1994) sobre quem fica no campo. Para tanto, afirma que há uma tendência a um processo de envelhecimento da população rural, que pode ser pelo aumento da expectativa de vida e pela queda da fecundidade, mas também devido ao êxodo que ocorreu com maior velocidade no campo. O êxodo rural atinge populações mais jovens com ênfase cada vez maior (ABRAMOVAY et al., 1998).

Analisando o envelhecimento da população rural, Ferreira e Alves (2009) identificaram que a população de 0 a 29 anos diminuiu de 1996 a 2006, enquanto que os indivíduos das faixas etárias de 30 a 59 anos e de 60 anos ou mais aumentaram no mesmo período. Camarano e Abramovay (1999) já tinham verificado que houve uma maior migração entre os jovens rurais.

Os jovens da agricultura familiar são importantes para reprodução social do campo e da própria agricultura familiar; se este migra para a cidade, ocorre um problema de esvaziamento do meio rural (FERREIRA; ALVES, 2009). Segundo Schneider (1994, p. 264), “[...] a combinação da característica hereditária do ofício com a ocorrência do êxodo que ‘esvazia’ o campo das gerações mais jovens resulta em rupturas na continuidade da transmissão hereditária do patrimônio fundiário [...]”. Para aquela autora, o processo de envelhecimento da população rural no RS é mais evidente, gerando a questão de sucessão.

⁵ Ver variáveis trabalho rural no item 2. 1. 4 e características das empresas familiares (2.1) no que se refere à socialização desde a infância no negócio familiar, para melhor entendimento da importância do tempo no meio rural.

Ao examinar o período de 1996 a 2007, Froehlich et al. (2011) verificaram que houve uma redução da população rural na faixa etária de 0 a 14 anos e aumento da população idosa na região Central do RS, isso pode comprometer a sucessão nas propriedades rurais. De acordo com aqueles autores, o êxodo rural foi mais intenso até 1980, mas era mais homogêneo em termos de idade e sexo.

Na Europa, o Estado conduziu o êxodo, incentivando a formação de jovens agricultores e a aposentadoria antecipada, por exemplo. Mas no Brasil não houve política pública adequada e a rigidez da estrutura fundiária torna difícil a instalação de novos agricultores (SCHNEIDER, 1994).

A sucessão geralmente ocorre por um fato natural, isto é, pelo envelhecimento das pessoas, necessitando substituir o gestor da empresa por outros membros da família ou um particular. Tal processo nem sempre é previsto e harmonioso e pode significar o fim da empresa, mas pode ser uma oportunidade para reinventar a empresa (OSPINA; RAMÍREZ, 2012). Carvalho (2007) também afirma que o processo de sucessão acontece de forma natural, em que os filhos sucedem os pais de geração em geração.

Dessa forma, alguns pesquisadores afirmam que a idade interfere na probabilidade de ter sucessor para a unidade produtiva. Väre (2006) identificou que quanto mais velho o possível sucessor, maior é a probabilidade de sucessão, e quanto maior a idade dos agricultores (velha geração), mais atrasa a transferências ou fechamento da propriedade agrícola.

Segundo Kimli e Nachlieli (2001), a probabilidade de ter um sucessor aumenta com a idade do operador, seu nível de escolaridade e com a idade do filho mais velho. Porém, Bertoni e Cavicchioli (2016) afirmam que a idade do agricultor não influencia na probabilidade de sucessão. Já a idade da propriedade rural, isto é, tempo de fundação, confere vantagem competitiva, capital humano e habilidades específicas, favorecendo a sucessão.

Em propriedades rurais de médio porte, a idade jovem dos proprietários, a expectativa alta de substituição geracional e o dinamismo de investimentos resulta em alta expectativa de continuidade do negócio familiar (RIVEIRO et al., 2013).

Além de Schneider (1994), também Mendonça et al. (2013) comentam sobre o aumento da expectativa de vida dos adultos rurais. Esse fato, segundo esses últimos autores, faz com que aumente o prazo para sucessão, mas permite investir, inovar e melhorar a produção com as rendas de aposentadorias e pensões.

Assim, percebe-se uma preocupação dos autores para o envelhecimento da população rural que não está ligada somente ao aumento da expectativa de vida, mas também devido ao

êxodo rural, que tem sido maior na população mais jovem. Isso vem causando um esvaziamento do meio rural e prejudicando a designação de sucessores para as atividades agropecuárias, visto que os jovens, filhos dos agricultores são naturalmente os potenciais sucessores.

- *Escolaridade*

No final dos anos 1970 inexistia transporte coletivo para a escola, o que representava um obstáculo. Com o passar do tempo, ocorreu redução de escola, com classes multisseriadas e implementação de subsídio para transporte escolar, ou seja, da área rural para a área urbana para continuidade dos estudos; assim aumentou o tempo de escolarização. A migração de jovens para estudar na cidade “[...] produz novas experiências sociais e culturais [...]” (ZAGO, 2016, p.76).

Porém, segundo Zago (2016), a saída dos jovens para estudar na área urbana não é fator determinante de migração, sendo mais complexo porque depende de outras políticas para os jovens, que devem considerar fatores micro e macrossociais, como práticas familiares de divisão do trabalho e renda, relações desiguais de gênero quando da herança e restritas possibilidades de lazer.

De acordo com Coradini (2015, p. 12), “a sucessão do patrimônio material e a incorporação dos saberes e práticas agrícolas não garantem a permanência das novas gerações na agricultura familiar”. Para aquele autor, os aspectos subjetivos da vida cotidiana, como a regionalidade, as relações familiares, a escola e o trabalho agrícola influenciam na qualidade de vida das populações rurais e na permanência das novas gerações no campo.

A escolha ocupacional e a decisão de continuar com o ensino superior são tomadas em conjunto e os herdeiros de propriedades rurais mais lucrativas são mais propensos a entrar na agricultura e menos propensos a cursar ensino superior (HENNESSY; REHMAN, 2007). Para Lima et al. (2013), a educação é um fator que favorece a permanência do jovem no meio rural, caso fosse disponível em maiores níveis de estudo, visto que geralmente naquele meio só é fornecido até o segundo grau.

Um maior nível de escolaridade dos pais é um fator que favorece a existência de sucessão (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). Kischener, Kiyota e Perondi (2015) citam a escola e o conflito entre o rural e o urbano como motivos que fazem os filhos de agricultores saírem das propriedades rurais.

O nível de escolaridade é identificado por Kimli e Nachlieli (2001) como um fator que aumenta a probabilidade de sucessão. Para Bertoni e Cavicchioli (2016), ter pelo menos um

filho na família com diploma do ensino médio em assuntos não agrícolas diminui a sucessão e ter um diploma universitário diminui a probabilidade de sucessão.

Foi verificado uma menor quantidade de jovens que permanece no campo comparado à geração anterior no Alto Jequitinhonha, MG, porém continuam a existir sucessores, só que assumem a propriedade rural com maior escolaridade e idade. “[...] a qualificação do agricultor é associada ao trabalho familiar – é trabalhando que crianças e jovens se habilitam para ocupações rurais” (MENDONÇA et al., 2013, p. 446). Aqueles autores ainda identificaram uma média de 6,9 anos de estudos dos jovens rurais conta 3,5 anos em média dos adultos.

Em estudo realizado por Bednaříková, Bavorová e Ponkina (2016) sobre a motivação de jovens estudantes de ciências agrárias na Sibéria Russa, não foi encontrado efeito significativo da educação dos pais sobre a motivação migratória e também o incentivo para atingir um nível mais alto de educação não teve efeito significativo nas decisões de migração.

No entanto, verificou-se que o incentivo para estudar agricultura tem efeito significativo, indicando que os filhos que tiveram esse incentivo são mais propensos a voltar às comunidades rurais dos pais e uma grande maioria indicaram que teria emprego na agricultura no futuro. “A falta de mão de obra qualificada e instruída na agricultura ameaça a produção agrícola, e o forte êxodo rural levanta sérias questões sobre quem trabalhará em cargos especializados na agricultura no futuro” (BEDNAŘÍKOVÁ; BAVOROVÁ; PONKINA, 2016, p. 108, traduzido).

Para Mendonça et al. (2013), o acesso à educação formal não estimula a saída do campo em Turmalina e Veredinha em MG, mas os adultos valorizam os estudos para os jovens. Entretanto também consideram importante aliar o saber técnico aprendido pelos agricultores, valorizando a integração dos estudos com o cotidiano rural.

De acordo com Silvestro et al. (2001), a baixa escolaridade dos jovens torna difícil e incerto o sucesso da transferência do controle da propriedade rural. Também Costa Júnior (2007) afirma que a baixa escolaridade é um dos fatores para a saída dos jovens do campo.

Há um percentual maior de analfabetos entre os pais dos jovens que permaneceram no campo, comparado aos que saíram do meio rural (DOTTO, 2011). Indivíduos com escolaridade maior abandonam o campo; já a baixa escolaridade os mantém no meio rural porque não possuem estudo suficiente para o trabalho na cidade, que exige capacitação maior (BUTH, 2005).

Há certa controvérsia a respeito da escolaridade dos agricultores, pois apesar de alguns afirmarem que a baixa escolaridade faz com que os jovens deixem o campo, outros dizem que

sua pouca escolaridade é o que os faz permanecer na propriedade rural. Em síntese, pode-se observar que os jovens estão se deslocando do campo em busca de estudos mais avançados na cidade e têm permanecido no meio rural pessoas com menor escolaridade, embora a quantidade de anos dos filhos na escola serem maiores que a da geração anterior.

Outro ponto relevante que se deve destacar é a importância de os pais estimularem estudos relacionados com a realidade agrícola, para que se tenha maiores possibilidades de os filhos permanecerem ou retornarem para o campo. Claro que esse retorno não parece estar somente relacionado a isso; deve-se considerar também outros fatores como a realidade local e oportunidades que esses jovens terão após o término de seus estudos.

- *Quantidade de filhos*

De acordo com o estudo de Kimli e Nachlieli (2001), o número de crianças não influencia na probabilidade de sucessão. Porém, conforme Bertoni e Cavicchioli (2016), um maior número de filhos gera uma maior probabilidade de sucessão. Já Duesberg, Bogue e Renwick (2017) afirmam que o fato de o agricultor não ter filhos leva a não existência de sucessão.

O número de filhos por família tem diminuído, resultando em mudança nos padrões sucessórios. A tendência era que a terra ficava com o filho mais novo, mas até a concretização da sucessão os filhos mais velhos buscavam adquirir terras. Assim, “enquanto o filho mais novo trabalhava com os pais, estava, na prática, ajudando os mais velhos a comprar terras em outros lugares” (ABRAMOVAY et al., 1998, p. 30).

Era comum que a herança fosse deixada para o filho mais velho ou o mais novo. No entanto, tais regras podem não ser adequadas; assim, novas regras devem ser estabelecidas pelas famílias (LIMA et al., 2013). Quando há mais de um filho na família ocorre diminuição rápida da terra, devido à sua divisão para os herdeiros (BURTON; WALFORD, 2005).

Spanevello (2008) identificou famílias com onze filhos e outras com apenas um, sendo que os agricultores com maior número de filhos possuem mais de 71 anos de idade. Segundo Facioni (2013), em média, cada família pesquisada tinha três filhos, sendo zero o mínimo e onze o máximo, considerando filhos biológicos, enteados e adotivos. Aquela autora ainda evidenciou que, em famílias com maior número de filhos, a terra é insuficiente para manter todos os filhos no campo, visto que são pequenas (em média cerca de 19 hectares).

Contudo, pode-se perceber que ao longo do tempo a quantidade de filhos por família têm diminuído. Era comum que os casais tivessem um número maior de filhos para ajudar no trabalho rural, e os filhos que não ficavam com a terra dos pais continuavam na agricultura de

alguma outra forma. Com a nova realidade, ou seja, menor quantidade de filhos, são necessárias novas estratégias de reprodução da unidade produtiva.

2. 4. 2 Propriedade

As variáveis renda agrícola, tamanho da propriedade rural apego emocional em relação à propriedade rural, atividade agropecuária e conflito em relação ao negócio familiar foram reunidas no fator propriedade e são mostradas a seguir.

- *Renda agrícola*

De acordo com Schneider (2009), a renda para o agricultor é a receita líquida; é o que sobra, descontados os pagamentos. Em sua pesquisa analisando propriedades rurais nos estados Rio Grande do Sul e Santa Catarina, verificou-se que os rendimentos são centralizados pelo casal de agricultores que são responsáveis pela gestão do dinheiro, isto é, decidem como dividem o dinheiro; já no caso das famílias pluriativas catarinenses, a gestão dos rendimentos é centralizada pelo chefe de família.

No setor agrícola há uma tradição em transferir o negócio dentro da família (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010). Para tanto, a dimensão econômica da propriedade rural é crucial para designar um sucessor (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Segundo Mendonça et al. (2013), uma baixa renda na agropecuária interfere na permanência do jovem no campo e alguns pais até incentivam os filhos a procurarem oportunidades no meio urbano.

A família vem sofrendo transformações, como mudanças de valores entre as gerações e perda de autonomia do agricultor devido à dependência ao capital financeiro e à agroindústria, que gera incertezas quanto a sucessão e o destino dos filhos (as) em relação ao futuro (ZAGO, 2016).

De acordo com Kimhi e Nachlieli (2001), há uma queda acentuada na rentabilidade do setor agrícola em Israel. Também Suess-Reyes e Fuetsch (2016) afirmam que houve diminuição da renda devido a mudanças ocorridas na agricultura em países desenvolvidos, tornando necessária a adoção de novas estratégias de negócios inovadoras e sustentáveis. Assim, Moreno-Pérez e Lobley (2015) comentam que a pressão competitiva internacional exige flexibilidade e capacidade de adaptação.

Em estudo realizado por Kischener, Kiyota e Perondi (2015) no Sudoeste do estado do Paraná, a renda, a convivência na comunidade e a inclusão dos projetos de vida dos filhos nas estratégias de reprodução social da família são fatores que contribuem para que os jovens permaneçam no meio rural. Para aqueles autores atualmente o agricultor é mais valorizado pela

sociedade do que anos atrás. Ainda afirmam que na cidade os filhos podem não ser bem remunerados, o que reforça a manutenção dos membros da família no campo.

O rendimento das ocupações não agrícolas, ou seja, das indústrias em quase pleno emprego ameaça a estabilidade da agricultura familiar, visto que os herdeiros designados cada vez menos escolhem a agricultura como ocupação de tempo integral (HENNESSY; REHMAN, 2007). Segundo Duesberg, Bogue e Renwick (2017), as novas gerações renovam interesses motivados pela viabilidade econômica e aspectos não econômicos, como fatores sociais e psicológicos.

Fatores demográficos e econômicos afetam a sucessão intergeracional em Israel, porém, na análise empírica, os fatores econômicos não são completamente revelados. Autores sugerem que isso se deve à falta de informações sobre capital e outras variáveis familiares (KIMLI; NACHLIELI, 2001).

Segundo Hennessy e Rehman (2007), a renda agrícola atual da família não afeta a decisão do herdeiro entrar na agricultura. Bednaříková, Bavorová e Ponkina (2016) verificaram que a renda familiar não explica a intenção de migração dos jovens após concluírem os estudos em ciências agrárias, mas os jovens que procuram emprego não agrícola ou emprego em serviços relacionados com a agricultura geralmente acabam deixando a região para encontrar empregos adequados. Ainda evidenciaram que jovens de famílias enraizadas na agricultura tendem a voltar para casa após terminar a universidade.

Já para Duesberg, Bogue e Renwick (2017), um retorno econômico baixo e o trabalho árduo são fatores que levam a não sucessão. A esse respeito, Van Vliet et al. (2015) citam que as unidades de produção inviáveis economicamente podem ser ajudadas por políticas para se adaptarem, “para a maioria da agricultura familiar, sua sobrevivência dependerá da transformação e não da preservação” (VAN VLIET et al., 2015, p. 12, traduzido).

Aplicando a teoria da escolha ocupacional, Bertoni e Cavicchioli (2016) analisaram os determinantes da sucessão e evidenciaram que as características territoriais e socioeconômicas da região em que a propriedade rural opera são importantes para a sucessão, assim como fatores tradicionais, a exemplo da diferença de renda com outros setores. Mas até certo limiar a relação entre renda e probabilidade de sucessão é negativa (escolha por emprego não agrícola), depois começa a influenciar positivamente, porque áreas economicamente ricas e urbanizadas representam um contexto favorável para atividades agrícolas de alto valor agregado (propriedades rurais diversificadas e multifuncionais). Esses resultados contradizem estudos que afirmam que áreas periurbanas são desfavorecidas.

De acordo com Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014, p. 160, traduzido), “o lucro não é o principal motor para levar os jovens ao setor agrícola”; são importantes também o interesse e motivação dos próprios jovens. No trabalho de Facioni (2013) foi possível confirmar que quanto menor a renda, menor é a possibilidade de sucessão, visto que tal fator foi indicado por boa parte dos entrevistados como importante para manter os jovens no campo. Se a renda é baixa, não há dinheiro suficiente para todos os membros da família se manterem na propriedade rural.

Analisando a prática de governança em seis empresas familiares, Pelizaro (2016) evidenciou diferentes arranjos de divisão de renda entre os membros, como participação nos lucros pelos gestores e funcionários, renda fixa mais comissão sobre lucros, divisão de lucros entre os sócios de acordo com percentual de ações e salários diferenciados, mas sem participação nos lucros.

Propriedades rurais com ativos mais elevados, isto é, com recursos maiores, têm melhores perspectivas de sucessão; essa relação cresce ao longo do tempo (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008). A renda com atividades agrícolas são citadas por Mendonça et al. (2013) e Duesberg, Bogue e Renwick (2017) como um fator importante para a manutenção do jovem no campo e para que a propriedade rural continue na família.

Não é uma tarefa fácil escrever sobre a existência de divisão da renda proveniente a agropecuária para os membros das famílias rurais, haja vista pouco se tem na literatura sobre o que concerne especialmente às pequenas propriedades rurais, pelo fato dos agricultores geralmente não distribuírem a renda das atividades entre seus membros de maneira formal. Talvez isso se deve ao fato de tal renda estar comprometida com os gastos da família (para os que não separam consumo da atividade rural do consumo familiar), ou porque investem na produção, ou ainda porque culturalmente o agricultor não tem o hábito de fazer essa divisão.

Em síntese, diversos trabalhos indicam que a baixa renda agrícola faz com que os jovens deixem a propriedade rural em busca de novas oportunidades, porém há os que afirmam que a renda não influencia nessa saída do campo. No entanto, nota-se que a renda agrícola tem sim sua relevância na existência de sucessor na unidade produtiva, porque os jovens comparam a renda com atividades rurais com a renda de atividades não agrícolas e a renda da propriedade rural é incerta, diferente da renda do assalariado. Assim, deve-se considerar outros fatores em conjunto com a realidade da família em termos estruturais, ou seja, relacionamento intrafamiliar e estrutura física da propriedade rural, e ainda a situação socioeconômica da localidade.

- *Tamanho da propriedade*

Segundo Van Vliet et al. (2015), a cultura rural e os meios de subsistência estão ameaçados pelo aumento do tamanho da propriedade rural em países desenvolvidos. As pequenas propriedades rurais persistem onde há poucas oportunidades de emprego fora da fazenda em países em desenvolvimento, forçando as pessoas a permanecerem na agricultura, mas aumenta a pobreza rural.

As mudanças ocorridas na agricultura em países desenvolvidos, como diminuição do apoio ao setor agrícola, segurança alimentar e padrões de qualidade, mercados voláteis, mudanças tecnológicas, climáticas e desastres ambientais provocaram uma redução do número de explorações agrícolas na União Europeia, uma tendência a empresas maiores em termos de dimensão (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).

De acordo com Lowder, Skoet e Raney (2016), o tamanho médio das propriedades rurais diminuiu na maioria dos países de baixa e média renda, ocorrendo o oposto em alguns países de renda média alta e na maioria dos países de renda alta. Segundo Hoffmann e Ney (2010), houve crescimento no número de minifúndios no período de 1995/96 a 2006. Tais autores sugerem que pode ser pela expansão da agricultura familiar ou pelo aumento do número de propriedades rurais utilizadas para lazer e/ou moradia de indivíduos que trabalham na cidade.

O tamanho pequeno da propriedade rural colabora com a não sucessão (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Também Petinari, Tereso e Bergamasco (2008) indicam o tamanho da propriedade rural (pequeno) como um dos motivos para a saída dos jovens do meio rural. Segundo Hennessy e Rehman (2007), o tamanho da propriedade rural e o número de animais (no caso, de gado) é significativo para a entrada dos herdeiros na agricultura.

No entanto, Facioni (2013) afirma que apesar do tamanho pequeno da propriedade rural ter sido indicada pelos entrevistados como um dos motivos dos jovens deixarem o campo, analisando os fatores no modelo Multinomial Logit, a posse de lote⁶ pelos filhos apareceu como um fator importante para ter um sucessor. Para Alcântara e Machado Filho (2014), é comum o fatiamento da unidade produtiva entre os herdeiros no processo de sucessão, o que incorre em perda de escala e eficiência produtiva

Estudando sucessão múltipla no Reino Unido, ou seja, quando há mais de um herdeiro sucessor em uma família, Burton e Walford (2005) evidenciaram que quanto maior a propriedade rural, maiores são as chances de sucessão, mas que quando há mais de um herdeiro

⁶ Lote: propriedade rural dos assentados.

sucessor ocasiona a divisão da terra. Este é um momento de tensão intrafamiliar. Aqueles autores afirmam que é preciso planejar a sucessão para que não ocorra uma rápida diminuição da terra e para que a propriedade rural se revigore. Outros autores como Abramovay et al. (1998) já haviam afirmado que ao dividir a terra ocorre perda da viabilidade econômica da propriedade rural.

Assim, a divisão de terras entre os herdeiros pode colocar em risco a sustentabilidade da propriedade rural familiar; já as explorações inovadoras atraem maior sucessão (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). Para Reis (2006), a terra é um meio de produção, na qual sua divisão, somada à infraestrutura e à escala de produção insuficiente, podem inviabilizar a continuidade da empresa rural no processo de sucessão familiar. Também Machado Filho (2009) comenta que no processo de sucessão há divisão das propriedades rurais e risco de perda de eficiência e escala de produção, representando um desafio e tal processo deve ser gerenciado.

Houve uma fragmentação da terra nas últimas décadas e diminuição no número dos jovens no campo. Também ocorreu uma reordenação do uso da terra, em que a terra é redistribuída para garantir área suficiente para quem quer permanecer no meio rural (MENDONÇA et al., 2013). Similarmente, Zago (2016) comentou sobre a redução da extensão de terras para os filhos. O jovem pode ter acesso à terra por meio da herança. Porém, a escassez de terras, devido ao fracionamento das propriedades rurais, sobretudo na agricultura familiar, torna o processo sucessório mais difícil (LIMA et al., 2013).

Resumindo, as pequenas unidades de produção agropecuária persistem em locais onde há poucas oportunidades de emprego fora do campo. Ao que parece não é somente o tamanho da propriedade rural que interfere na sucessão, mas também a posse legal da terra, talvez devido a segurança que o sucessor sente ao tê-la em seu nome. A existência de mais de um sucessor pode inviabilizar a manutenção da propriedade rural em razão da divisão da terra, representando um risco.

- *Apego emocional*

Segundo Suess-Reyes e Fuetsch (2016), a tradição e o apego da família com a unidade agrícola contribui para a existência de sucessão. Também Alcântara e Machado Filho (2014) afirmam que os eventos de sucessão ocorreram numa esfera sentimental, em que a escolha dos sucessores foi feita de forma subjetiva, isto é, por afinidade entre os sucessores e o negócio e sem avaliação da real competência dos escolhidos. A continuidade das empresas está relacionada com a ligação dos sucessores com o negócio familiar desde a infância. Há

evidências de uma relação entre o estilo de gestão da unidade de produção agropecuária e as relações familiares (TAYLOR; NORRIS; HOWARD, 1998).

Alguns pais manifestam o desejo de que seus filhos continuem a atividade dos pais porque foram criados no meio rural. Porém, outros preferem que os filhos saiam em busca de novas oportunidades, devido ao fato de não ter renda suficiente para manter todos os membros da família na propriedade rural ou por considerarem a atividade rural difícil (FACIONI, 2013).

O altruísmo é citado por Ospina e Ramírez (2012), ou seja, o desejo dos pais de extensão familiar ou ainda incapacidade de fazer pactos objetivos devido a interesses particulares dos membros da família. De acordo com Sardenberg (2009), uma das manifestações do altruísmo é a expectativa de que seus familiares desempenhem determinadas funções, e mesmo que sejam incapazes como gestores, insistem nesse desejo.

Conforme Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014), os jovens tendem a criar um equilíbrio entre a adaptação e a renovação e são motivados por valores sociais e laços emocionais. Os jovens pensam em ampliar o negócio, mas o suficiente, sem perder o contato e proximidade com funcionários e animais, produzir alimentos locais e criar renda extra. No entanto, meninos e meninas têm planos diferentes de diversificação, pois meninos tendem a lidar com máquinas e meninas com animais.

A rápida urbanização e economia agrícola competitiva faz com que agricultores usem de ações empreendedoras como a tomada de risco fiscal, aluguel de terras e acordos legais para manter a propriedade rural no nome da família. Os agricultores tradicionais trabalham arduamente para manter expectativas dos antepassados, sendo um compromisso cultural, o compromisso de manter o negócio na família, revelando um apego emocional (LEQUIEU, 2015). Outros autores que também versam sobre o apego emocional à terra que influencia na sucessão são Duesberg, Bogue e Renwick (2017).

Todavia, infere-se que os pais acabam expressando sua vontade de perpetuar a terra e veem nos jovens a chance de isso acontecer, representando uma tradição, algo cultural, em que o apego da família com a terra pode influenciar na existência de sucessores, devido à afinidade dos filhos desde a infância. Porém, isso não quer dizer que tais jovens têm aptidão para gerenciar o negócio, que é diferente de ter vocação para o trabalho agrícola em si, o que gera um questionamento sobre a capacitação dos mesmos para assumir a gestão da propriedade rural.

- *Atividade agropecuária*

A produção agropecuária representa o segmento “dentro da porteira” e tem a agricultura e pecuária como subsegmentos. No entanto, pode-se também desenvolver a

agroindustrialização verticalizada, como laticínios, doces e polpas de frutas dentro da propriedade rural, mas tal processo faz parte do segmento “depois da porteira” (ARAÚJO, 2010).

Conforme Araújo (2010), a produção agrícola compreende as culturas vegetais, isto é, que se reproduzem poucas vezes, como bananeira e cana de açúcar (semi-perenes), plantas que têm um ciclo completo no período de um ano (anuais) e plantas que reproduzem várias vezes, como a laranjeira e a mangueira (perenes). Já a produção pecuária refere-se à criação de animais domesticados, como bovinos de corte e leite, suínos e aves de postura e de corte.

Sabe-se que cada atividade desenvolvida em uma unidade de produção agropecuária tem suas particularidades, sejam de manejo de produção quanto nos resultados financeiros que cada uma pode oferecer. Segundo Ribemboim (2011), os produtos agropecuários tradicionais têm uma série de características, que com o avanço das tecnologias agrícolas se tornaram menos evidentes. Perecibilidade, homogeneidade, sazonalidade de oferta, riscos climáticos, baixas elasticidades da demanda, rigidez de oferta e variabilidade de preços são alguns dos atributos dos produtos agrícolas.

As principais atividades agropecuárias encontradas por Facioni (2013) foram a produção de leite, gado (corte e misto) e frango. No entanto, a renda proveniente do leite não passou de um salário mínimo por mês; já a renda com a produção de aves para corte chegava até R\$ 3.000,00/mês, sendo altamente dependente da agroindústria que adquiria a produção.

Diversificar o cultivo pode possibilitar o aumento da renda e a qualidade de vida dos indivíduos do campo, e melhorar o PIB e o IDH dos municípios (RATHMANN et al., 2008). Conforme Marques e Lacerda (2008), a diversificação da produção ou do cultivo, e ainda a diversificação de atividades como a agroindustrialização e a prestação de serviços representam alternativas para os produtores rurais. Também Ribemboim (2011) afirma que, apesar da função prioritária ser o de alimentar pessoas e animais, a produção está cada vez mais diversificada nas propriedades rurais e se estendeu para os setores industrial e de serviços.

A diversificação do negócio reduz riscos comerciais e aumenta a renda e facilita a sustentabilidade. A concepção tripartite da sustentabilidade (dimensões econômica, ecológica e social) pode ajudar a compreender a sustentabilidade transgeracional das empresas familiares (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). Para as autoras, ignorar os aspectos sociais pode significar problemas para encontrar um sucessor. Para Bertoni e Cavicchioli (2016), unidades agrícolas produtoras de legumes frescos, prontos e preparados são mais propícias a ter sucessor

do que as demais propriedades hortícolas, assim como o maior investimento agrícola favorece a sucessão.

Todavia, percebe-se que os agricultores familiares têm uma gama de opções de atividades agropecuárias que podem ser desenvolvidas em suas propriedades rurais. A escolha por um ou mais tipos de produtos depende de várias questões, que vão desde condições edafoclimáticas, passando pela tradição local até o perfil pessoal do agricultor, que podem ou não considerar a viabilidade econômica como fator decisivo para tal escolha e que podem interferir na decisão dos filhos em continuar na atividade rural futuramente.

- *Conflito*

Conforme Suess-Reyes e Fuetsch (2016), a família pode ser um passivo caso haja conflito; isso pode resultar que membros da família sem qualificação sejam os sucessores ao invés de candidatos mais qualificados. De acordo com Abramovay et al. (1998), o objetivo básico da propriedade rural era reproduzir a condição social do produtor por meio da maior quantidade de filhos possível, mesmo havendo conflitos entre herdeiro escolhido para ser o sucessor e os demais filhos.

Com o planejamento, pode-se definir, *a priori*, o estabelecimento de alguns critérios para que não haja problemas, como rivalidades e disputas que possam comprometer a continuidade do negócio familiar. Assim, o planejamento serve (juntamente com a profissionalização) para nortear a empresa e minimizar conflitos (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

Quando há diferentes regras de equidade, quando os sucessores agrícolas e irmãos não agrícolas têm a percepção de níveis baixos de “calor” familiar e estes não concordam que a transferência é justa, os níveis de conflitos entre irmãos são mais elevados. Os relacionamentos próximos facilitam a resolução de conflitos, caso ocorram, e podem perceber a transferência como sendo justa. A relação de equidade e transferência justa não está correlacionada entre si (TAYLOR; NORRIS, 2000). As autoras sugerem que essa relação deve ser mais estudada, porque esse resultado indica que a pessoa pode concordar com uma e com a outra não, por exemplo, concordam com uma regra e depois os pais fazem a divisão de outra forma.

Para Silva Junior e Muniz (2006), o processo de sucessão envolve a transmissão do poder, quando a escolha é pelo sucessor que possui relações de poder e de confiança plenas a empresa sobrevive; já quando as relações de poder e de confiança são parciais e frágeis, os conflitos surgem de forma acentuada, comprometendo a empresa familiar.

Segundo Chemin e Ahlert (2010), ações preventivas devem ser tomadas para minimizar problemas e conflitos. Para tanto, Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) recomendam discutir o plano sucessório de forma aberta e permitir liberdade de escolha para reduzir o medo de conflito entre irmãos.

São citados possíveis cenários em caso de conflito familiar relativo à sucessão por Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012), sendo os seguintes casos: filha quer o cargo de liderança, mas fundador nomeia outro irmão; um filho quer o cargo, mas pai não o considera capaz de administrar; fundador prefere passar a liderança para uma filha, porém esta não está interessada; fundador tem incerteza em nomear um novo líder, apesar de ter um filho que deseja assumir o cargo; fundador quer nomear uma filha, mas esta não tem compromisso claro com a empresa; e dois potenciais sucessores disputam a liderança e fundador está indeciso quanto à escolha.

A empresa familiar, sendo uma interação entre família e empresa, pode ter conflitos devido a não separação entre ambas (vida familiar e organizacional se misturam) (LESCURA et al., 2012). Também Handler (1994) comenta sobre conflitos entre irmãos e afirma que a não existência de conflitos é um dos pontos importantes para uma sucessão positiva (efetiva).

Não obstante, pode-se afirmar que o conflito é uma variável existente no processo de sucessão e pode interferir no mesmo. Saber gerenciá-lo é o primeiro passo para uma resolução no sentido de favorecer uma harmonia familiar e permitir a sucessão geracional.

2. 4. 3 Trabalho

As variáveis participação dos filhos nas decisões, satisfação com o trabalho agropecuário, pluriatividade e exercício do poder foram reunidas no fator trabalho e são apresentadas a seguir.

- *Participação dos filhos nas decisões*

Ao estudar os motivos dos jovens saírem ou permanecerem na propriedade rural, Dotto (2011) verificou que a maioria dos jovens não participa das decisões nas propriedades rurais dos pais, porém os jovens que permaneceram no campo participam mais do que os jovens que saíram. Complementando, Coradini (2015, p. 2), afirma que “o futuro da agricultura familiar passa pela visão que as jovens têm sobre seu próprio futuro, a partir das avaliações e representações que elaboram sobre o universo rural e urbano e sobre o trabalho agrícola e não agrícola”.

Casos em que filhos não estão envolvidos com agricultura é mais comum não ter sucessor. Quando os filhos participam do trabalho na propriedade rural, ocorre a transferência gradual dos trabalhos (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015).

Segundo Facioni (2013), mais da metade dos entrevistados em sua pesquisa afirmaram que apenas uma pessoa ou parte da família tomam as decisões sobre a propriedade rural, geralmente os homens. Ainda verificou-se que a transmissão do patrimônio (posse da terra) está relacionada à transferência da sucessão, isto é, o pai decide a sucessão e transfere a terra (ou decide seu momento) para o sucessor.

Para Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014), a geração mais velha deve deixar a geração mais nova participar das decisões. De fato, a participação tanto no trabalho diário quanto nas decisões das atividades agrícolas é relevante para que os jovens se motivem a continuar no negócio familiar.

Já Petinari (2007), ao pesquisar agricultores familiares na região Noroeste Paulista, verificou que as decisões são tomadas em conjunto pelos membros, mas o chefe da família é quem decide que atividade produtiva irá ser desenvolvida na propriedade rural, com base na sua viabilidade.

Não obstante, relembra-se aqui que Carvalho (2007) e Luhrs (2016) atentam para a importância de os filhos conviverem desde cedo com as atividades agrícolas. Assim, torna-se relevante que os pais não somente mostrem a seus herdeiros como trabalhar com a terra, mas também fazerem parte da tomada de decisão, com a finalidade de irem se familiarizando com a gestão da propriedade rural e ainda evitar que mais filhos saiam do campo em busca de novas oportunidades de emprego no meio urbano.

- *Satisfação com o trabalho agropecuário*

O filhos que têm aptidão para o trabalho no campo e se forem homens, a probabilidade de sucessão aumenta (LIMA et al., 2013). Outra autora que versa sobre a aptidão para o trabalho rural é Facioni (2013), que afirma que o pai transfere a terra para um dos filhos que tem aptidão ou que queira permanecer na propriedade rural.

Os autores Carvalho (2007), Moreno-Pérez, Loblely (2015) e Luhrs (2016) atentam para a vivência dos filhos desde cedo na propriedade rural; ter contato com atividades agrícolas é importante para que se tornem sucessores. Também Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) comentam que os sucessores acompanhavam desde o início o trabalho dos pais na empresa familiar.

Segundo Spanevello (2008, p. 150), alguns agricultores percebem a ocupação agrícola de forma negativa, sendo “difícil e penosa” e sem futuro. Os agricultores ainda comentam que o trabalho dos agricultores (as) não são reconhecidos, especialmente das mulheres, que fazem dupla jornada de trabalho (rural e doméstico).

No entanto, há os que veem vantagens na ocupação agrícola, como não ter patrão, podendo fazer seu próprio horário e produzir para autoconsumo. Há uma divisão do trabalho conforme o sexo, ficando as atividades administrativas e o trabalho rural propriamente dito para os filhos e as filhas ficam com as atividades domésticas (SPANEVERELLO, 2008). Também Alves (2013) comenta a relação trabalho agrícola-sexo como se pode observar a seguir:

Nas sociedades pré-capitalistas e no início do processo de industrialização, o trabalho produtivo e o reprodutivo eram desenvolvidos no mesmo espaço (fato que ainda permanece em regiões do Brasil na forma de agricultura familiar), sendo comum o envolvimento de homens e mulheres no exercício das tarefas, uma vez que não havia separação entre esfera privada e esfera pública. Com o crescimento dos centros urbanos e a expansão da sociedade industrial, o trabalho produtivo passou a ser exercido no espaço público, separando-se da vida doméstica. Ou seja, a família perde a sua função de produção e torna-se uma unidade assalariada. Nesse contexto, disseminou-se a ideia de que o lugar da mulher era o lar, ficando sob sua responsabilidade o cuidado dos filhos e do marido – em que pese um grande número de mulheres das classes menos favorecidas integrar a produção social e ser fundamental para os homens o seu trabalho doméstico e extra doméstico (ALVES, 2013, p. 285-286).

A percepção que o adolescente tem quanto às recompensas do trabalho dos pais é importante para a escolha de carreira dos filhos (SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011). Agricultores mais capitalizados têm maior propensão em permanecer na atividade dos pais e buscam se preparar para que isso ocorra (SILVESTRO et al., 2001).

Assim sendo, o trabalho rural é relevante para a escolha dos filhos em permanecer ou sair do campo. Os que pretendem ficar, geralmente percebem o trabalho dos pais de forma positiva ou não conhecem outra opção viável. Já os que pretendem sair ou não possuem aptidão para o trabalho agropecuário, ou não foram incentivados para seguir na atividade, ou simplesmente querem buscar outras opções fora da propriedade rural e/ou daquele meio.

- *Pluriatividade*

Verifica-se que nos últimos anos ocorreram mudanças no espaço rural brasileiro. Exemplo disso são as atividades não agrícolas desenvolvidas dentro ou fora da unidade agrícola.

Por conter elementos socioeconômicos diversos, a agricultura familiar deve ser analisada considerando sua dinâmica e contradições (OYAMADA et al., 2007).

Segundo Oyamada et al. (2007), a pluriatividade é um tema que vem ganhando espaço com foco nas novas perspectivas de desempenho econômico da agricultura e nas estratégias de reprodução na agricultura familiar. Para tais autores o termo pluriatividade tem sido denominado para a atividade praticada fora do domicílio rural e representa um mecanismo estratégico de reprodução social e econômica de agricultores familiares para compor a renda de sua família.

Segundo Schneider (2003), a pluriatividade é uma forma de organização do trabalho familiar, em que parte dos membros das famílias que residem no campo se dedicam a atividades não agrícolas dentro ou fora das unidades produtivas. A prática de atividades pluriativas depende de interesses individuais ou familiares que decidem se integrarem a outra ocupação. Para aquele autor, a pluriatividade se tornou uma estratégia de sobrevivência para agricultores familiares, mas o tema ainda carece de conteúdo teórico e conceitual, além de necessitar de mais pesquisas no Brasil.

Ainda na lavra de Schneider (2003), a interação dos indivíduos com o ambiente social ao qual estão inseridos pode resultar na reprodução socioeconômica, cultural e simbólica da organização familiar que, por sua vez, depende das decisões, estratégias e ações da família e de seus membros, que poderão ser benéficas ou desfavoráveis à sua continuidade.

Os estudos sobre pluriatividade obtiveram mais destaque quando passou-se a analisar a família ao invés da unidade de produção, porque são seus membros que articulam suas estratégias. Para determinar o nível de pluriatividade, a literatura sugere analisar o comportamento do trabalho dos membros das famílias (MATTEI, 2007). Para Ney e Hoffmann (2008), as famílias rurais pobres necessitam diversificar a renda e procuram ocupações não agrícolas para isso. Mas as atividades não agrícolas, em vez de reduzir, aumentam a desigualdade de renda rural.

De acordo com Tonini (2013), as dificuldades enfrentadas pelos agricultores os levam a buscar alternativas para continuar sua produção e sustento. A respeito disso estão as atividades não agrícolas. Conforme Souza (2011), as alternativas para melhoria nos níveis de emprego e renda, reprodução social, capitalização, educação e preservação ambiental devem ser compatíveis com a capacidade e necessidades dos agricultores familiares. Nesse sentido a pluriatividade é uma forma de atividade que permite ao agricultor atuar em outras atividades produtivas, como o artesanato e o turismo rural.

Para Souza (2011), por serem periódicas e não sazonais, nas atividades pluriativas não existe o risco de desprendimento do agricultor familiar da sua atividade principal, que é a agrícola, e isso permite diminuir a pobreza no campo. Porém, Tonini (2013) considera que a pluriatividade faz com que o produtor se afaste das lidas primárias ao se envolver com outras atividades dentro ou fora da propriedade rural.

As autoras Suess-Reyes e Fuetsch (2016) também consideram que o trabalho fora da propriedade rural pode reduzir a sucessão devido ao afastamento emocional. Ainda comentam que dividir a terra para os herdeiros pode colocar em risco a sustentabilidade da propriedade rural e que a diversificação de atividades (agrícolas) pode aumentar a sucessão.

Os horários flexíveis e responsabilidade intercambiáveis das tarefas entre os membros da família permitem a adaptação às mudanças. Os sucessores trazem novas ideias e recursos, que podem resultar em maior comportamento inovador e sustentável (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). As considerações pessoais são mais importantes do que considerações de sucessão, e a demanda por sucessores aumenta com a atividade da unidade de produção, diminuindo com a atividade fora da propriedade rural (KIMHI; LOPEZ, 1999).

Aprofundando nos resultados de Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) na construção da resiliência futura, são necessários aprender a lidar com a mudança e a incerteza, fator que está relacionado, em parte, pelas percepções individuais; diversificar para a reorganizar, ou seja, outras fontes de renda, como trabalhar para outros agricultores ou alugar casas para turistas; ter habilidades e conhecimentos relativos à transmissão do conhecimento agrícola, relacionamento com os pais e também o trabalho em outras propriedades agrícolas para desenvolver novas habilidades; criar oportunidades e auto-organização, referente às relações intergeracionais, redes de vizinhança e influência internacional sobre a agricultura; e criar um “*work-love balance*”, pois um parceiro romântico pode ser um apoio no futuro do negócio (trabalho em conjunto, mas não necessariamente serão coproprietários). Os interesses, habilidades e vontades do parceiro afetam o negócio.

As empresas familiares precisam buscar estratégias inovadoras devido ao ambiente de rápida mudança. A diversificação como o agroturismo pode aumentar a sucessão, assim como propriedades rurais com maior dimensão. Já a pluriatividade fora da propriedade rural pode reduzir a sucessão por causa do afastamento emocional (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).

Assim, de acordo com Suess-Reyes e Fuetsch (2016), a diversificação de atividades como o agroturismo proporciona maiores chances de sucessão. Já segundo Kimli e Nachlieli

(2001), o número de crianças e o trabalho dos pais fora da propriedade rural não influencia a probabilidade de sucessão.

Para finalizar, considerando os aspectos aqui apresentados sobre a pluriatividade, pode-se chegar a duas principais considerações sobre a visão dos autores que versam sobre esse tema. A primeira refere-se aos autores que defendem a pluriatividade e que não a visualizam como algo prejudicial para a sucessão. A segunda é composta pelos autores que afirmam que atividades pluriativas levam ao afastamento dos indivíduos das atividades agrícolas, resultando na não sucessão.

Deve-se ponderar que a pluriatividade só pode ser prejudicial (não que irá ser) no caso de atividades que não sejam relacionadas às atividades rurais. Porém, há também a pluriatividade relacionada à diversificação de atividade, como comentada no trabalho de Suess-Reyes e Fuetsch (2016). Tal diversificação se refere, por exemplo, ao agroturismo e à agroindustrialização, que podem trazer renda maior para a família.

- *Exercício do poder*

O exercício do poder refere-se a quem toma as decisões sobre as atividades agropecuárias. De acordo com Lima et al. (2005), o processo de decisão envolve os objetivos do agricultor e sua família mais as condições bioclimáticas de produção e questões socioeconômicas, isto é, depende de duas variáveis, sendo os objetivos do agente e a possibilidade de realização.

Em estudo realizado por Facioni (2013), 51% dos entrevistados afirmaram que parte da família decide sobre o trabalho rural. Destes, a grande maioria afirma que apenas uma pessoa toma as decisões, geralmente o pai, chefe de família.

De acordo com Mello et al. (2003), o pai determina o momento e a forma de transmissão da gestão. Também Taylor, Norris e Howard (1998) evidenciaram que o pai tomou a decisão de quem seria o sucessor sem consultar membros da família; aquele agricultor sênior tinha grande necessidade de controle/poder.

O poder monocrático tem raízes nas tradições hierárquicas da Igreja e do Estado. Isso é representado pelo proprietário da empresa que decide passar para um filho escolhido, por exemplo. Ter o controle acionário e a gerência do negócio são vantagens do governo por uma só pessoa, porém tem desvantagens, como a não divisão de riscos caso a escolha for incorreta, ou seja, feita com base emocional e não pela competência do filho escolhido para ser o sucessor (GERSICK et al., 2017).

As desigualdades das condições econômicas e sociais de produção geram formas de organização da produção diferentes e na produção realizada pela família inexistem a separação entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores. Também não existe “[...] a especialização e divisão formal e hierárquica entre o trabalho administrativo e executivo” (LIMA et al., 2005).

Assim, em uma propriedade rural familiar existem duas principais formas de tomada de decisões: aquela em que o pai, chefe de família, toma as decisões sozinho ou em conjunto com um ou mais membros da família. O exercício do poder é demonstrado no dia a dia sem uma formalização dos papéis no interior das famílias.

2. 4. 4 Gestão

As variáveis planejamento da sucessão, transmissão do patrimônio, planejamento da aposentadoria, financiamento, participação em organizações e contabilidade foram reunidas no fator gestão e são expostas a seguir.

- *Planejamento da sucessão*

A geração sênior resiste em transferir a propriedade rural familiar para sustentar sua dominância, identidade e *status*, ou seja, representa um esforço para se legitimar; consideram-se indispensáveis para o sucesso contínuo do negócio familiar (CONWAY et al., 2016; 2017). Tal geração tem desejos conflitantes e contraditórios em relação aos objetivos finais da unidade de produção agropecuária. Esses agricultores necessitam serem reconhecidos como fazendeiros ativos e produtivos. Mesmo os que estão planejando ou já planejaram a transferência da gestão para a próxima geração, acabam reafirmando sua autoridade e influência enquanto estão vivos e acham desnecessárias as mudanças propostas pela nova geração (CONWAY et al., 2017).

A transferência intergeracional envolve desafios, mas também oportunidades. A capacidade de lidar com a mudança, adaptar e renovar, isto é, o processo de resiliência, é importante para ter sucesso na agricultura, sendo que “agricultura futura resiliente é definida como a capacidade de criar um negócio resiliente que possa lidar com a mudança e a incerteza com base em condições individuais e contextuais” (GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014, p. 159, traduzido).

Relativo aos modelos de negociação, a pedagogia de sucessão concerne sobre o estilo parental, isto é, o conjunto de regras e requisitos que funcionam como uma estrutura orientadora para que os filhos participem do projeto familiar, dando-lhes liberdade de escolha (mas pode ocorrer que filho não tenha opção porque não conheceu outra realidade). Referente à análise da

evidência do curso de vida, em situação de incerteza, os membros da família refletem sobre atitudes de outros membros da família e ajustam seus planos de vida e biografias. Finalmente, cerimônias de perguntas e narrativas empresariais, que refere-se às formas de comunicação explícita entre famílias empresariais; a narrativa empresarial representa a parte durável da memória coletiva da família (STAMM, 2016).

São destacados três indicadores de continuidade na agricultura por Joosse e Grubbström, 2017): respeito, apoio e legados da propriedade rural. O respeito está relacionado com as conquistas da geração passada, mas respeitar não significa que os sucessores não planejam mudar a unidade de produção, pensam em renovar e modernizar ou ampliar a propriedade rural sem, no entanto, realizar uma mudança radical. O aposentado e o novo agricultor devem encontrar um equilíbrio entre orientação e autonomia, respeitando conhecimentos e habilidades de ambos. Em casos de transferência não familiar, pode haver relacionamento forte com o novo agricultor, ocorrendo uma continuidade com o que era praticado pelo velho agricultor.

O apoio/suporte refere-se ao trabalho em conjunto, importante para a socialização e aprendizado sobre a propriedade rural e a agricultura (por exemplo, filhos ajudam antes da sucessão e pais depois). Os filhos relatam que os aposentados (pais) devem parar de se intrometer, mas sem afastar totalmente. Porém, nem todos têm o apoio dos pais. Esse apoio também é importante na transferência não familiar; o aposentado pode ajudar o novo fazendeiro porque se sente responsável e desejam que a unidade de produção esteja em boas mãos. Os que não tiveram suporte (sem contato com o antecessor) enfatizam a liberdade para projetar sua propriedade rural como desejaram (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017).

Por fim, o último indicador citado por Joosse e Grubbström (2017), os legados, são tangíveis (como edifícios, rebanho e terra) e intangíveis (como redes e profissionais). Tais bens moldam as práticas agrícolas e de certa forma o novo agricultor se relaciona com o anterior, mesmo se não há contato direto. Os acordos e experiências anteriores da propriedade rural podem interferir em negociações futuras (é citado o caso do banco que não aceitou novas ideias porque o negócio como era anteriormente estava bem). Ressalta-se a importância de fazer escolhas conscientes e desenvolver estratégias próprias. O trabalho em outras propriedades rurais pode ajudar nesse sentido, ou seja, não se pode continuar práticas agrícolas sem considerar outras possibilidades.

Incentivos econômicos e presença de um sucessor potencial não basta para que ocorra uma transição bem-sucedida. Torna-se necessário conscientizar a geração mais velha em

transferir responsabilidades para o sucessor, considerando necessidades emocionais da geração mais velha, situação de cada família e apoiar os mais jovens. Não existe solução que servirá para todos os casos, mas tais medidas facilitarão a sucessão (CONWAY et al., 2017).

A incerteza pode afetar o custo de transação da transferência da propriedade rural de forma endógena e exógena como comportamento individual (expectativas e objetivos) e mudanças na legislação e nas condições ambientais (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008). Mas existem mitos sobre os efeitos prejudiciais ao transferir a unidade de produção, como perda de identidade profissional, depressão e suicídio (relatada por conhecidos dos agricultores) (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

De acordo com Alcântara e Machado Filho (2014), há uma preocupação com o estabelecimento de um processo de sucessão planejado de maneira formal, em que os sucessores assumiram primeiro uma função técnica antes de assumirem como gestores – empresas A e B. Nas empresas B e C ocorreu o planejamento quanto à propriedade da empresa, com poderes de usufruto por meio de contratos. Na empresa C, a sucessora, por nunca ter participado do negócio familiar e ser mulher, enfrentou resistência por parte dos funcionários.

A decisão de sucessão é complexa porque os pais têm o direito de declarar um filho/a sucessor/a e o filho/a concordará ou não suceder os pais (KIMLI; NACHLIELI, 2001). Recomenda-se discussões com comunicação aberta em família para facilitar o consenso sobre um acordo justo (TAYLOR; NORRIS, 2000). Torna-se importante discutir o plano de sucessão abertamente e dar liberdade de escolha para reduzir o medo de conflitos entre irmãos (GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014).

Os autores Bertucci et al. (2009), Nascimento et al. (2017) e Handler (1994) ressaltam a importância do planejamento da sucessão da gestão para a continuidade da empresa familiar. Para Handler (1994), apesar dessa importância, geralmente as empresas familiares não o fazem. Nascimento et al. (2017) elencaram alguns fatores que podem ajudar nesse processo para melhorar a agricultura familiar, como adequadas políticas públicas, disponibilidade de créditos compatíveis e união de produtores, visto que os agricultores pesquisados (no estado de Mato Grosso do Sul) desejam que seus descendentes continuem suas atividades no campo.

Famílias, ao implementarem os planos de sucessão, determinam a demografia das futuras gerações de comunidades rurais (LUHRS, 2016). Para Cox, Gardner e Fraser (2015), o planejamento da sucessão é um desafio maior para os que operam há mais de 40 anos, comparado aos que operam a menos de 20 anos.

O planejamento da sucessão é uma estratégia de gerenciamento de risco do negócio familiar. “Um plano abrangente de sucessão deve abordar as necessidades de uma família, os desejos de um dono e as demandas de um empreendimento agrícola”. Geralmente os planos de sucessão ocorrem por motivos de aposentadoria, transferência de um ciclo de vida familiar ou por incapacidade ou morte do operador (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010, p. 140, traduzido).

Economistas, planejadores financeiros e consultores empresariais devem facilitar o processo de planejamento de sucessão para que as empresas agrícolas tomem as melhores decisões. Estratégias para que isso ocorra podem ser adotadas, como sessões educacionais sobre planejamento da sucessão, procedimentos do planejamento e o fornecimento de exemplos dos tipos de planos de sucessão que foram implementados por outros proprietários (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010).

Todavia, os diversos autores aqui citados ressaltam a importância de se planejar a sucessão para que a mesma ocorra. No entanto, esse processo não é tão fácil, muito menos simples, haja vista que os seniores resistem em transferir a propriedade/gestão devido a vários fatores, como a necessidade de legitimação e exercício de autoridade. Talvez os agricultores da velha geração têm receio em fazer a transferência porque não se sentem seguros de que a nova geração de agricultores, seus herdeiros, vão perpetuar seu legado, ou ainda porque se sentiriam inúteis.

- *Transmissão do patrimônio*

Segundo Facioni (2013), a transmissão do patrimônio é uma variável importante para a existência de sucessão na unidade produtiva. Isso se confirmou quando se verificou que a posse da terra pelo (s) filho (s) é relevante para a sucessão. A autora considera que a sucessão está, portanto, mais ligada à posse da terra do que a gestão, visto que a posse da propriedade rural pelos filhos aumenta as chances de haver sucessão.

Outros autores que já haviam constatado a importância do acesso à terra para que os jovens se tornem agricultores foram Silvestro et al. (2001), isto é, aqueles autores afirmam que a herança da propriedade rural paterna faz com que o jovem ascenda à profissão de agricultor. Também Lima et al. (2013) constataram em seu estudo que o acesso à terra é considerado por muitos dos entrevistados como um fator de extrema relevância para que o jovem permaneça no campo, porque ser proprietário é condição para políticas públicas da agricultura familiar. Assim:

O acesso à terra ou a obtenção da terra (por herança, aquisição, concessão, aluguel ou uso), é central para a agricultura familiar, pois da terra depende a produção rural para o autoconsumo e, ainda para a venda de excedentes em mercados locais. Além disso, a terra é o principal patrimônio dos agricultores. Fatores que de algum modo empecem ou dificultam o acesso à terra impulsionam a migração para outras localidades, em geral, para as cidades. Por outro lado, processos que facilitem o acesso à terra – por exemplo, por meio de políticas públicas – pela mesma razão, impulsionariam a permanência na terra (LIMA et al., 2013, p. 26).

A propriedade pode ser adquirida por herança na morte da geração sênior, por compra da geração sênior ou presente da geração sênior, gerando questões financeiras e jurídicas (BROCKHAUS, 2004).

Conforme Spanevello (2008), quando há um sucessor, segue-se a partilha do patrimônio entre este e seus irmãos, em que geralmente o sucessor fica com a terra e os demais são compensados de outras formas. Não há uma regra única para essa distribuição, porque depende do contexto cultural e econômico da família. Ainda de acordo com Spanevello (2008), quando não há filhos não existe como fazer uma delimitação lógica para tal caso, visto que inexistem estudos sobre essa questão.

Os achados de Petinari (2007) em relação à divisão da herança mostram que a divisão do patrimônio das propriedades rurais estudadas ocorreria de forma igualitária entre os herdeiros e, em alguns casos, essa divisão seria ainda em vida, diferentemente do que foi encontrado na literatura feita por aquele autor.

Caso não haja divisão do patrimônio em vida, sua partilha é garantida por lei. Conforme o art. 1.786 do Código Civil, a sucessão ocorre por lei ou por disposição de última vontade (BRASIL, 2002). Chemin e Ahlert (2010) comentam que o processo de sucessão é dificultado pela lei, na medida em que quando o titular falece não é o melhor momento para decidir sobre herança, e porque a lei não considera a realidade da atividade econômica da propriedade rural que a tornaria inviável.

Segundo Chemin e Ahlert (2010), ações preventivas podem ser tomadas para minimizar os problemas e conflitos que podem surgir no processo sucessório. Sugere-se, por exemplo, em propriedades rurais menores, que o processo de sucessão se inicie quando os filhos já possuem discernimento para poder discutir e decidir quem, quando e como o processo ocorrerá, e depois preparar o herdeiro para futuramente assumir a propriedade rural.

Na maioria das famílias a transferência da terra ocorre quando a geração atual tem idade para se aposentar. Nesse momento é decidido se irá transferir para a próxima geração

familiar, vender, arrendar, liquidar ou fazer parceria. Tal decisão é influenciada por questões de tradição familiar, vínculo com a terra e apego ao trabalho agrícola. O agricultor não ter filhos ou retornos econômicos baixos, trabalho árduo e o tamanho pequeno da propriedade rural são fatores que levam a não sucessão (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

A estrutura da indústria agrícola é influenciada pela transferência intergeracional de bens familiares, especialmente em países com população rural envelhecida (HENNESSY; REHMAN, 2007). “A transferência de uma propriedade agrícola pode ser considerada como uma transação entre os proprietários atuais e os novos”, sendo estes familiares dos antigos proprietários ou indivíduo que compra a propriedade rural (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008, p. 44, traduzido).

Em relação à venda da terra, os agricultores têm a visão de que vender a terra tem consequências negativas como perda da terra, fim da atividade agrícola, violação da tradição familiar e visão negativa da situação financeira dos proprietários. São citados ainda o apego emocional à terra, alto preço da terra e os advogados aconselham a não vender. O governo irlandês, ao reduzir impostos sobre rendimentos de arrendamentos a longo prazo, atraiu interesses dos agricultores. Porém alguns fazendeiros não pretendem arrendar para não se afastar da agricultura (em caso de arrendar toda a propriedade rural) ou porque a terra perderia em qualidade e ainda há o risco de inadimplência. Essa representa uma opção para quem precisou se afastar por motivo de saúde (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

Por fim, conforme Duesberg, Bogue e Renwick (2017), a parceria foi considerada a opção de transferência da terra com menor número de consequências negativas, visto que permite ao fazendeiro manter seu envolvimento com a agricultura, manter a propriedade rural ativa e baixar sua carga de trabalho. Além disso, há maior segurança financeira por meio de contrato, compartilhamento de riscos financeiros e custos administrativos, e a terra pode ser transferida para a próxima geração. No entanto, são necessárias uma boa relação pessoal e confiança para entrar em uma parceria.

Assim, pode-se afirmar, segundo os autores aqui apresentados, que a posse da terra pelo sucessor é muito importante para que a propriedade rural continue na família. A transmissão do patrimônio pode ser feita em vida, mas parece que há um certo receio por parte dos agricultores seniores em realizá-la, por questões legais ou pessoais. E quando os herdeiros do patrimônio não são definidos *a priori*, a lei garante a divisão dos bens a após a morte do titular.

- *Planejamento da aposentadoria*

Não há atualmente incentivo para agricultores mais velhos transferirem a terra; deveria haver fornecimento de segurança financeira (não agrícola). Caso isso não ocorra, os agricultores adiam a aposentadoria (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Os agricultores mais velhos relutam em se envolver na transferência da propriedade rural e não são incentivados por medidas políticas para transferir a propriedade rural antes da morte. “Na ausência de um forte incentivo político, a idade média dos agricultores pode continuar a aumentar, resultando em um mercado de terra estagnado e, de fato, um setor agrícola que não atende às demandas contemporâneas” (LEONARD et al., 2017, p. 158, traduzido). A inexistência de políticas para incentivar a aposentadoria e para transferência de terras se somam aos demais motivos que causam a não existência de sucessão na propriedade rural

Medidas administrativas devem ser tomadas para incentivar transferência da propriedade rural a um terceiro (RIVEIRO et al., 2013). Deve-se incentivar transferências de terras para novos agricultores, mas sem violar valores, trabalho agrícola e tradição familiar da geração mais velha, e proporcionar segurança financeira (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

De acordo com Calus, Van Huylenbroeck e Van Lierde (2008), as políticas de aposentadoria e sucessão estão vinculadas. A redução de custos de transferência e redução de carga de investimentos para modernizar e adaptar a propriedade rural são medidas de sucessão para a viabilidade da transferência das unidades produtivas. No que se refere a políticas de aposentadoria, o aumento dos direitos à pensão e novas moradias pode facilitar a saída de propriedades rurais não viáveis.

Em unidades de produção agropecuária com agricultores perto da idade de se aposentar e sem sucessor, o valor total da propriedade rural diminui gradualmente para o valor de liquidação, enquanto os agricultores com sucessor mantêm maiores investimentos. Assim, a gestão da unidade de produção agropecuária é adaptada às perspectivas de sucessão, sendo uma relação entre intenção (designação) e comportamento (transferência formal) (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008).

Também Mishra, El-Osta e Shaik (2010) afirmam que aposentadoria e sucessão estão interligados e refletem os ciclos de vida do agregado familiar e do negócio agrícola. Para Conway et al. (2017), há uma relação intercambiável entre sucessão e aposentadoria em que os novos agricultores assumem a propriedade rural e os antigos se retiram. Conway et al. (2016; 2017) consideram a noção de capital simbólico de Bourdieu para compreender fatores humanos

que regem os padrões de atitudes e comportamentos dos agricultores em relação à sucessão e aposentadoria. São identificados que honra, prestígio, posição e *status* influenciam na tomada de decisão de sucessão dos agricultores mais velhos; estes resistem em planejar a sucessão porque têm dificuldade em aceitar a aposentadoria.

Verificando o instrumento de política de aposentadoria antecipada dos agricultores europeus Bika (2007) identificou que tal regime de aposentadoria se relaciona com tradições regionais de herança, ou seja, associa-se à fatores específicos da região e não nas estruturas agrícolas e às relações intrafamiliares comparado com resultados da literatura sobre sucessão da propriedade rural. De acordo com aquela autora, atrasos na transferência agrícola pode levar a empregos alternativos e a migração externa. Conforme Duesberg, Bogue e Renwick (2017), baixas expectativas de pensão atrasa a sucessão porque agricultor precisa de renda.

Väre (2006) analisou o regime de aposentadoria antecipada dos casais agrícolas, mas considerou a aposentadoria separadamente da decisão de transferência ou fechamento da propriedade rural. A autora ressalta a importância de analisar as decisões dos cônjuges em estudos de aposentadoria agrícola para não ter resultados tendenciosos. A pensão de velhice e a renda dos casais agrícolas atrasam a aposentadoria do cônjuge em caso de transferência ou encerramento da unidade de produção.

Segundo Kimli e Lopez (1999) os determinantes da decisão de aposentadoria estão relacionados com a disponibilidade de um sucessor adequado entre os filhos do agricultor, da necessidade pessoal ou preferência pela aposentadoria e o tempo ótimo de transferência na propriedade rural do ponto de vista do sucessor. Aqueles autores ainda afirmam que as decisões de aposentadoria e sucessão na propriedade rural não são separáveis.

Contudo, infere-se que há uma relação entre sucessão e aposentadoria tendo em vista que na literatura alguns autores comentam que nos casos em que não há ou não se tem previsão de quando o agricultor conseguirá se aposentar ocorre um atraso na sucessão porque este necessitada da renda da agricultura para se manter.

- *Financiamento*

O financiamento é uma preocupação fundamental das empresas, inclusive as familiares (BROCKHAUS, 2004). Na pesquisa de Facioni (2013) 40% das famílias entrevistadas adquiriram financiamento, e metade dessas famílias o considera muito importante porque não se manteria ou seria difícil continuar na atividade rural sem esse recurso. O Pronaf A e Mais Alimentos foram os tipos de créditos mais citados pelos agricultores daquele estudo.

As finalidades do crédito obtido foram para aquisição de ordenha, reforma de pastagem, resfriador, cerca e curral (bovinocultura leiteira); instalações, equipamentos e comedouro (avicultura de corte); e sementes, preparo do solo, plantio e equipamentos como triturador (lavouras) (FACIONI, 2013). Aquela autora constatou que algumas famílias ainda tinham dívida de financiamento obtido no início do assentamento⁷ e um dos resultados mais relevantes daquela pesquisa indicou que o financiamento é um dos principais determinantes da sucessão.

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) financia projetos para agricultores familiares para gerar renda e melhorar o uso da mão de obra familiar. Seus subprogramas são Pronaf Agroindústria, Pronaf Mulher, Pronaf Agroecologia, Pronaf ECO, Pronaf Mais Alimentos, Pronaf Jovem, Pronaf Microcrédito (Grupo "B"), Pronaf Cotas-Partes (BRASIL, 2020).

Conforme Guanzioli (2007) o Pronaf surgiu em um momento que os agricultores familiares enfrentavam elevados custos de produção e escassez de crédito, estes ainda com altas taxas de juros. O autor questiona a efetividade do programa para a geração de renda, mas reconhece a importância do programa para aqueles agricultores.

- *Participação em organização*

Conforme Silva (2004) formas de associação e cooperação para a produção são estratégias de reprodução social. Um exemplo de vantagem que pode ser obtida participando de associação foi evidenciada por Petinari, Bergamasco e Tereso (2010) em que os agricultores conseguem receber mais por litro de leite comercializado pela associação de produtores local do que se realizassem a venda do produto de forma individual.

Segundo investigação de Facioni (2013), 44,4% dos agricultores informaram participar de alguma forma de organização civil, sendo a maioria (80%) participam de associação, 10% de cooperativa e 10% de sindicato da categoria. Dos 55,6% que não participam de nenhum tipo de organização, mais da metade disseram que nunca participaram ou não lembram a quanto tempo deixou de participar.

Alguns dos entrevistados por Petinari (2007) têm receio em participar de associação ou cooperativa por motivos como desunião, algumas pessoas querem levar mais vantagens que as outras, discordância de pensamentos. Aliado a isso tem o fato de que tiveram experiências negativas com esse tipo de organização e possuem dívidas por conta disso.

⁷ O Assentamento Capão Bonito I, localizado em Sidrolândia-MS foi criado em 1989.

A prestação de serviços a seus associados é o objetivo de uma cooperativa evidenciando a importância do trabalho, cuja gestão é democrática. As cooperativas são classificadas segundo seus objetivos sociais, por exemplo, agropecuárias e de crédito. O Brasil possui uma lei específica para as cooperativas, a de nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

De fato, as organizações têm sua importância, especialmente para pequenos produtores que precisam de união com outros agricultores para conseguir comercializar seus produtos, mas também para conseguir créditos maiores para financiar a produção. No entanto, deparam-se também com dificuldades que estão ligadas com o relacionamento e participação efetiva no interior dessas organizações.

- *Contabilidade*

A gestão do empreendimento rural é tratada de forma insuficiente na literatura visto que os trabalhos existentes sobre esse assunto se restringem aos aspectos econômicos. Na agropecuária nacional não se prioriza os aspectos gerenciais e na maioria das propriedades rurais, sobretudo nas de pequeno porte, poucos planejam as atividades ou fazem o controle das contas e quando isso ocorre é de forma parcial e desorganizada (NANTES; SCARPELLI, 2012).

Conforme Ramos (2013) é importante separar as finanças da família das finanças da propriedade rural porque ambas têm necessidades diferentes de consumo. Segundo Alves (2013) ocorreram mudanças na família tradicional rural nos últimos anos, a respeito disso, está a separação das atividades produtivas das atividades do dia a dia do lar como sendo uma estratégia desenvolvida por algumas famílias para sobreviverem.

Na contabilidade financeira basta o levantamento dos estoques físicos para apurar o resultado de cada período. A contabilidade de custos tem foco no valor de fabricação. Já a contabilidade gerencial possui duas funções – a de auxiliar o controle pelo fornecimento de dados e apoiar as tomadas de decisões (SCRAMIM; BATALHA, 2012).

A respeito da contabilidade para empresas rurais, Barros (2011, p. 127) afirma que “[...] a Contabilidade e os Controles Internos numa empresa rural são exclusivos para suas atividades, [...] de maneira nenhuma, poderão ser utilizadas por um estabelecimento bancário, de ensino, farmacêutico, comercial, etc.”. Pois, segundo aquele autor, a atividade agropecuária tem características próprias que não tem como ser aplicada às demais atividades.

Nas unidades familiares o sistema de controle e de informações se baseia na vivência cotidiana e na observação direta e quase inexistente registro contábil das atividades realizadas na

propriedade rural (LIMA et al., 2005). A informação contábil permite o planejamento e o controle orçamentário para tomada de decisões para uma administração eficiente, sendo importante tanto para pequenos quanto para médios e grandes produtores rurais (HOFER; BORILLI; PHILIPPSEN, 2006).

Segundo Hofer, Borilli e Philippsen (2006), a contabilidade rural é pouco utilizada pelos produtores rurais e quando o faz é somente para fins tributários, isso se deve pelo desconhecimento e/ou desinteresse, ou seja, há uma resistência ao uso e falta de confiança nos profissionais que elaboram a contabilidade, visto que os produtores veem mais como uma imposição dos contadores do que uma ferramenta gerencial.

Apesar dos pequenos e médios produtores rurais da região Oeste do Paraná adotarem métodos de controle para gestão das atividades agropecuárias, a maior parte administra de maneira informal suas atividades e poucos produtores utilizam assessoria contábil devido à grande resistência destes em adotar a contabilidade gerencial. Mas ainda falta profissionais qualificados em contabilidade rural. A competitividade e os avanços tecnológicos cria a necessidade dos empresários rurais melhorarem sua gestão e manter sua atividade com resultados promissores para passar a seus sucessores (HOFER et al., 2011).

A adoção de assessoria contábil fornece benefícios como maior controle de custos de produção, informações precisas para a tomada de decisão e redução dos custos assim como possibilita o planejamento com base na lucratividade e maior organização das atividades (HOFER; BORILLI; PHILIPPSEN, 2006; HOFER et al., 2011).

Contudo, apesar da contabilidade ser bem difundida atualmente, os produtores rurais parecem ainda resistir a adotá-la seja na sua forma mais simples ou com uso de ferramentas mais avançadas que permitiriam um melhor controle de suas atividades agropecuárias. Conscientizar esses produtores não parece ser uma tarefa fácil, haja vista que se depara com questões culturais e socioeconômicas.

2. 5 RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW)

Como apresentado anteriormente no item “2.1” desta tese a empresa familiar tem características específicas, sendo heterogênea e para entendê-la melhor, pesquisadores têm buscado novas teorias/conceitos. A exemplo disso, Gómez-Mejía et al. (2007) ao estudarem a decisão de proprietários de empresas de moinhos de azeite no sul da Espanha em se associar ou não a uma cooperativa desafiaram a noção de que empresas familiares são mais avessas ao risco que as empresas públicas como era postulado na literatura anterior, afirmando que o principal

ponto de referência para empresas familiares é a perda de sua Riqueza Socioemocional (SEW), sendo aquela a primeira vez que o termo SEW foi usado.

Como a riqueza socioemocional é uma teoria em construção seu conceito não é claro. Tendo como base Berrone et al. (2010) e Gómez-Mejía et al. (2007), Cruz, Justo e Castro (2012, p. 65, traduzido) definem SEW como “[...] uma ‘dotação afetiva’ que é intrinsecamente ligada aos laços de parentesco, de modo que sua presença afeta o desempenho das empresas”. Aqueles autores argumentam que os laços de parentesco são derivados do emprego familiar, sendo a mão de obra familiar é um método eficiente para garantir confiabilidade e compromisso.

Já Zellweger e Dehlen (2012, p. 282, traduzido) conceituam SEW “[...] como a diferença absoluta entre a avaliação do valor subjetivo de um proprietário e o valor objetivo de mercado para a participação acionária de uma empresa”. Aqueles autores ainda se referem a valência positiva em que indica uma inclinação a investir na propriedade e a valência negativa que indica que se deve retirar da empresa e para vender. No entanto, esse conceito engloba situações específicas da empresa familiar e pode ser incompleta para abarcar as empresas familiares de maneira geral.

Mas a definição mais utilizada pelos trabalhos que versam sobre riqueza socioemocional é a que Gómez-Mejía e colaboradores utilizaram para introduzir o termo SEW como sendo “[...] aspectos não financeiros da firma que atendem às necessidades afetivas da família, como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar e a perpetuação da dinastia familiar” (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007, p. 106, traduzido).

O modelo SEW possui forte base conceitual, está enraizada na teoria da agência comportamental e não rejeita o argumento principal da perspectiva da agência haja vista que os membros da família podem agir de forma oportunista para preservar sua riqueza socioemocional. A SEW aborda ainda comportamentos colaborativos e aspectos emocionais das empresas familiares (uma das falhas da teoria da agência) e não ignora questões financeiras, mas consideram benefícios não econômicos (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012).

Para Gómez-Mejía et al. (2007), a riqueza socioemocional está relacionada a aspectos não financeiros como identidade, capacidade de exercer influência familiar e perpetuação da dinastia familiar. Porém, isso não quer dizer que os proprietários familiares não se preocupam com o desempenho da empresa, mas estão dispostos a aceitar um risco maior de desempenho para evitar perda de SEW, porque assim, estariam perdendo intimidade, *status* e não atenderiam às expectativas da família. Portanto, o objetivo chave da empresa familiar é preservar sua riqueza socioemocional, o que requer controle contínuo.

Conforme Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) a SEW é diferenciador mais importante da empresa familiar e um potencial paradigma dominante nos estudos sobre a empresa familiar e ajuda a explicar porque se comportam de forma distinta haja vista esta ser uma entidade única. Segundo Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2010) a riqueza socioemocional é diferente para cada empresa familiar por ser heterogênea. Para Zellweger e Dehlen (2012) as empresas familiares estão num contexto organizacional afetivo e são heterogêneas entre os proprietários a respeito de suas percepções de SEW e as empresas não familiares não possuem os vieses das dimensões socioemocionais. Também Barros, Hernangómez e Martin-Cruz (2017) comentam que a SEW é uma das características que mais diferenciam as empresas familiares de outras organizações.

Essa heterogeneidade citada por Zellweger e Dehlen (2012) está ligada à presença ou ausência do efeito mediador de recursos-alvo, recursos pessoais e recursos situacionais⁸ no processo de percepção de valor relativo à participação acionária. Entretanto, consideram as empresas familiares homogêneas em sua capacidade de criar a SEW.

Quanto a criação de valor os recursos-alvo se referem a familiaridade (experiência do proprietário em avaliar o valor de participação acionária e com transferência de controle corporativo) e complexidade (estrutura do negócio e mistura de finanças pessoais e empresariais). Os recursos pessoais estão relacionadas a relevância pessoal (da participação acionária para o proprietário), orientação de finalidade/propósito (intenção de avaliar o valor da propriedade em caso de venda da participação acionária) e estado afetivo (humor positivo ou negativo) (ZELLWEGER; DEHLEN, 2012).

Por fim, segundo Zellweger e Dehlen (2012), a desejabilidade social (motivações financeiras e não financeiras do co-investidor e presença de representação de trabalhadores) e a disponibilidade de informações (sobre desempenho financeiro) fazem parte dos recursos situacionais. Tais características segundo aqueles autores formam a riqueza socioemocional representada por estimativas de valor subjetivos em relação à participação acionária.

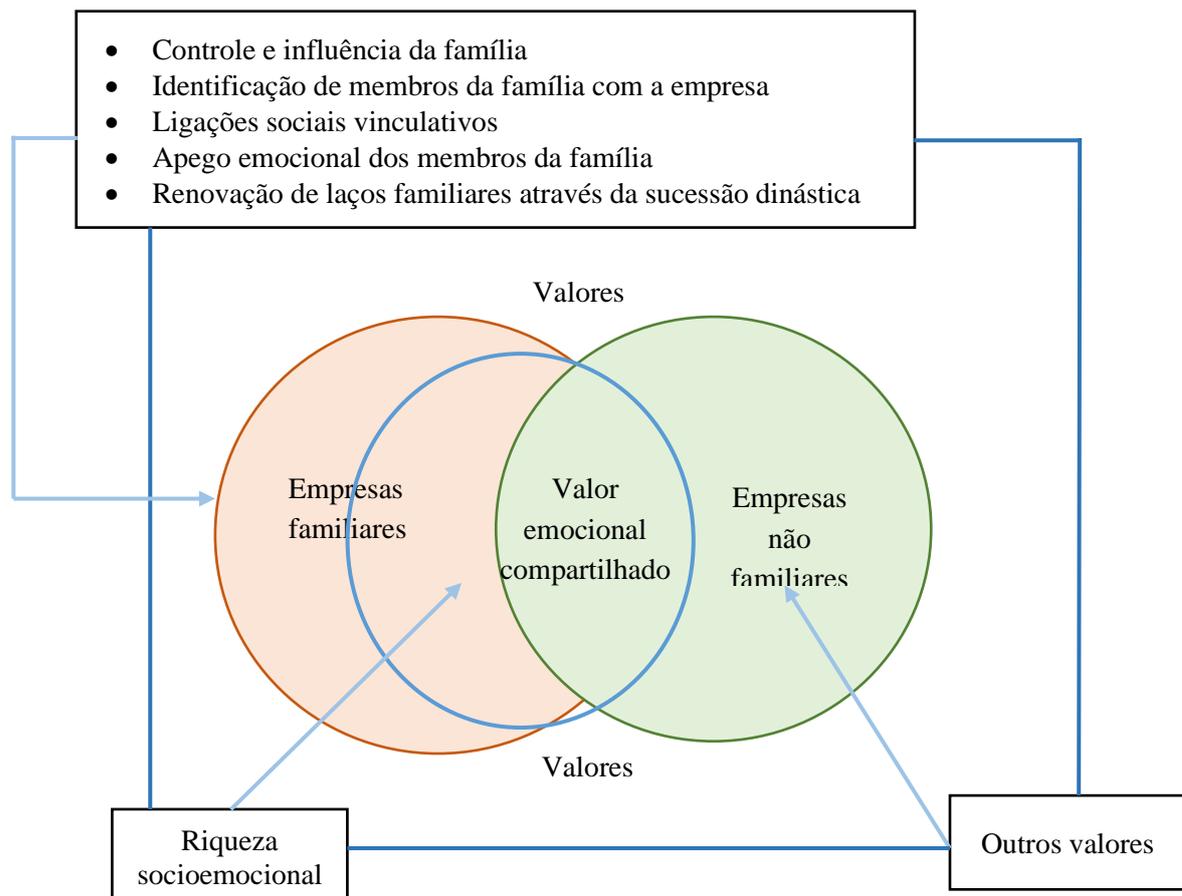
Em uma análise da riqueza socioemocional, Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016, p. 3, traduzido) reuniram as definições do termo SEW, apresentaram questões controversas sobre o tema e seus principais desafios e fazem uma definição própria, sendo riqueza socioemocional “a dotação emocional intrínseca e inextricável que todas as empresas familiares têm, ou seja, o conjunto de sentimentos, emoções, relacionamentos e laços de ligação entre os

⁸ Zellweger e Dehlen (2012) utilizaram o modelo de infusão de afeto para as percepções de valor da SEW.

membros da família empresarial”. Aqueles autores afirmam que a teoria tem uma grande aceitação, mas que não há um consenso sobre o que é a SEW, suas consequências e implicações para empresas familiares.

De acordo com Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016), uma das questões controversas se refere às diferenças entre SEW e Valor Emocional (VE), pois autores como Zellweger e Dehlen (2012) tratam esses termos como sinônimos, mas os primeiros autores discordam afirmando que a SEW é exclusiva das empresas familiares, já a VE é comum tanto para empresas familiares quanto para as não familiares. Argumentam que todos os tipos de empresas tem dotação emocional porque são geridas por pessoas e estas possuem sentimentos, mas esse componente emocional é mais importante para as empresas familiares devido as relações entre os membros. Para demonstrar a diferença entre SEW e VE, Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016) elaboraram uma figura para uma melhor compreensão (Figura 3).

Figura 3 – SEW e VE nas empresas



Fonte: MARTÍNEZ-ROMERO; ROJO-RAMIREZ, 2016, p. 4, traduzido.

Na parte superior esquerda da Figura 3 estão as dimensões da SEW propostas por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), ou seja, a riqueza socioemocional está relacionada apenas às empresas familiares e o VE é o componente emocional compartilhado pelas empresas

familiares e não familiares. O valor emocional é definido por Martínez-Romero e Rojo-Ramirez (2016, p. 4, traduzido) como “o valor afetivo derivado das relações interpessoais em um negócio” e afirmam que a SEW engloba o VE, mas não vice-versa e vão ainda mais além na justificativa de que os termos não são sinônimos:

[...] as empresas familiares têm uma dotação de Riqueza Socioemocional que engloba o Valor Emocional e muitos outros componentes emocionais que estão relacionados às relações familiares, como os relacionamentos dos membros da família ou ligação emocional entre os membros da família. De qualquer forma, tudo isso ‘supervalorizado’ que a SEW tem acima da VE é explicado pelo componente familiar dessas empresas. E nomeadamente, essa é a razão pela qual não pode ser extrapolada para empresas não familiares (MARTÍNEZ-ROMERO; ROJO-RAMÍREZ, 2016).

O apego da família em relação à organização é maior quando gerenciada pela família fundadora, pois a dotação socioemocional é mais elevada nas fases em que a influência familiar é mais forte e tende a enfraquecer nas gerações futuras devido à perda de controle sobre a empresa (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007; 2011). Segundo Martin, Campbell e Gomez-Mejia (2016) quanto mais forte for a riqueza socioemocional no estágio fundador, mais avesso a perda da SEW por gestão de resultados e com o crescimento de tamanho da empresa ou posse pelos descendentes geram um efeito de diluição da SEW, sendo seu comportamento mais parecido com empresas não familiares.

Outro trabalho que mostra resultado parecido foi o de Barros, Hernangómez e Martin-Cruz (2017) em que a transferência geracional tem efeito negativo na essência, isto é, as novas gerações não estão assumindo e integrando os objetivos e valores da família a empresa. O estudo desses autores foi um dos primeiros a pesquisar de forma quantitativa a construção e o uso da SEW na empresa familiar e encontram uma relação positiva e significativa entre a construção da riqueza socioemocional e a eficácia organizacional haja vista que a preservação da SEW garante a eficácia e desempenho da organização.

Quanto ao risco de desempenho Gómez-Mejía et al. (2007) postulam que na empresa familiar a riqueza está relacionada a uma empresa, assim o risco se encontra altamente concentrado e por isso os executivos evitam o risco do negócio. Para tanto, comparam potenciais ganhos com potenciais perdas. No caso estudado por aqueles autores, se associar a uma cooperativa confere um menor risco para o negócio, ou seja, melhor probabilidade de

sobrevivência, mas se manter independente⁹ preserva a riqueza socioemocional da família. A decisão muitas vezes é de continuar independente pelo fato de a SEW ser um ponto chave para tais empresas.

Gómez-Mejía et al. (2007) afirmam então, que as empresas familiares estão dispostas e avessas ao risco ao mesmo tempo visto que tais organizações podem aceitar um desempenho abaixo da meta e um maior risco de desempenho para evitar perdas socioemocionais. Já empresas não familiares quando o desempenho está abaixo da meta se arriscam em projetos com maior variação nos resultados (risco de aventura) para evitar perdas financeiras contínuas. Outros autores que também evidenciaram que as empresas familiares estão dispostas e avessas ao risco ao mesmo tempo foram Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2010), pois o declínio de sua SEW é percebido como grande perda e por isso aceitam um maior risco de desempenho, mas se engajam em gestão de resultados caso desempenho real se torne ruim.

Examinando a preservação da SEW como um motivo para a gestão de resultados em empresas familiares privadas, Stockmans, Lybaert e Voordeckers (2010) observaram o estágio geracional, a equipe de gerenciamento e a posição do CEO. Como resultado, aqueles autores evidenciaram que as empresas de segunda e terceira geração fazem menos gestão de resultados ascendentes (lucro) do que a primeira geração que é liderada pelo fundador. Assim, a posição do CEO e o estágio geracional influenciam de forma significativa no nível de gestão de resultados.

Também investigando a decisão em relação à gestão de resultados Martin, Campbell e Gomez-Mejia (2016) evidenciaram que as possíveis consequências reputacionais faz com que empresas familiares se envolvam menos em gestão de resultados do que as empresas não familiares e ainda que as empresas familiares fundadoras usam menos esse tipo de gestão do que as não fundadoras. Uma imagem negativa e comportamento antiético das empresas que pode acarretar perda de riqueza socioemocional familiar. Assim, as famílias pesam os possíveis benefícios da gestão de resultados com perda de SEW.

As empresas familiares possuem uma gestão mais informal e pessoal devido a uma lógica de raciocínio distinta em que há mais preocupação com interesses privados e menos com maximização de lucros. As políticas formais são menos frequentes em empresa familiares pelo

⁹ Segundo Gómez-Mejía et al. (2007) na legislação espanhola se uma empresa se associar a uma cooperativa não há como voltar atrás, sendo uma decisão unidirecional, em que os novos entrantes transferem os direitos de propriedade das instalações e equipamentos para a cooperativa. Para mais detalhes ver p. 114-118 do referido artigo.

fato de que tais políticas diminuiriam a riqueza socioemocional e acabam criando um ambiente mais informal (SILVA, 2014).

Ainda conforme Silva (2014, p. 14) "o conceito de preservação da riqueza socioemocional pode ser utilizado como forma de explicar as diferenças entre empresas familiares e não familiares nos mais variados processos relacionados à tomada de decisões estratégicas". A autora ainda afirma que não há problemas de performance por causa da concentração acionária nas mãos de uma única família, o que ocorre é uma adoção de gestão organizacional diversa.

Também Pacheco (2013) sugere que as empresas familiares encontram outros mecanismos para suprir a ausência de práticas formais como a proximidade entre empregados com os membros da família. Para aquela autora a preservação da riqueza socioemocional é um dos principais fatores que explica a relutância das empresa familiares em se profissionalizar.

Os autores Cançado et al. (2013) usaram o modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et al. (1997), o que permitiu a compreensão das dimensões propostas por aqueles autores, porém, afirma que não oferece espaço para analisar variáveis relacionadas a interação entre familiares como transferência de poder entre gerações e conflitos, sendo uma crítica ao modelo, assim, sugerem uso do modelo com mais flexibilidade focando em aspectos como poder e conflito para melhor entender a dinâmica da empresa familiar. Esse é um dos motivos que levou a autora dessa tese a mesclar fatores comumente citados na literatura e a riqueza socioemocional para analisar a sucessão.

Segundo Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012, p. 259) no modelo SEW as empresas familiares são motivadas e comprometidas com a preservação de suas práticas de riqueza socioemocional e se refere a aspectos não financeiros ou 'dotações afetivas' de proprietários familiares. Todavia aqueles autores afirmam que a SEW é multidimensional e propõem um conjunto de itens para captar as distintas dimensões da riqueza socioemocional com base em pesquisas anteriores e denominaram como FIBER¹⁰ que representa as cinco dimensões propostas, sendo controle e influência familiar, identificação dos membros da família com a empresa, laços sociais vinculativos, apego emocional dos membros da família e, renovação dos laços familiares com a empresa através da sucessão dinástica (Quadro 1).

Quadro 1 – Dimensões FIBER da SEW

¹⁰ Da sigla em inglês FIBER – *Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession.*

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Controle e influência familiar:	Controle contínuo sobre decisões estratégicas por membros da família por meio de <i>status</i> atribuído ou de carisma pessoal.
Identificação dos membros da família com a empresa	Confere identidade única para a organização, sendo uma extensão da própria família, um entrelaçamento que internamente pode influenciar a relação com funcionários e processos internos assim como a qualidade dos produtos e serviços da empresa e externamente está ligada a imagem e reputação familiar.
Laços sociais vinculativos	Relações sociais das empresas familiares que gera um sentimento de pertencimento e comprometimento com a empresa (relações com vendedores, fornecedores e funcionários não familiares, por exemplo).
Apego emocional dos membros da família	Eventos passados e experiências compartilhadas que podem ser positivas ou negativas e influenciam a empresa no momento e levam a um senso de legado da família.
Renovação de laços familiares com a empresa através da sucessão dinástica	Intenção de entregar o negócio às gerações futuras, isto é, representa a perpetuação dos valores familiares por meio da herança, tradição e legado.

Fonte: BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJIA, 2012.

Utilizando as dimensões FIBER da SEW propostas por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), Cennamo et al. (2012) sugerem que a adoção de atividades de engajamento proativo de *stakeholders* (*Proactive Stakeholder Engagement – PSE*) pode variar conforme as dimensões da SEW, ou seja, dependendo da dimensão SEW adotada pela empresa como principal referência, tem-se um envolvimento maior em PSE. Cennamo et al. (2012) afirmam que essas ações implicam em impactos positivos e negativos no desempenho financeiro porque ao melhorar e proteger a imagem da família podem reforçar reputação e capital social a longo prazo, mas para manter o controle e influência da empresa pode mascarar atividades de renda pura.

Não somente o lado positivo da SEW é investigado na literatura (o que é mais usual como Cennamo et al., 2012 e Gómez-Mejía et al., 2007). Assim, Kellermanns, Eddleston e Zellweger (2012, p. 1179, traduzido) investigaram o “lado sombrio” da SEW em relação ao PSE, ou seja, utiliza a SEW para justificar porque algumas empresas têm pouca consideração pelos *stakeholders* (em especial, os não familiares) afirmando que “vínculos fortes, identidade da empresa familiar e controle familiar podem encorajar os membros da família a ignorar e até prejudicar os *stakeholders* não familiares”. Assim, para aqueles autores a riqueza socioemocional pode ter tanto valência positiva quanto negativa e sustentam que em pesquisas anteriores a SEW foi tratada como uma dotação afetiva, mas sua pesquisa mostra que também pode ser um fardo afetivo, especialmente para *stakeholders*.

No presente trabalho, considera-se que a SEW deve ser analisada com valências positivas e negativas a exemplo de Kellermanns, Eddleston e Zellweger (2012) e Zellweger e Dehlen (2012), pois como afirmam Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016, p. 5, traduzido) “existem emoções e sentimentos que não podem ser entendidos como positivos como o estresse, conflitos com parentes não familiares, especificamente irmãos e cunhados, rivalidade de irmãos, a mistura de problemas familiares, etc.”. Isso demonstra a complexidade da empresa familiar e é preciso que se investigue ambos os aspectos.

Para Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016) não há diferentes tipos de SEW, mas emoções positivas, situações e relacionamentos que levam a uma grande SEW e ainda as não tão positivas que levam a uma menor SEW, sendo necessário distingui-las e verificar seus diferentes níveis. Consideram assim, uma SEW maior ou menor e não negativa, ou seja, sempre terá valores positivos (Quadro 2).

Quadro 2 – Situações que levam a alta ou baixa SEW

ALTA SEW	BAIXA SEW
<ul style="list-style-type: none"> - Bom ambiente de trabalho - Cultura corporativa apropriada - Empatia dos trabalhadores - Habilidades interpessoais - Inteligência emocional - Possibilidades de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> - Estresse - Rivalidade dos irmãos - Argumentos com família política - Frustração - Misturando problemas familiares e de negócios

Fonte: MARTÍNEZ-ROMERO; ROJO-RAMIREZ, 2016, p. 5, traduzido.

Os autores Gomez-Mejia et al. (2011) examinaram como as empresas familiares diferem das empresas não familiares revisando a literatura sob a lente socioemocional argumentando que muitas das escolhas em relação a cinco categorias – processos de gestão, estratégias de empresas, governança corporativa, relações com stakeholders e negócios–podem ser explicadas pela riqueza socioemocional/dotação afetiva, ou seja, SEW como ponto de referência para tomada de decisões gerenciais (Quadro 3).

Quadro 3 – Categorias de decisões gerenciais das empresas familiares e que ajudam a preservar SEW

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Processos gerenciais	Dividido em três subcategorias: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sucessão</i>: desejo de transferir o negócio familiar para a próxima geração. - <i>Profissionalização</i>: são mais relutantes em profissionalizar porque isso poderia diminuir o controle da família sobre decisões gerenciais. - <i>Gestão de Recursos Humanos</i>: as políticas de RH são menos formalizadas com uso de rede social, ou seja, uso de valores e cultura familiar compartilhada para selecionar, treinar, avaliar e remunerar.

(continua)

Quadro 3 – Categorias de decisões gerenciais das empresas familiares e que ajudam a preservar SEW (continuação)

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Escolhas estratégicas	Dividido em seis subcategorias: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Risco</i>: são avessas e dispostas a assumir riscos ao mesmo tempo, ou seja, são avessas a perdas em relação à riqueza socioemocional, mas dispostas a assumir risco de desempenho para manter o controle familiar. - <i>Diversificação corporativa</i>: menor diversificação corporativa. Isso representa um risco porque requer talento e experiência e financiamento externo, por exemplo. - <i>Diversificação internacional</i>: menor diversificação internacional devido a financiamento externo, menor influência no mercado internacional, assimetria de informação e dependência de capital humano e relacional fora do círculo familiar que representam um risco maior de perda de riqueza socioemocional. - <i>Comportamento de aquisição</i>: menor número e valor de aquisições (mesma lógica da diversificação corporativa e internacional). - <i>Dívida</i>: menos propensas a dívidas porque seria um risco adicional e poderia gerar conflito familiar. - <i>Escolhas contábeis</i>: evitam tributação agressiva (relatórios tendenciosos) porque poderiam prejudicar reputação e imagem da empresa perante a comunidade.
Governança organizacional	Dividida em três subcategorias: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Papel do conselho</i>: diferenças em relação ao conselho de administração e incentivos financeiros para a alta administração e ainda monitoramento (controle da família sobre o conselho). - <i>Alinhamento de incentivos</i>: remuneração do CEO é menor do que os de empresas não familiares, que aceitam uma compensação menor em troca de segurança e devido a seu maior comprometimento emocional com a empresa, isto é, maior tempo no cargo e alinhamento afetivo. - <i>Contrato de agência</i>: riscos são mitigados se principal e agente forem da mesma família.
Relacionamento com stakeholders	Dividido em duas subcategorias: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestão de stakeholder</i>: relacionamento com <i>stakeholders</i> internos (família por exemplo) e relacionamento com stakeholders externos (fornecedores e clientes por exemplo). - <i>Responsabilidade social corporativa</i>: envolvimento em atividades filantrópicas, cidadania comunitária e responsabilidade corporativa.
Empreendimentos	Dividido em duas subcategorias: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Papel da família para novos empreendimentos</i>: uso de recursos da família e emprega vários membros familiares. - <i>Empreendedorismo corporativo</i>: restrição para novos empreendimentos, pois para preservar SEW foca em atividades relacionadas ao núcleo familiar.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gomez-Mejia et al. (2011).

Quatro fatores moderam a influência da riqueza socioemocional nas empresas familiares relativo às escolhas gerenciais, sendo estágio familiar, tamanho da empresa, risco da empresa e presença de acionistas não familiares. No caso do estágio familiar, a literatura sugere que com o passar das gerações, a SEW da família diminui devido a diferenças geracionais como influência, senso de legado e apego emocional. Quanto ao tamanho da empresa, conforme ocorre seu crescimento, a SEW diminui por causa das escolhas estratégicas como lucros e

aquisições. No que tange ao risco, as decisões motivadas economicamente arriscam perda de SEW. Por fim, a presença de acionistas não familiares pode gerar conflitos como investir a curto ou a longo prazos (GOMEZ-MEJIA et al., 2011).

De acordo com Berrone et al. (2010) as empresas controladas por famílias apresentaram um melhor desempenho ambiental comparado a empresas não familiares, tal diferença se torna ainda maior se há concentração geográfica da empresa familiar devido o desejo de tais empresas projetar uma imagem pública positiva para a comunidade local. Para aqueles autores, as demandas ambientais, nesse caso, podem ser mais bem compreendidas por uma lente de preservação de riqueza socioemocional em que tais práticas são desenvolvidas não somente por pressões institucionais, mas para preservar sua SEW.

De acordo com Zellweger e Dehlen (2012) as empresas familiares são motivadas tanto por percepções de valor financeiro quanto não financeiro, isso desafia suposições da teoria econômica. Assim, Cruz, Justo e Castro (2012) estudaram as micro e pequenas empresas (MPEs) e afirmaram que estas têm como um dos desafios preservar sua riqueza socioemocional e perseguir metas financeiras, para tanto, utiliza as perspectivas de *embeddedness* e SEW para analisar o efeito do emprego familiar no desempenho das MPEs diferentemente da abordagem convencional de explicar diferenças comportamentais entre empresas familiares e não familiares.

Os resultados de Cruz, Justo e Castro (2012) mostram que os benefícios da SEW não compensam os custos de usar os recursos da empresa de forma ineficiente, ou seja, evidenciaram que empregar membros da família gera aumento das vendas, mas diminui a lucratividade. Identificaram ainda que há um melhor desempenho em empresas lideradas por mulheres e em empresas que receberam financiamento familiar, já quando o negócio é a principal fonte de renda do lar, o desempenho das MPEs é prejudicado.

Para responder a uma lacuna na literatura sobre explicações teóricas para o subinvestimento de empresas familiares em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) comparado a empresas não familiares Gomez-Mejia et al. (2014) analisaram a aposta mista¹¹ específica, isto é, o equilíbrio de potenciais ganhos e perdas socioemocionais pela família associado ao investimento em P&D em um cenário de alta tecnologia. Os resultados daquele estudo confirmam seus argumentos de que as influências socioemocionais da aposta mista da família afetam as decisões sobre investir em P&D, indicando que ao tomarem essa decisão consideram

¹¹ O referido artigo utilizou o Modelo de Agência Comportamental e o conceito de apostas mistas (ganhos e perdas), para mais detalhes ver também Martin, Gomez-Mejia e Wiseman (2013).

potenciais perdas socioemocionais em relação aos ganhos potenciais como os derivados do sucesso econômico.

Ao investigarem como as preocupações dos proprietários familiares em proteger a riqueza socioemocional influenciam no relacionamento entre mecanismos de sucessão do CEO e o desempenho financeiro, Minichilli et al. (2014) demonstraram que a sucessão do CEO em empresas familiares pode prejudicar o desempenho financeiro. Para tanto, citam três mecanismos de sucessão para equilibrar essa relação (mitigar efeitos negativos), sendo sucessão de revezamento, “corrida de cavalos” interna e contratação externa.

Na sucessão de revezamento, a seleção do herdeiro aparente ocorre cedo e dentro da família para assegurar um entendimento adequado da SEW da família. Na corrida de cavalos, o candidato vencedor tem um entendimento um pouco menor da importância da SEW familiar, mas possui base de poder mais forte desenvolvida na competição interna. Finalmente, na sucessão externa, o CEO pode ter experiência anterior com empresas familiares, mas são menos preparados para lidar com preocupações de equilibrar a proteção da SEW e o desempenho financeiro, porém tem uma visão diferente que os proprietários possam estar buscando para o negócio (MINICHILLI et al., 2014).

Devem-se distinguir propriedade e gestão quando se referem a SEW visto que isso pode levar a erros em casos em que estão em mãos diferentes. Por exemplo, a propriedade estar nas mãos da primeira geração e controle nas mãos de gerações subsequentes. Assim, “a propriedade é entendida como posse de participações e a gestão é entendida como poder de liderança” (MARTÍNEZ-ROMERO; ROJO-RAMÍREZ, 2016, p. 6, traduzido).

Os desafios relacionados a teoria de riqueza socioemocional tem dois pontos principais, de um lado as diferentes dotações emocionais de cada tipo de negócio e de outro a quantificação desse componente emocional que tornam difícil a criação de um modelo padrão, sendo que a dotação da SEW difere entre empresas familiares e as percepções da SEW diferem entre proprietários dessas empresas (MARTÍNEZ-ROMERO; ROJO-RAMÍREZ, 2016).

Outra teoria que deve ser considerada ao estudar a SEW, é a Teoria da Perspectiva (ou Teoria do Prospecto) de Kahneman e Tversky (1979). Esses autores criticaram a Teoria da Utilidade Esperada, pois consideram que a maioria das aplicações dessa teoria envolvem resultados monetários e aversão ao risco equivale a função utilidade, mas não permite explicação adequada sobre o processo decisório. Então, desenvolvem um modelo alternativo (Teoria da Perspectiva) em que a função utilitária é substituído pela função de valor.

De acordo com Kahneman e Tversky (1979, p. 277, traduzido) “[...] o valor deve ser tratado em dois argumentos: a posição do ativo que serve como ponto de referência e a magnitude da mudança (positiva ou negativa) desse ponto de referência”. Assim, para escolhas arriscadas a Teoria da Perspectiva é mais adequada que a Teoria da Utilidade Esperada.

Assim, alicerçada na literatura aqui apresentada e sobretudo nas recomendações sugeridas por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), as variáveis relacionadas à riqueza socioemocional foram relacionadas às dimensões FIBER e adaptadas para a realidade local, ou seja, para agricultura familiar, sendo funcionários, relação família-funcionários, relações contratuais, reputação e imagem, laços afetivos, tradição, destino do negócio, identificação e emoções/sentimentos.

As variáveis estão relacionadas com as dimensões da FIBER, sendo que funcionários está relacionada com a primeira dimensão, ou seja, ao controle e influência familiar. Identificação e reputação e imagem está ligada à segunda dimensão (identificação dos membros da família com o negócio). Relação família-funcionários e relações contratuais se relacionam com a terceira dimensão (laços sociais vinculativos). Emoções/sentimentos e laços afetivos estão ligados à quarta dimensão (apego emocional dos membros da família). Por fim, tradição e destino do negócio estão relacionados à quinta dimensão (renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica)¹².

¹² Ver Tabela 1 de Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012, p. 266-7). Alguns itens seriam inviáveis de serem investigados na presente pesquisa, principalmente os da primeira dimensão que aborda ações e conselho de administração, por exemplo. Pois, na agricultura familiar é sabido que só participam das decisões os membros da família, caso não fosse assim, isso os descaracterizaria como agricultores familiares.

3 METODOLOGIA

Este item está subdividido em quatro seções, sendo a natureza da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a população e amostra, e por fim, os modelos e procedimentos de análise. Estes últimos ainda estão subdivididos em quatro partes – Modelo Multinomial Logit, Modelo Tobit, Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais.

A finalidade maior do presente trabalho é responder o problema de pesquisa “quais fatores influenciam a sucessão na agricultura familiar?” Assim, esta pesquisa foi conduzida pelo método quantitativo. Tal abordagem foi escolhida para melhor atender aos objetivos propostos.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Na pesquisa de Barcellos e Dellagnelo (2013) analisou-se trabalhos publicados na área de administração e verificou-se que estes não explicitam as bases epistemológicas sobre as quais foram construídos, isto é, não indicam seu arcabouço ideológico. Assim, a definição de epistemologia que gera os paradigmas de pesquisa e permite a escolha do método e técnicas de coleta e análise de dados adequados às filosofias do conhecimento propostas.

Todavia, os trabalhos em administração não apresentam suas orientações epistemológicas talvez porque somente em pesquisas recentes se tem abordado com maior ênfase essas ideologias nessa área e o resultado disso, possivelmente só aparecerá em trabalhos a serem publicados futuramente.

De acordo com Creswell (2010) explicitar no plano de pesquisa as ideias filosóficas ajuda a explicar o motivo da escolha por pesquisa qualitativa, quantitativa ou mista. O presente trabalho tem como postulado o positivismo devido ao modo de conceber o conhecimento e pelo instrumento quantitativo. No positivismo o conhecimento é produzido de forma a descobrir leis efetivas, uso combinado do raciocínio e da observação, não procura a origem e o destino do universo, portanto não se preocupa com origem histórica por ser objetivo.

Segundo Barcellos e Dellagnelo (2013) o positivismo é fundamental na evolução da ciência, visto que tendo o empirismo como premissa e a importância conferida ao dado, permitiu avanços na ciência contemporânea. Conforme aquelas autoras, ideias utilitaristas e positivistas fundamentam correntes epistemológicas que se sucedem citando como exemplo o funcionalismo. Para Comte (1978) o positivismo procura leis imutáveis e o espírito positivo busca a investigação do real, do que pode ser determinado e do que é útil.

Para Creswell (2010), os pesquisadores positivistas/pós-positivistas tem uma filosofia determinística, em que as causas provavelmente determinam seus efeitos, também é reducionista visto que busca reduzir as ideias em um conjunto pequeno e distinto a serem testadas. Ainda se baseia em observação e mensuração empírica de forma objetiva.

Ainda segundo Creswell (2010) na pesquisa quantitativa, testa-se teorias de forma objetiva e examina a relação entre variáveis que são medidas por instrumentos e os dados são analisados por procedimentos estatísticos. Quanto a estratégia de investigação, há projetos experimentais em que busca determinar se um tratamento específico influencia o resultado e a pesquisa de levantamento em que se estuda uma amostra de uma população. Aquele autor ainda afirma que recentemente, tem-se usado experimentos complexos, projetos fatoriais com muitas variáveis e tratamentos e modelos de equação estrutural.

Todavia, o presente estudo se enquadra em levantamento e teve como objeto de estudo a agricultura familiar tradicional do município de Jales-SP. Conforme Creswell (2010, p. 178) “um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes e opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população [...]”. No item 3.3, são apresentadas a população e a amostra da pesquisa.

Por fim, justifica-se a escolha pelo método quantitativo porque segundo Creswell (2010), o uso da teoria de forma dedutiva, teste ou verificação de teoria, ter a teoria como estrutura para o estudo como um todo, testar hipóteses ou questões de pesquisa da teoria, definir variáveis ou construtos e uso de instrumento para medição ou observação de atitudes e comportamentos são características de pesquisa quantitativa.

Para Vergara (2014), define-se o tipo de pesquisa com base em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, quanto aos fins, esta pesquisa tem natureza descritiva por expor características da população e fenômeno a ser investigados e por estabelecer correlações entre variáveis. Também é explicativa, pois segundo àquela autora, esse tipo de investigação objetiva esclarecer os fatores que contribuem para que determinado fenômeno ocorra.

Ainda com base em Vergara (2014), quanto aos meios, este estudo é uma pesquisa de campo por ser uma investigação empírica a ser realizada no local onde ocorre o fenômeno. É também uma pesquisa bibliográfica visto que reúne citações respaldadas por textos publicados em livros, teses, dissertações e revistas científicas. O Software *Mendeley* 1.17.11 foi utilizado como suporte para as referências bibliográficas.

Segundo Creswell (2010) a perspectiva teórica deste trabalho tem cunho implícito por utilizar base teórica existente na literatura. Por fazer dedução a partir de hipóteses que foram testadas, o método que orienta esse trabalho é o hipotético-dedutivo. Conforme Vergara (2014), nesse método, busca-se regularidades e relações causais, em que os procedimentos estatísticos são muito relevantes.

Com base na revisão de literatura, na experiência da autora desta tese com o tema sucessão e considerando a análise fatorial confirmatória, formularam-se as hipóteses de pesquisa:

H1. Uma minoria das propriedades rurais possui sucessores escolhidos.

H2. A variável gênero é a mais importante do fator perfil.

H3. A variável renda é a mais relevante do fator propriedade.

H4. A variável participação dos filhos nas decisões é a mais importante do fator trabalho.

H5. A variável planejamento da sucessão é a mais importante do fator gestão.

H6. Os fatores têm influência positiva para as possibilidades de sucessão.

3. 2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de um formulário de entrevista¹³ semiestruturado contendo perguntas abertas e fechadas. Conforme Vergara (2014), o formulário é um meio termo entre questionário e entrevista, em que o pesquisador é que assinala as respostas dadas oralmente pelos respondentes. As entrevistas foram realizadas no período de abril a setembro de 2019 com agricultores familiares em Jales-SP.

A amostra foi do tipo aleatória simples, “[...] em que cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente” (VERGARA, 2014, p. 46). As entrevistas foram realizadas com o (a) responsável pela propriedade rural, isto é, chefe de família, sua esposa ou seu representante. Para tanto, foi utilizada a técnica de tomada de nota para posterior análise.

A dissertação de mestrado da autora da presente pesquisa, Facioni (2013) foi utilizado como suporte para este estudo, visto que naquele momento foi realizada uma pesquisa de campo

¹³ Optou-se por entrevista para obter mais participação e evitar constrangimentos caso algum produtor não fosse alfabetizado.

com assentados do Capão Bonito I, localizado em Sidrolândia-MS. Os achados daquele trabalho evidenciaram que mais pesquisas precisam ser feitas sobre o tema utilizando-se de novas abordagens e métodos para relacionar os fatores que interferem na sucessão intergeracional.

Quanto a revisão de literatura, buscou-se artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais¹⁴ com preferência classificados acima de B1 pelo Qualis Capes e/ou indexados no *Journal Citation Reports – JCR* da *Thomson Reuters* e foi aplicado uma nota de corte (não foram analisados naquele momento artigos de periódicos com fator de impacto menor que 1,0 relativo a 2016).

A primeira busca foi realizada em junho de 2017, foram considerados os títulos, resumos e palavras-chave para selecionar os artigos que versavam sobre a sucessão da gestão na agricultura familiar nas bases de dados *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Tais bases foram escolhidas pela relevância e serem reconhecidas a nível internacional. Não houve delimitação do período de publicação, visto que o tema sucessão envolve um processo histórico.

De forma concomitante também foi feita uma investigação no *Google Scholar* para selecionar artigos publicados em periódicos nacionais. Para complementar, também foram pesquisados livros, dissertações e teses para obter uma revisão mais robusta. Após a qualificação do presente trabalho, foi realizada uma nova busca em periódicos nacionais e internacionais para adequar às sugestões da banca.

Um pré-teste foi feito em 23 de junho de 2018 com um agricultor familiar e a qualificação da tese foi realizada no dia 27 do mesmo mês e ano. Assim, o formulário de entrevista sofreu modificações práticas, isto é, de acordo com as dificuldades verificadas no momento da entrevista e devido as sugestões dos membros da banca de qualificação. Sendo um novo teste realizado antes da pesquisa de campo, isto é, em março de 2019. O Quadro 4 apresenta uma síntese da natureza da pesquisa e dos procedimentos de coleta de dados para melhor visualização.

Quadro 4 – Síntese da natureza da pesquisa e procedimentos de coleta de dados

NATUREZA DA PESQUISA	PROCEDIMENTOS
Tipo de estudo	Levantamento
Tipo de abordagem	Quantitativa
Concepção filosófica	Positivista/pós-positivista

(continua)

¹⁴ Em relação aos artigos internacionais, foram analisados artigos publicados na língua inglesa.

Quadro 4 – Síntese da natureza da pesquisa e procedimentos de coleta de dados (continuação)

NATUREZA DA PESQUISA	PROCEDIMENTOS
Estratégia de investigação	Levantamento, pesquisa de campo e bibliográfica para fins de descrição e explicação.
Métodos empregados	Predominância de questões fechadas e dados numéricos
Práticas de pesquisa	Teste de teoria, identificação de variáveis para o estudo, relaciona as variáveis em hipóteses, emprega procedimentos estatísticos
Tipo de amostra	Aleatória simples

Fonte: Elaborado pela autora com base em Creswell (2010) e Vergara (2014).

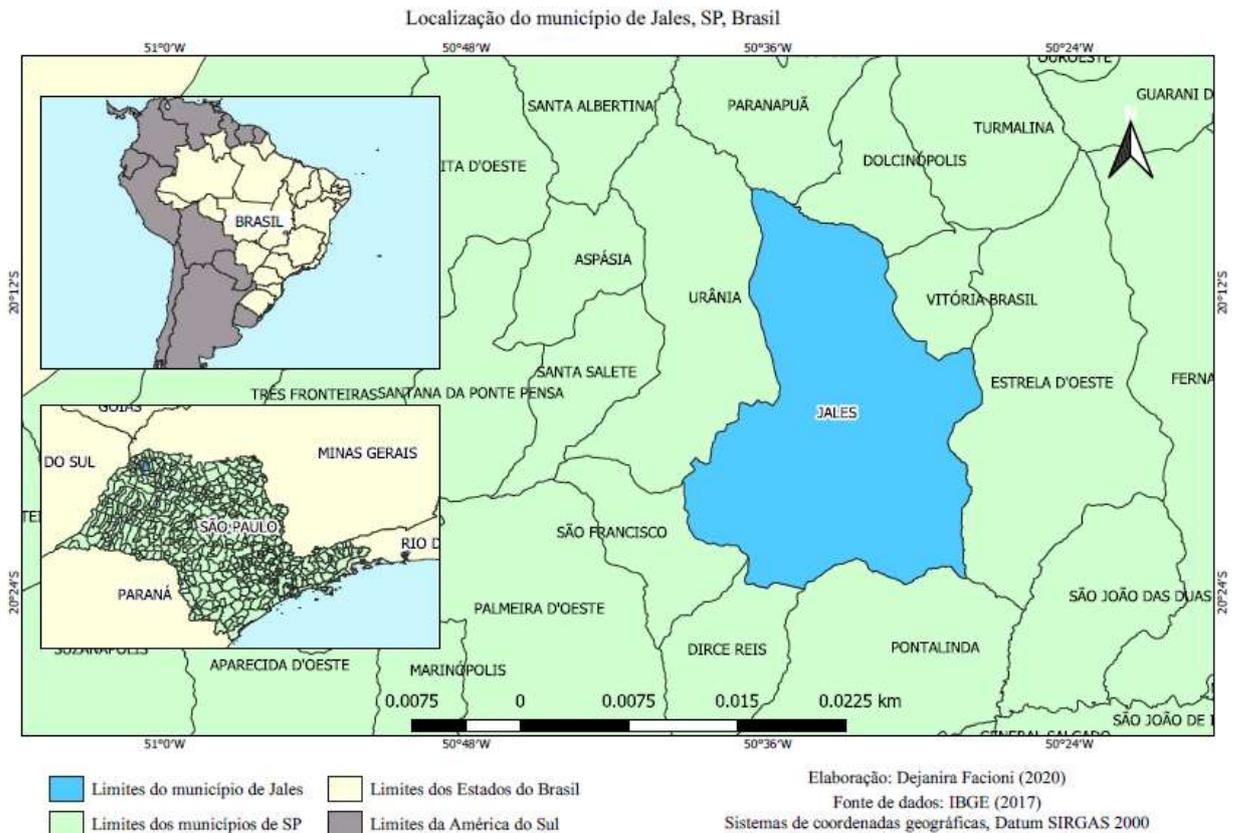
3. 3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Hair et al. (2009) o tamanho da amostra para análise fatorial é ter pelo menos cinco observações para cada variável, sendo o ideal dez respondentes para cada variável a ser analisada. Tendo a presente pesquisa vinte variáveis relacionados à primeira Análise Fatorial Confirmatória (AFC), deveriam ser realizadas ao menos 100 entrevistas. No caso da segunda AFC, são nove variáveis, portanto, precisava de no mínimo 45 observações.

A amostra desta pesquisa é probabilística, ou seja, baseia-se em procedimentos estatísticos. É do tipo aleatória simples, em que todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados. Os entrevistados foram os proprietários das UPAs localizadas no município de Jales – SP (Figura 4). De acordo com o último censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2010 Jales possuía 47.012 habitantes (IBGE, 2018). A escolha de tal município ocorreu devido este ter um número expressivo de pequenas propriedades rurais, ou seja, até quatro módulos fiscais¹⁵.

¹⁵ O módulo fiscal do município de Jales-SP é de 26 ha, portanto, são consideradas propriedades de agricultura familiar até 104 ha. Lembrando que este é apenas um dos requisitos para ser considerado agricultura familiar.

Figura 4 – Localização do município de pesquisa

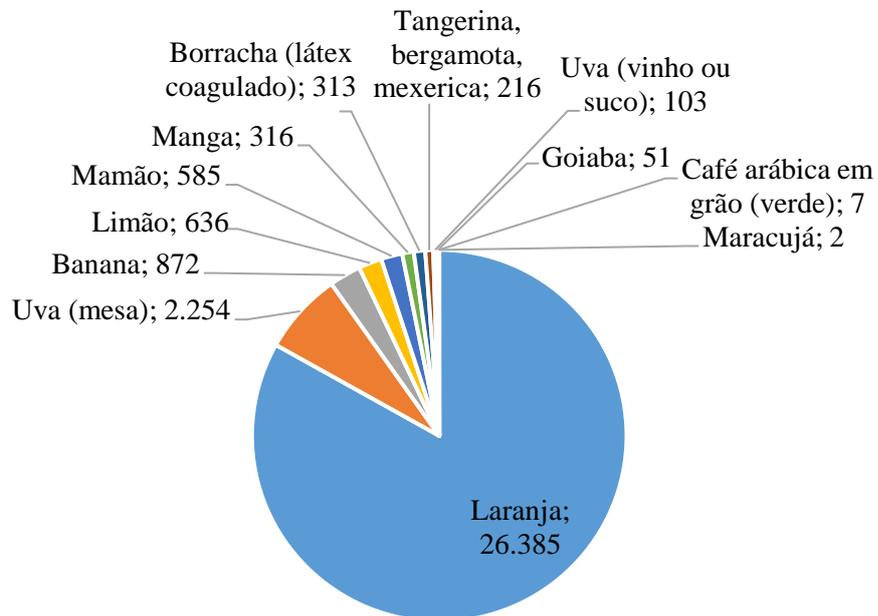


Fonte: Elaborado pela autora.

A agricultura familiar é predominante na localidade pesquisada (em número de estabelecimentos). De acordo com Petinari, Bergamasco e Tereso (2010) o Escritório de Desenvolvimento Rural de Jales – EDR de Jales, é o único do estado de São Paulo cuja área ocupada pelas pequenas propriedades rurais ultrapassa 50% do total, sendo cerca de 77% das UPAs. Isso indica a importância da agricultura familiar na localidade.

A laranja é o principal produto da lavoura permanente em termos de quantidade produzida com 26.385 toneladas (t), depois a uva de mesa com 2.254 t e banana com 872 t. Destaca-se ainda a produção de limão (636 t), mamão (585 t), manga (316 t), borracha (313 t), tangerina, bergamota e mexerica (216 t), uva para vinho ou suco (103 t), goiaba (51 t), café do tipo arábica em grão verde (7 t) e maracujá (2 t) (Figura 5) (IBGE, 2017).

Figura 5 – Quantidade produzida total da lavoura permanente em Jales-SP (em toneladas)



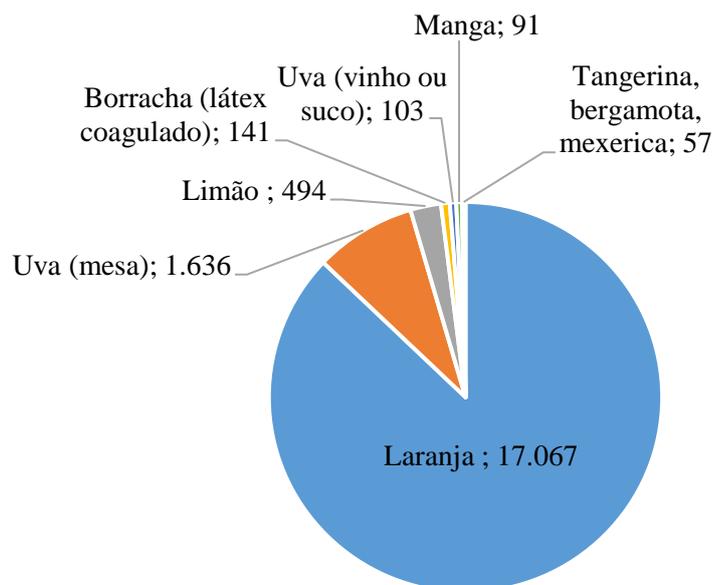
Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

Em termos de valor da produção, a laranja também é o principal produto alcançando 10.896 milhões de reais, seguido de uva de mesa com 6.856 milhões de reais. Os demais produtos não ultrapassam 1 milhão de reais cada produção, sendo banana (953 mil reais), mamão (818 mil reais), borracha (757 mil reais), limão (509 mil reais), uva para produção de vinho ou suco (312 mil reais), manga (192 mil reais), tangerina, bergamota e mexerica (176 mil reais), goiaba (79 mil reais), café arábica em grão verde (24 mil reais) e maracujá (5 mil reais) (Figura 6).

Figura 6 – Valor da produção total da lavoura permanente em Jales-SP (em reais)

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

No que se refere a agricultura familiar, também a laranja e a uva se sobressaem, sendo produzidos 17.067 t e 1.636 t, respectivamente. A produção de limão (494 t), borracha (141 t), uva para vinho ou suco (103 t), manga (91 t) e tangerina, bergamota e mexerica são outras culturas importantes (Figura 7).

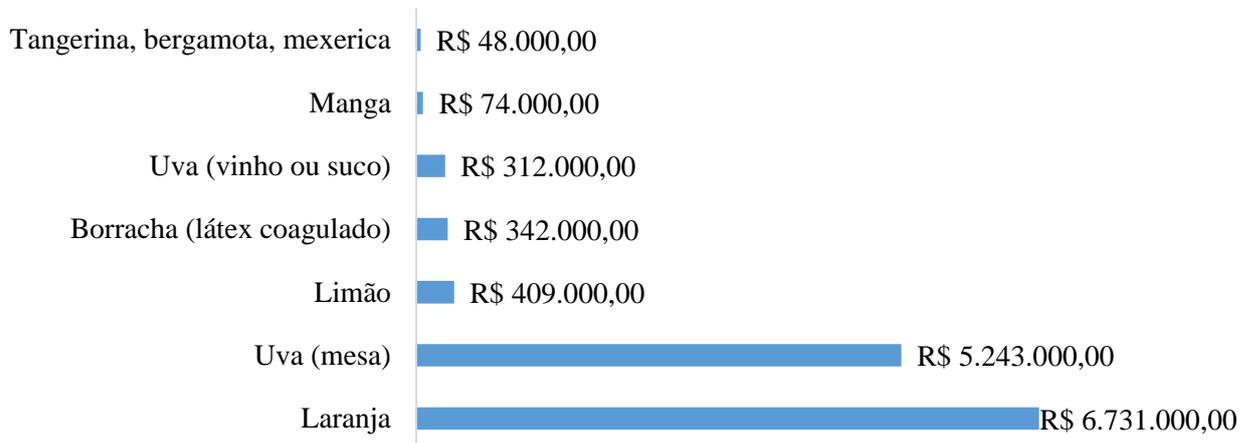
Figura 7 – Quantidade produzida da lavoura permanente da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas)

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

Quanto ao valor da produção da lavoura permanente da agricultura familiar, também a produção de laranja e de uva se destacam com 6.731 milhões de reais e 5.243 milhões de

reais, respectivamente. Outras culturas relevantes são limão (409 mil reais), borracha (342 mil reais), uva para produção de vinho e suco (312 mil reais), manga (74 mil reais) e tangerina, bergamota e mexerica (48 mil reais) (Figura 8).

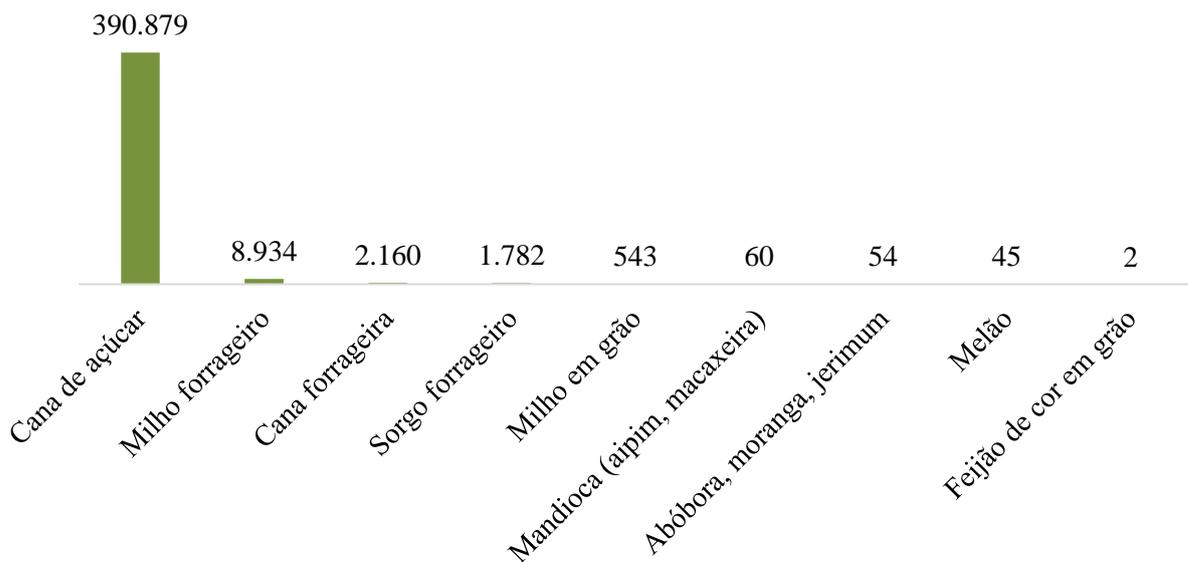
Figura 8 – Valor da produção da lavoura permanente da agricultura familiar em Jales-SP (em reais)



Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

A cana de açúcar é o principal produto da lavoura temporária do município de Jales-SP com uma quantidade de produção de 390.879 toneladas (t) seguido de milho forrageiro com 8.934 t e cana forrageira com 2.160 t. Outros produtos identificados foram o sorgo forrageiro (1.782 t), o milho em grão (543 t), mandioca (60 t), abóbora, moranga e jerimum (54 t), melão (45 t) e feijão de cor em grão (2 t) (Figura 9).

Figura 9 – Quantidade produzida total da lavoura temporária em Jales-SP (em toneladas)

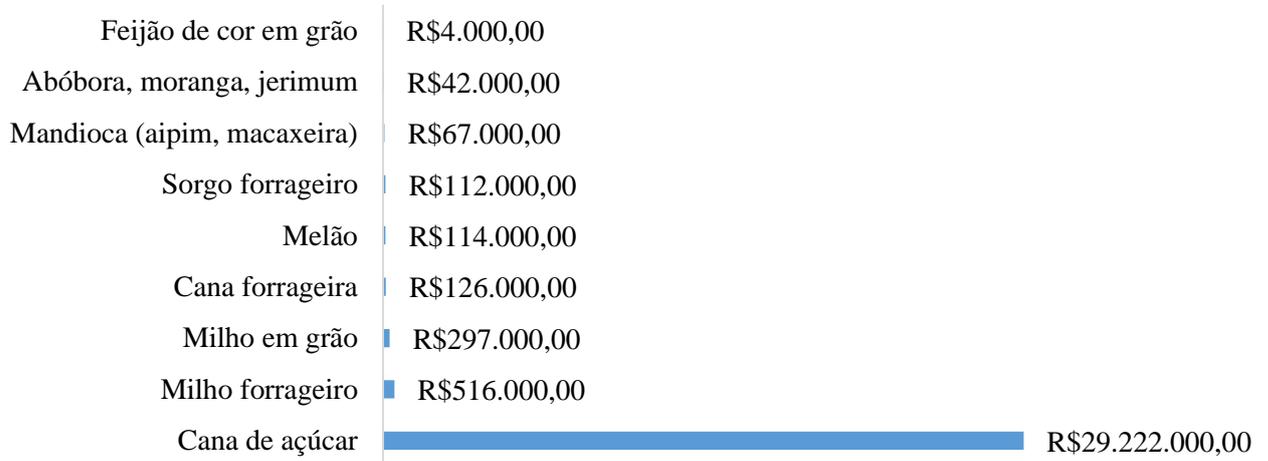


Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

O valor produção da cana de açúcar atingiu um patamar de 29.222 milhões de reais em 2017, sendo a principal receita da lavoura temporária no município. Milho forrageiro, milho

em grão, cana forrageira, melão, sorgo forrageiro, mandioca, abóbora, moranga e jerimum, e feijão de cor em grão somados chegaram a 1.278 milhões de reais (Figura 10).

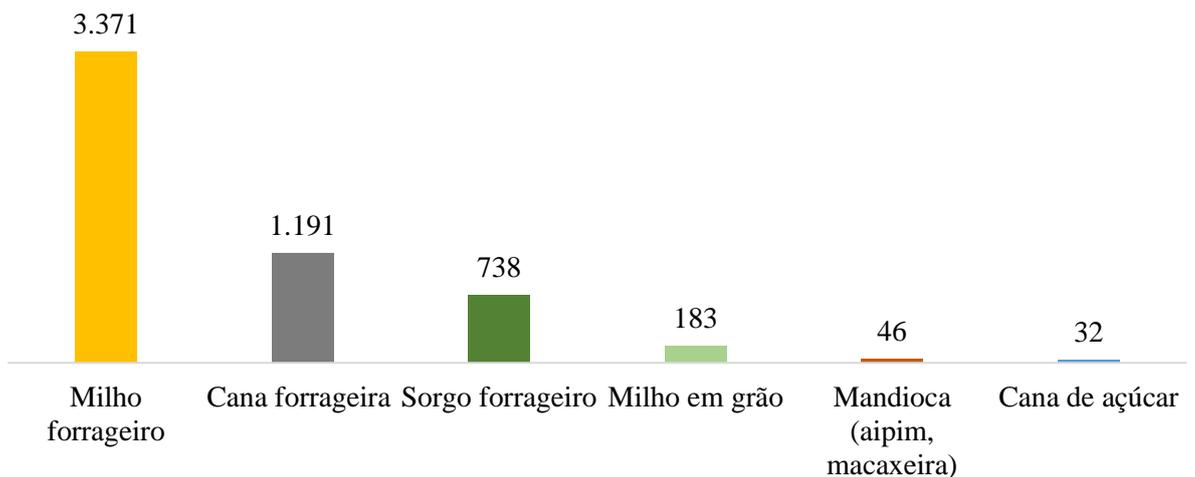
Figura 10 – Valor da produção total da lavoura temporária em Jales-SP (em reais)



Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

No entanto, os produtos mais representativos provenientes da agricultura familiar em termos de lavoura temporária foram milho forrageiro com uma produção de 3.371 t, cana forrageira com 1.191 t e sorgo forrageiro com 738 t. outras culturas importantes foram milho em grão (183 t), mandioca (46 t) e cana de açúcar (32 t) (Figura 11).

Figura 11 – Quantidade produzida da lavoura temporária da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas)



Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

No tocante à agricultura familiar, o cenário do valor da produção é diferente comparado ao valor total da produção do município, sendo que o milho forrageiro é a principal cultura em termos (265 mil reais), seguido de milho em grão (105 mil reais). Cana forrageira

(74 mil reais), mandioca (50 mil reais), sorgo forrageiro (48 mil reais) e cana de açúcar (39 mil reais) são outras culturas importantes (Figura 12).

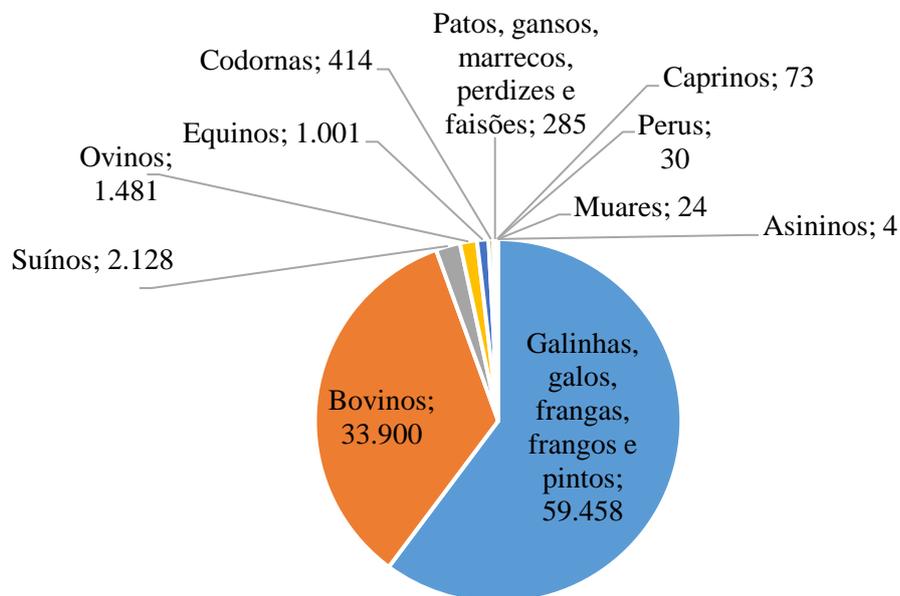
Figura 12 – Valor da produção da lavoura temporária da agricultura familiar em Jales-SP (em reais)



Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

De acordo com a Figura 13, em 2017 existiam um total de 59.458 cabeças de aves em Jales-SP considerando frangas, frangos, galinhas e galos, 33.900 cabeças de gado bovino, 2.128 cabeças de suínos, 1.481 cabeças de ovinos e 1.001 cabeças de equinos representando as principais atividades pecuárias, ou seja, avicultura, bovinocultura, suinocultura, ovinocultura e equinocultura.

Figura 13 – Números da pecuária por espécie em Jales-SP (em cabeças)

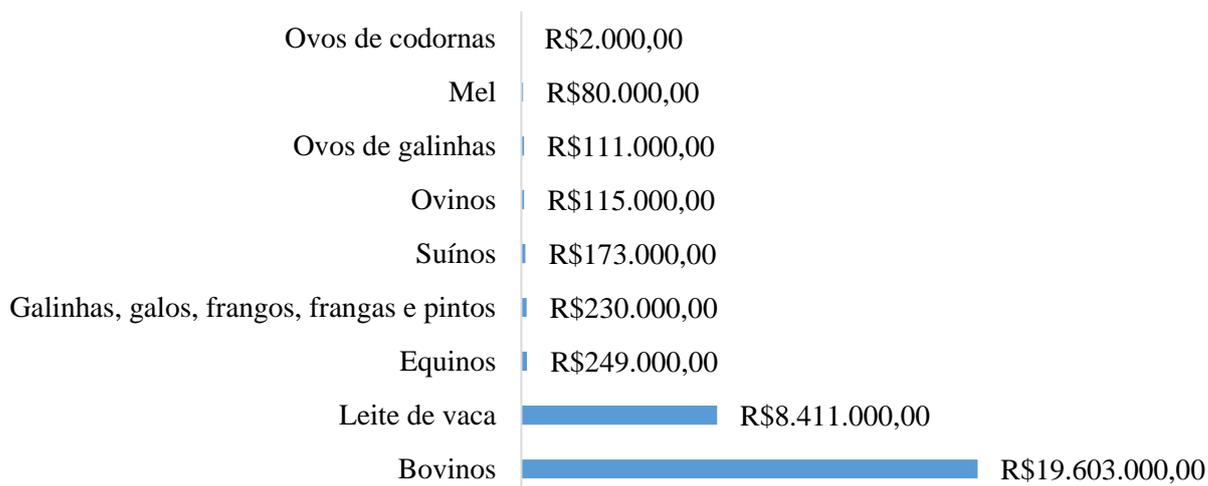


Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

O principal valor da produção animal foi a obtido com a venda de bovinos, alcançando 19.603 milhões de reais (Figura 14), este valor é referente a 3.161 cabeças de bovinos vendidos nos estabelecimentos agropecuários com até 50 cabeças (4.411 milhões de reais) e nos em

estabelecimentos agropecuários com mais de 50 cabeças, sendo venda de 1.109 cabeças de matrizes e reprodutores (1.517 milhão de reais), venda de 4.124 cabeças de bovinos para cria, recria e engorda (5.345 milhões de reais) e venda de 4.592 cabeças para abate (8.330 milhões de reais).

Figura 14 – Valor da venda de produtos de origem animal em Jales-SP (em reais)



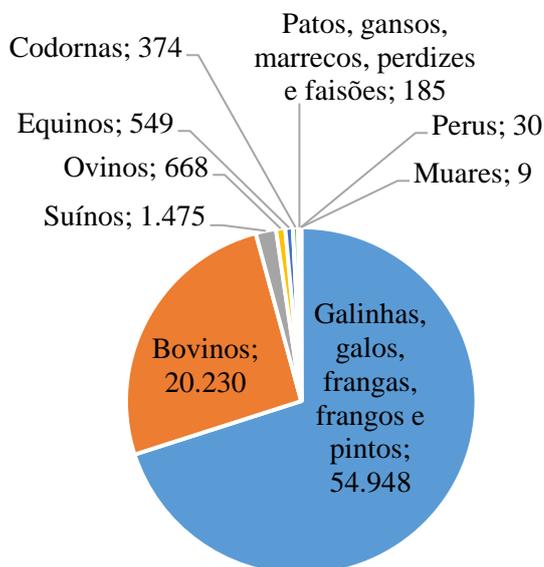
Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

O valor da venda do leite de vaca chegou a 8.411 milhões de reais com uma quantidade produzida de 7.295 milhões de litros. Os 249 mil reais são da venda de 67 cabeças de equinos. Quanto a galinhas, galos, frangos, frangas e pintos, estes geraram 230 mil reais. Quanto a venda de suínos, o valor alcançado foi de 173 mil reais relativos à 868 cabeças vendidas. Já o valor da venda de ovinos foi de 115 mil reais referentes à 458 cabeças vendidas (Figura 14).

A venda de 20 mil dúzias de ovos de galinha geraram 111 mil reais, mas foram produzidas 52 mil dúzias de ovos, o que pode significar que os estabelecimentos venderam a produção excedente. No tocante a venda de mel, o valor chegou a 80 mil reais referentes à 3 toneladas da venda do produto. Por fim, tem-se 2 mil reais da venda de mil dúzias de ovos de codorna, porém foram produzidas 2 mil dúzias do produto, o que também pode indicar venda da produção excedente (Figura 14).

Relativo à produção da agricultura familiar, também a produção de aves se destaca, com 54.946 cabeças, seguida de 20.230 cabeças de bovinos e 1.475 cabeças de suínos. A produção de ovinos (668 cabeças), equinos (549 cabeças), codornas (374 cabeças), patos, gansos, marrecos, perdizes e faisões (185 cabeças), perus (30 cabeças) e muares (9 cabeças) também foram identificadas (Figura 15).

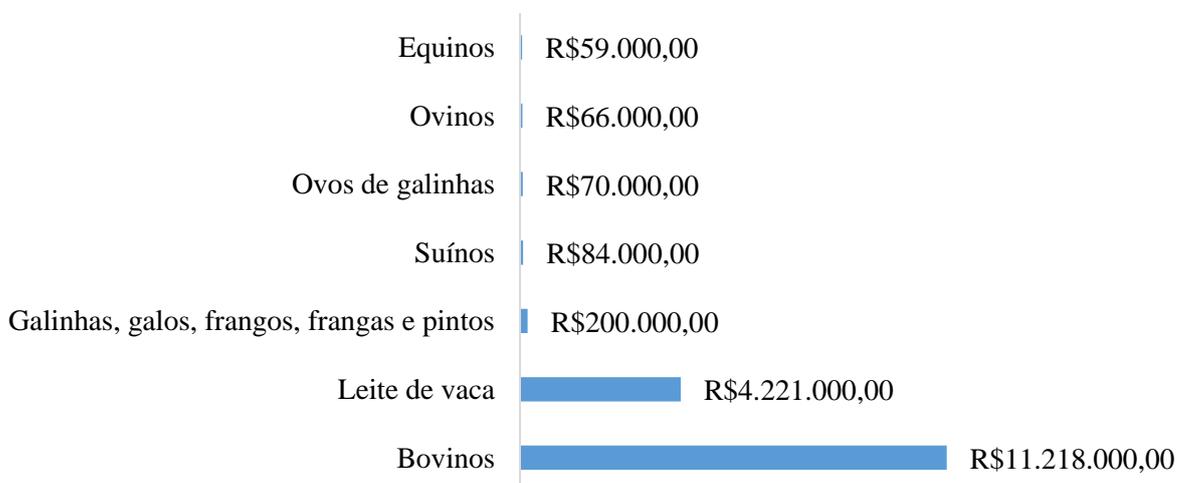
Figura 15 – Números da pecuária por espécie da agricultura familiar em Jales-SP (em cabeças)



Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

Quanto aos valores da agricultura familiar em Jales-SP, a produção de bovinos também se destaca alcançando 11.218 milhões de reais (Figura 16), destes 3.727 milhões de reais obtidos com a venda de 2.618 cabeças de bovinos vendidos pelos empreendimentos agropecuários com até 50 cabeças e com a venda de empreendimentos agropecuários com mais de 50 cabeças, sendo 615 mil reais da venda de 622 matrizes e reprodutores, 3.591 milhões de reais da venda de 2.630 cabeças de bovinos para cria, recria e engorda e 3.285 milhões de reais da venda de 1.984 bovinos para abate.

Figura 16 – Valor da venda de produtos de origem animal em Jales-SP, agricultura familiar (em reais)

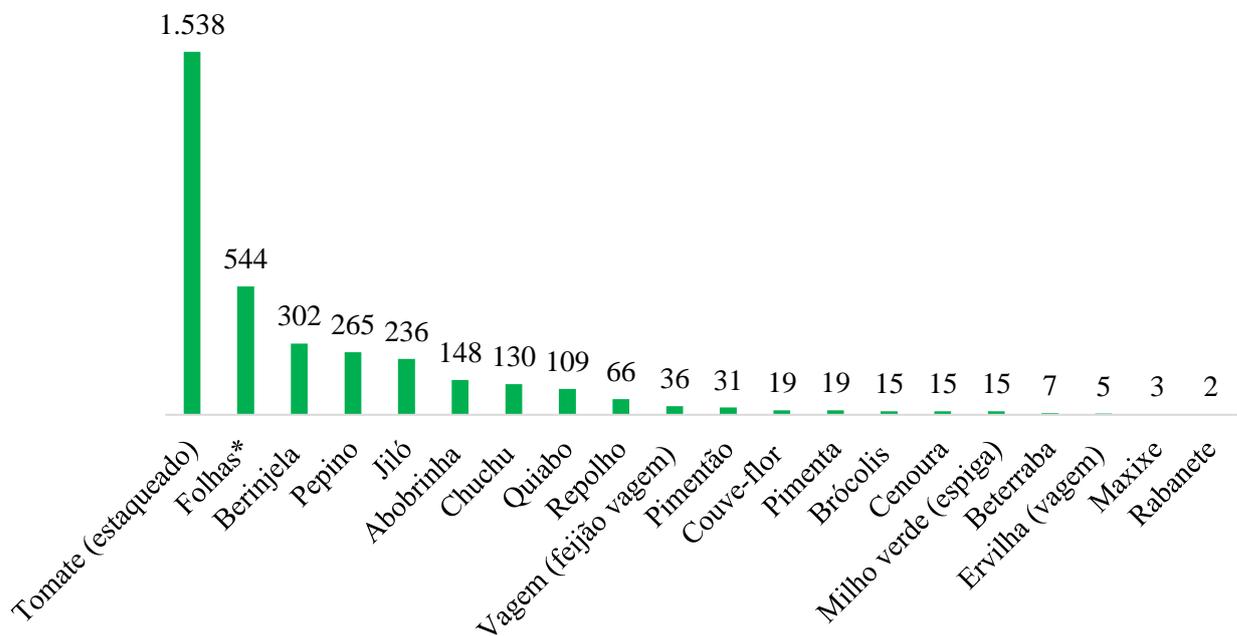


Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

O leite de vaca atingiu um valor de 4.221 milhões de reais provenientes de 3.916 milhões de litros. Galinhas, galos, frangas, frangos e pintos permitiram obter 200 mil reais com sua venda. O valor obtido com a venda de suínos foi de 84 mil reais oriundos de 442 cabeças vendidas. Já os ovos de galinha tiveram um valor de 70 mil reais com a venda de 11 mil dúzias de ovos, porém foram produzidas 35 mil dúzias nos estabelecimentos de agricultura familiar, o que pode representar venda excedente. Ainda a venda de ovinos atingiu 66 mil reais proveniente da venda de 252 cabeças. Finalmente, a venda de 37 cabeças de equinos conferiu 59 mil reais (Figura 16).

Referente a quantidade produzida, o tomate é o principal produto da horticultura em Jales-SP com uma produção de 1.538 t, seguido de folhas (544 t) e berinjela (302 t). Ainda se destacam pepino (265 t), jiló (236 t), abobrinha (148 t), chuchu (130 t), quiabo (109 t) e repolho (66 t). Outros produtos identificados foram vagem (36 t), pimentão (31 t), couve-flor e pimenta (19 t cada), brócolis, cenoura e milho verde (15 t cada), beterraba (7 t), ervilha (5 t), maxixe (3 t) e rabanete (2 t) (Figura 17).

Figura 17 – Produtos da horticultura em Jales-SP (em toneladas)



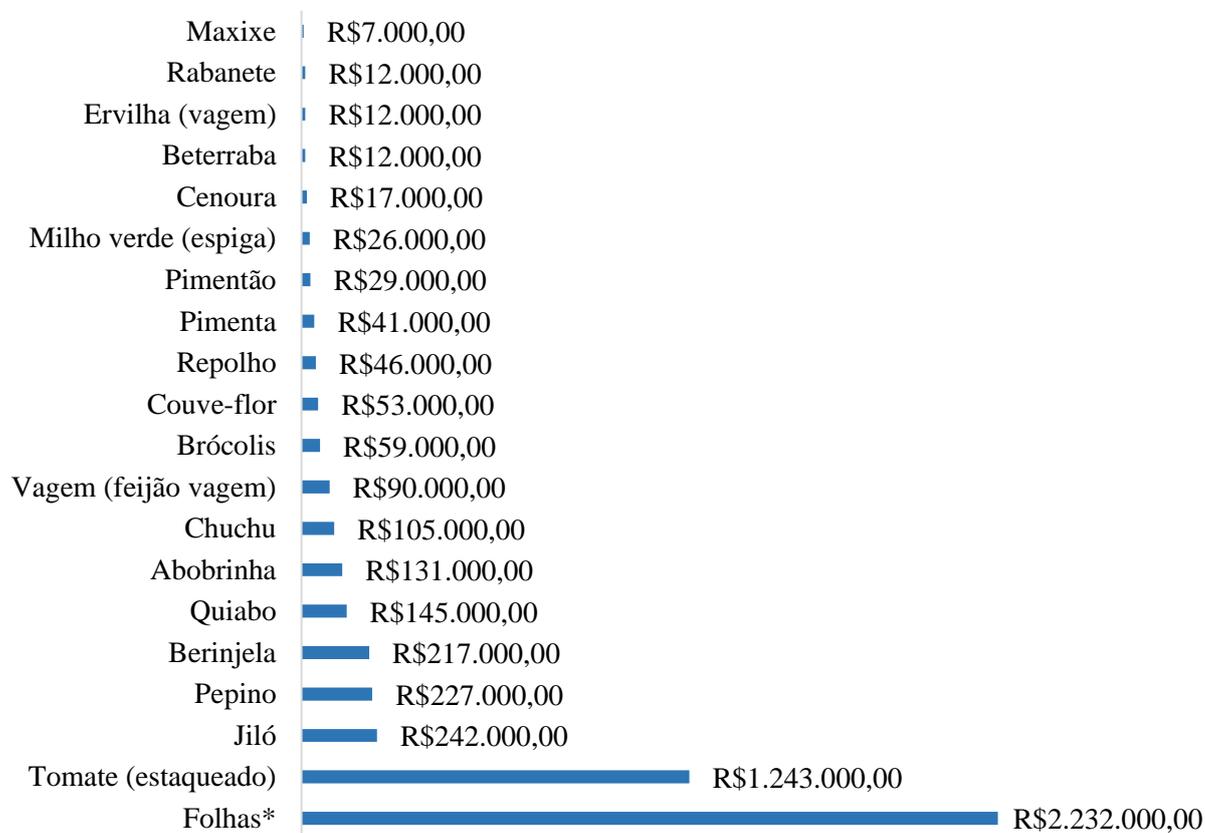
* Folhas são dados agrupados, referentes a alface (328 t), couve (70 t), rúcula (39 t), salsa (37 t), cebolinha (30 t), almeirão (26 t), coentro (4 t), agrião (3 t), acelga (2 t), espinafre (2 t), hortelã (2 t) e chicória (1 t).

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

No que se refere ao valor total da produção hortícola em Jales-SP, a venda de folhas alcançou um patamar de 2.232 milhões de reais, seguido do tomate com 1.243 milhões de reais. Outros produtos que se destacaram foram jiló (242 mil reais), pepino (227 mil reais), berinjela

(217 mil reais), quiabo (145 mil reais), abobrinha (131 mil reais) e chuchu (105 mil reais) (Figura 18).

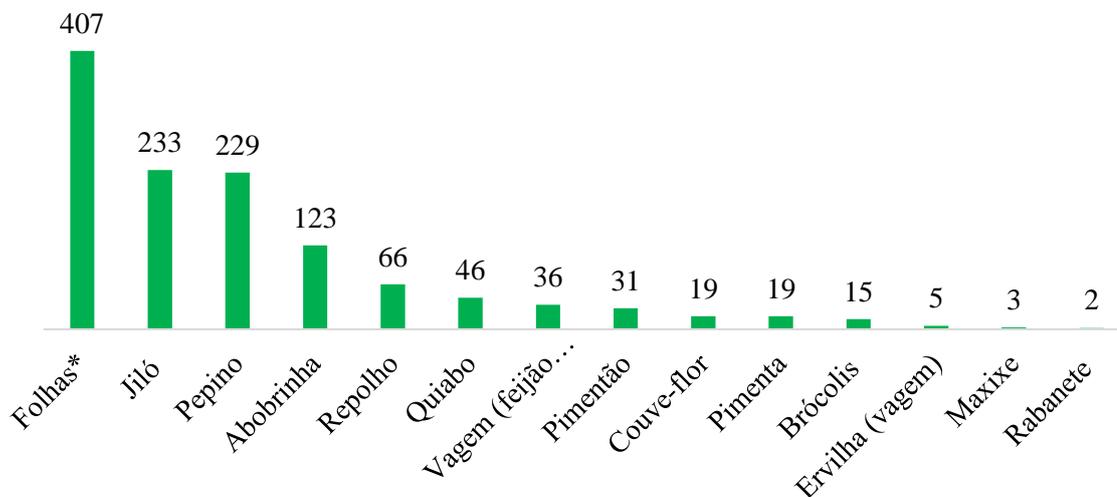
Figura 18 – Valor da produção da horticultura (em reais) em Jales-SP



* Folhas são dados agrupados referentes a alface (R\$ 1.083.000,00), couve (R\$ 302.000,00), cebolinha (R\$ 250.000,00), rúcula (R\$ 218.000,00), salsa (R\$ 144.000,00), almeirão (R\$ 137.000,00), coentro (R\$ 44.000,00), agrião (R\$ 20.000,00), hortelã (R\$ 16.000,00), espinafre (R\$ 10.000,00), chicória (R\$ 6.000,00) e acelga (R\$ 2.000,00).

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

Na agricultura familiar, as folhas também se destacam, sendo produzidas 407 toneladas, seguida de jiló (233 t), pepino (229 t) e abobrinha (123 t), outros produtos que tiveram produção relevante foram repolho (66 t), quiabo (46 t), feijão vagem (36 t) pimentão (31 t), couve-flor e pimenta (19 t cada), brócolis (15 t), ervilha (5 t), maxixe (3 t) e rabanete (2 t) (Figura 19).

Figura 19 – Produtos da horticultura da agricultura familiar em Jales-SP (em toneladas)

* Folhas são dados agrupados referentes a alface (270 t), couve (54 t), cebolinha (27 t), rúcula (26 t), almeirão (25 t), acelga (2 t), espinafre (2 t) e chicória (1 t).

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

Quanto ao valor da produção dos agricultores familiares (Figura 20), também as folhas se destacam, alcançando um valor de 1.724 milhões de reais em 2017. Outros produtos que se destacaram foram jiló (236 mil reais), pepino (202 mil reais) e abobrinha (115 mil reais).

Figura 20 – Valor da produção da horticultura (em reais) em Jales-SP, agricultura familiar

* Folhas são dados agrupados referentes a alface (R\$ 926.000,00), couve (R\$248.000,00), cebolinha (R\$ 234.000,00), rúcula (R\$ 166.000,00), almeirão (R\$ 132.000,00), espinafre (R\$ 10.000,00), chicória (R\$ 6.000,00) e acelga (R\$ 2.000,00).

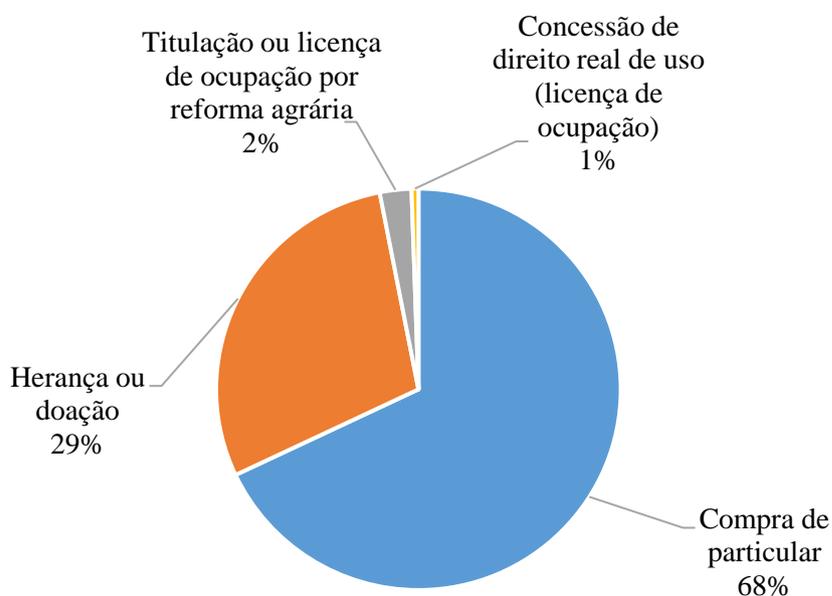
Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017).

O estado de São Paulo possui 339.442 Unidades de Produção Agropecuária – UPAs em uma área de 20.338.140,36 ha, uma média de 59,92 ha por propriedade rural. Desse total, 299.892 UPAs (88,34% do total) possuem até 100 ha e ocupam 6.613.104,29 ha (32,52%). Em Jales-SP existem 1.352 UPAs que ocupam uma área de 32.593,1 ha, portanto uma média de 24,11 ha por propriedade rural. Desse total, 1.222 UPAs tem até 50 ha (90,38%), ocupando uma área de 16.453,4 ha (50,48%) do município. Isso indica que tanto em termos de número de propriedades rurais quanto de área, as pequenas propriedades rurais predominam (SÃO PAULO, 2019).

Conforme o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, o módulo fiscal do município de Jales-SP é de 26 hectares (ha), assim em termos de tamanho da propriedade rural, o agricultor que detém uma área até 104 ha atende parte dos requisitos (INCRA, 2013).

Já pelos dados do Censo Agropecuário do IBGE Jales possuía em 2017, 1.012 propriedades rurais, em que 719 delas eram familiares. Conforme a Figura 21 a maior parte das propriedades rurais do município foram adquiridas de particular, sendo 68%. A segunda forma de obtenção mais frequente é por herança ou doação, representando 29% dos casos (IBGE, 2017). Isso demonstra que a maioria das unidades de produção agropecuária não tem sido passada de geração a geração, mas adquirida por compra.

Figura 21 – Forma de obtenção das terras em Jales-SP



Fonte: Censo Agropecuário, (IBGE, 2017).

De acordo com Martins (2010), o cálculo para amostras de uma população finita, é apresentado em:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que n , é tamanho da amostra; Z , abscissa da curva normal padrão; p , estimativa da proporção de um dos níveis da variável escolhida, expresso em decimais; $q = 1 - p$; N , tamanho da população; e d , erro amostral admitido, expresso em decimais.

Os respondentes foram selecionados das 1.352 propriedades rurais de Jales-SP. Segue abaixo o cálculo da amostra dos agricultores a serem entrevistados, com 95% de intervalo de confiança e 10% de margem de erro:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5) \cdot 1352}{0,1^2 \cdot (1352 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = 89,73$$

$$n \cong 90$$

Assim, deveriam ser entrevistadas ao menos 90 famílias. Contudo, combinando a recomendação de Hair et al. (2009) quanto ao número mínimo de observações por variável e o cálculo da amostra para população finita, decidiu-se pesquisar ao menos 100 propriedades rurais de Jales-SP. As variáveis testadas são apresentadas no próximo item. Antes da coleta de dados este projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo ao Comitê de Ética porque envolve seres humanos.

3. 4 MODELOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados foram tratados com procedimentos estatísticos. A análise fatorial é uma técnica de interdependência que fornece ferramentas para analisar as correlações quando se tem muitas variáveis e definem os fatores que são grupos de variáveis representantes de dimensões (HAIR et al. 2009). Tanto Hair et al. (2009) quanto Mingoti (2005) consideram que a análise fatorial objetiva reduzir as informações das variáveis originais em dimensões com perda mínima de informações.

A análise fatorial confirmatória é usada quando o pesquisador possui ideias preconcebidas sobre a estrutura dos dados, isto é, baseado em estudos anteriores que servem como referência para testar hipóteses (HAIR et al., 2009). Mingoti (2005) ressalta as diferenças entre a análise fatorial exploratória e a confirmatória. No primeiro caso, não se tem noção clara dos fatores do modelo, já no segundo caso, há um modelo hipotético para ser testado. Isso por sua vez, leva aos modelos de equações estruturais.

Segundo Hair (2009, p. 545) “um modelo é uma representação de uma teoria”. Assim, a modelagem de equações estruturais (SEM) tem a capacidade de examinar de forma

simultânea, uma série de relações de dependência, é útil para testar teorias com múltiplas equações, assim a SEM visa explicar as relações entre múltiplas variáveis.

De acordo com Mingoti (2005, p. 138-139), o modelo de equações estruturais consiste em dois submodelos, sendo o modelo “[...] estrutural que trata da relação entre as variáveis latentes [...] e o “[...] modelo de mensuração, que especifica as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes”. O software *Stata*, versão 15.0 foi utilizado para análise dos dados.

Conforme Hair et al. (2009) nunca se deve usar a SEM em casos de inexistência de uma forte base teórica que especifique os modelos de mensuração e estrutural. O modelo que foi testado na presente tese se baseia nos trabalhos apresentados na revisão de literatura como já comentado.

3. 4. 1 Modelo Multinomial Logit

As diversas possibilidades de sucessão foram verificadas pelo método de máxima verossimilhança. O teste da razão da máxima verossimilhança é baseado na comparação da função de verossimilhança do modelo restrito com a do modelo irrestrito¹⁶, definido por Johnston e DiNardo, 2001):

$$\lambda = \frac{L^*}{L}, \quad (1)$$

Em que L^* é o valor da função de verossimilhança do modelo restrito; L , o valor da função de verossimilhança do modelo irrestrito; e $0 \leq \lambda \leq 1$. A estatística do teste, que é o logaritmo da razão de verossimilhança, equivale a:

$$LR = -2(\ln L^* - \ln L) \sim \chi_m^2 \quad (2)$$

Portanto, LR segue a distribuição de qui-quadrado (χ^2), com m graus de liberdade. A hipótese nula a ser testada é a de que o modelo restrito é igual ao modelo estimado irrestrito, ou, em outros termos,

$$H_0: \text{Modelo restrito} = \text{Modelo irrestrito.}$$

¹⁶ Estimado pelo modelo *Logit*, em que considera 0 quando não há certeza de sucessão nas alternativas ($j = 0$) e ($j = 1$), considera 1 quando há sucessão ($j = 2$).

H₁: Modelo restrito ≠ Modelo irrestrito. (3)

Para verificar a influência das variáveis exógenas no processo de sucessão especifica-se o modelo em que a variável dependente admite valores discretos, com mais de uma opção de escolha, ou seja, o processo de sucessão pode ser representado por três possibilidades de escolha ($j = 0, j = 1$ e $j = 2$), i.e., $j = 0$, para quando não tem um sucessor; $j = 1$ para quando não há sucessor escolhido, mas se pretende escolher um sucessor no futuro; e $j = 2$ para quando há sucessor escolhido para assumir a gestão da propriedade rural.

Um dos principais objetivos dos modelos de respostas qualitativas é calcular a probabilidade de um indivíduo, com determinado conjunto de atributos, tomar uma decisão sobre um dado evento (GUJARATI, 2000). Neste modelo, a probabilidade de ocorrência da resposta é decorrente de um conjunto de regressores, como escolaridade, treinamento, rentabilidade, etc. (GREENE, 2003). No modelo MNL é utilizada a seguinte especificação:

$$\text{Prob}(Y_i = j) = \frac{e^{\beta_j X_i}}{\sum_{k=0}^3 e^{\beta_k X_i}}, \quad (4)$$

Em que Y_i é variável aleatória, que indica a escolha feita pelo indivíduo; $\text{Prob}(Y_i = j)$, probabilidade de um indivíduo i optar pela escolha j ; X_i , matriz de atributos observáveis para os indivíduos; e β , vetor de parâmetros a ser estimado.

Nesse modelo, de acordo com Greene (2003), as equações estimadas geram um conjunto de probabilidades para $J+1$ escolhas do indivíduo i com características X_i . Uma forma de resolver esse problema é utilizar uma normalização, em que se admite que $\beta_0=0$. Assim, tem-se a seguinte especificação:

$$\text{Prob}(Y_i = j) = \frac{e^{\beta_j' X_i}}{1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k' X_i}}, \text{ para } j = 0, 1, 2. \quad (5)$$

Segundo Bressan et al. (2008), no modelo MNL, o efeito das variáveis explicativas sobre a $\text{Prob}(Y_i = j)$ pode ser escrito pela razão de risco relativa (RRR), que é definida por:

$$\text{RRR} = \frac{P(Y = j / x + 1) / P(Y = k / x + 1)}{P(Y = j / x) / P(Y = k / x)} \quad (6)$$

O RRR pode ser interpretado como o efeito sobre a probabilidade de escolha da alternativa j , em relação à alternativa k , decorrente de mudanças relativas nas probabilidades, sendo que x representa o vetor das variáveis atributos. A RRR, no modelo Multinomial Logit (MNL), pode ser obtida pelo exponencial dos coeficientes estimados, de forma a similar a *odds-ratio* do modelo logístico. A diferença é que a razão de risco relativa fornece as mudanças relativas nas probabilidades.

Outra forma de analisar o efeito da variável explicativa sobre a probabilidade de escolha é obter a diferenciação da equação (2), o efeito marginal de X_i em P_j , que pode ser representado por:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial P_j}{\partial X_i} &= \frac{\beta_j e^{\beta_j X_i} \left[1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k X_i} \right] - e^{\beta_j X_i} \cdot \sum_{k=1}^J \beta_k e^{\beta_k X_i}}{\left[1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k X_i} \right]^2} \\
 &= \frac{e^{\beta_j X_i}}{\left[1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k X_i} \right]} \cdot \left[\beta_j - \sum_{k=1}^J \frac{e^{\beta_k X_i}}{\left[1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k X_i} \right]} \cdot \beta_k \right] \\
 &= P_j \left[\beta_j - \sum_{k=0}^J P_k \beta_k \right] = P_j [\beta_j - \bar{\beta}]
 \end{aligned} \tag{7}$$

Note que os sinais dos efeitos marginais podem ser diferentes dos sinais dos coeficientes estimados.

A possibilidade de sucessão é a base do modelo (MNL). De acordo com a literatura abordada, escolheram-se vinte variáveis com base na possibilidade de sucessão (citadas anteriormente) e foram agrupadas em quatro fatores, sendo gênero, tempo no meio rural, idade, escolaridade, quantidade de filhos (fator perfil), renda agrícola, tamanho da propriedade rural, atividade agropecuária, apego emocional, conflitos (fator propriedade), participação nas decisões, satisfação, pluriatividade, exercício de poder (fator trabalho), planejamento da sucessão, transmissão do patrimônio, planejamento da aposentadoria, financiamento, participação em organizações e contabilidade (fator gestão), cuja forma de mensuração é mostrada mais adiante.

Esperou-se que as variáveis testadas pelo modelo MNL apresentassem resultados positivos para as possibilidades de sucessão $j = 1$ e $j = 2$, isto é, para a possibilidade de haver sucessor no futuro e de já haver sucessor escolhido na propriedade rural, respectivamente.

3. 4. 2 Modelo Tobit

De acordo com Gujarati e Porter (2011) o modelo Tobit é também conhecido como um modelo de regressão censurado (as informações do regressando são disponíveis apenas para algumas observações). Conforme Greene (2003) tal modelo pode ser expresso como:

$$Y_i^* = X_i\beta + \varepsilon_i \quad (8)$$

Em que Y_i é a variável latente, X_i é o vetor das variáveis explicativas e β é o vetor dos parâmetros a ser estimado. Assume-se que tenha distribuição normal com média zero e variância constante σ^2 .

A variável y_i que é efetivamente observada, ou seja, a probabilidade de sucessão familiar, é definida da seguinte forma:

$$\begin{cases} y_i = y_i^* & \text{se } y_i^* < y_i^c \\ y_i = y_i^c & \text{se } y_i^* \geq y_i^c \end{cases} \quad (9)$$

Na equação acima, y_i^c representa o valor censurado, e como já mencionado, esse valor é 1. Para tanto, a variável obedece a seguinte formulação:

$$\begin{cases} y_i = y_i^* & \text{se } y_i^* < 1 \\ y_i = 1 & \text{se } y_i^* \geq 1 \end{cases} \quad (10)$$

De acordo com Vasconcellos e Alves (2000), estima-se o vetor de parâmetros β e o desvio padrão σ da regressão, através da seguinte função Log-verossimilhança:

$$L(\beta, \sigma) = \sum_{y=y_i^c} \log \left[1 - \Phi \left(\frac{y_i^c - X_i\beta}{\sigma} \right) \right] + \sum_{y_i < y_i^c} \log \left[\frac{1}{\sigma} \phi \left(\frac{y_i - X_i\beta}{\sigma} \right) \right] \quad (11)$$

Em que Φ e ϕ representam, respectivamente, a função distribuição cumulativa e função densidade normal avaliadas em $\frac{\beta x_i'}{\sigma}$.

Sobre os efeitos marginais das variáveis explicativas no valor esperado y_i , a equação que permite essa inferência é dada por:

$$\frac{\partial E(y_i / x_i)}{\partial x_i} = \beta \Phi\left(\frac{\beta' x_i}{\sigma}\right) \quad , \quad (12)$$

Sendo conhecida a estimação dos efeitos marginais das variáveis independentes sobre a probabilidade de sucessão.

3. 4. 3 Análise Fatorial Confirmatória

Com base no item “2.4” da presente tese, as variáveis de pesquisa foram agrupadas em quatro grandes fatores, sendo perfil, propriedade, trabalho e gestão. O Quadro 5 a seguir apresenta os fatores e variáveis que foram selecionadas para a realização da Análise Fatorial Confirmatória 1, denominada Modelo Comum.

Quadro 5 – Fator, variáveis e forma de mensuração para o Modelo Comum

FATOR	VARIÁVEIS		FORMA DE MENSURAÇÃO
Perfil (perf)	gen	Gênero	0 = feminino 1 = masculino
	temp	tempo no meio rural	anos
	idad	idade	anos
	escol	escolaridade	anos
	prole	quantidade de filhos	número
Propriedade (prop)	rend	renda agrícola	Por faixa de renda
	tam	tamanho da propriedade rural	em hectares (ha)
	ativ	atividade agropecuária	por tipo de atividade
	appeg	apego emocional	Escala Likert de 5 pontos
	conf	conflitos	0 = não existe conflito entre irmãos 1 = existe conflito entre irmãos
Trabalho (trab)	deci	participação nas decisões	0 = decisões centradas no proprietário 1 = filhos participam das decisões
	satis	satisfação	Notas de 0 a 10
	pluri	pluriatividade	0 = não há pluriatividade 1 = existe pluriatividade
	pod	exercício de poder	1 = Centralizado no proprietário 2 = Marido e esposa detém o mesmo poder de decisão 3 = Todos os membros que trabalham na propriedade rural decidem

(continua)

Quadro 5 – Fator, variáveis e forma de mensuração para o Modelo Comum (continuação)

Gestão (gest)	suces	planejamento da sucessão	0 = não há planejamento da sucessão 1 = há planejamento da sucessão
	patri	transmissão do patrimônio	1 = não pretende transferir em vida 2 = ainda não decidiu 3 = pretende transferir em vida 4 = já transferiu a propriedade
	apos	planejamento da aposentadoria	0 = não há planejamento da aposentadoria 1 = há planejamento da aposentadoria
	finan	financiamento	0 = não possui financiamento 1 = possui financiamento
	org	participação em organizações	0 = não participa de organização 1 = participa de alguma organização
	conta	contabilidade	0 = não há contabilidade 1 = há contabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator perfil (perf) compreende cinco variáveis, sendo que o gênero (gen) se refere a sexo feminino ou masculino do (a) entrevistado (a), sendo 0 agricultor do sexo feminino e 1 do sexo masculino. O tempo no meio rural (temp) foi medido em anos assim como a idade do respondente (idad). A escolaridade (escol) se refere ao nível de estudo do entrevistado medido em anos devido às diferenças no grau de escolaridade sofrida no decorrer das décadas no Brasil. A quantidade de filhos (prole) foi medida pelo número de filhos dos agricultores.

Também o fator propriedade rural (prop) é composto por cinco variáveis, sendo que renda agrícola (rend) das famílias foi averiguada e mensurada em reais (R\$) e classificada por faixa de renda. O tamanho da propriedade rural (tam) é a área total da propriedade rural utilizada para produção agropecuária mensurada em hectares (ha). O tipo de atividade (ativ) representa o tipo de atividade agropecuária desenvolvido na propriedade rural sendo criação (animal) e/ou plantação (vegetal). Apego emocional (appeg) é o grau de apego emocional da família em relação à propriedade rural, utilizando-se escala *Likert* de cinco (5) pontos em que 0 é pouco apegado e 5 muito apegado. O conflito (conf), refere-se aos conflitos existentes entre irmãos no que concerne à sucessão, sendo 0 para quando não há conflito e 1 para quando há conflito.

O fator trabalho (trab) compreende quatro variáveis, sendo que a participação nas decisões (deci) está relacionada à participação dos filhos nas decisões do negócio da família, em que 0 os filhos não participam das decisões e 1, filhos participam das decisões. Satisfação (satis) representa a percepção do agricultor sobre sua ocupação, ou seja, satisfação com o trabalho agropecuário e foi medido pelo grau de satisfação, utilizando-se notas de 0 a 10. A pluriatividade (pluri) é a existência de trabalhos não agrícolas dentro ou fora da propriedade rural por membros da família, sendo 0 quando não há pluriatividade e 1 quando há

pluriatividade. O exercício do poder (pod) é o indivíduo que detém o poder de decisão sobre os trabalhos na propriedade rural, sendo 0 não há centralização de poder ou 1 há centralização de poder no chefe de família.

Por fim, o fator gestão (gest) compreende seis variáveis, sendo que o planejamento de sucessão (suces) é a existência ou não de planejamento de sucessão para a propriedade rural, sendo 0 quando não há planejamento de sucessão e 1 quando há planejamento de sucessão. A transmissão do patrimônio (patri), refere-se a pretensão de transmissão de patrimônio em vida, sendo 1 quando não se pretende transmitir em vida, 2 ainda não decidiu, 3 pretende transmitir em vida e 4 já transferiu. O planejamento da aposentadoria (apos) se refere ao planejamento da aposentadoria do proprietário em relação ao trabalho agrícola, sendo 0 quando não há planejamento da aposentadoria e 1 quando há planejamento da aposentadoria.

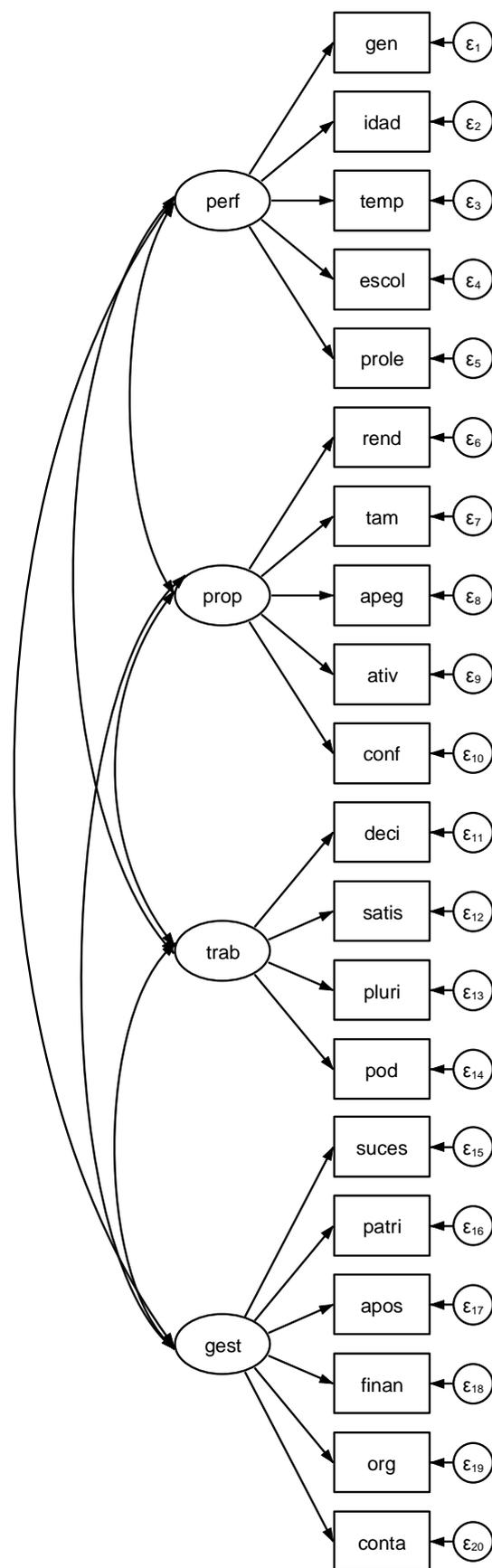
Financiamento (finan) está relacionado ao crédito obtido pelo agricultor (a) para a atividade agropecuária que foi medido em 0 quando não possui financiamento e 1 quando possui financiamento. A participação em organizações (org), refere-se à participação dos agricultores em algum tipo de organização civil como associações, cooperativas e sindicatos, sendo medida em 0 quando não participam e 1 quando participam. Contabilidade (conta) está relacionado a existência ou não de contabilidade dos trabalhos agropecuários, em que 0 representa a não existência de contabilidade e 1 representa a existência de contabilidade dos trabalhos agropecuários. Essas variáveis também fazem parte do fator gestão.

Análise Fatorial Confirmatória 1 – Modelo Comum em termos matriciais:

$$\begin{pmatrix} \mu_1 \\ \mu_2 \\ \mu_3 \\ \mu_4 \\ \mu_5 \\ \mu_6 \\ \mu_7 \\ \mu_8 \\ \mu_9 \\ \mu_{10} \\ \mu_{11} \\ \mu_{12} \\ \mu_{13} \\ \mu_{14} \\ \mu_{15} \\ \mu_{16} \\ \mu_{17} \\ \mu_{18} \\ \mu_{19} \\ \mu_{20} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{41} & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{51} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{62} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{72} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{82} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{92} & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{102} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{113} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{123} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{133} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{143} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{154} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{164} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{174} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{184} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{194} \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{204} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \\ \delta_{10} \\ \delta_{11} \\ \delta_{12} \\ \delta_{13} \\ \delta_{14} \\ \delta_{15} \\ \delta_{16} \\ \delta_{17} \\ \delta_{18} \\ \delta_{19} \\ \delta_{20} \end{pmatrix}$$

$$V(\xi) = \Phi, \quad V(\delta) = \text{diag}(\theta_1, \dots, \theta_{20}), \quad \text{Cov}(\xi, \delta) = 0$$

Assim, segue-se o esquema do modelo de Análise Fatorial Confirmatória a ser estimado (Figura 22). Observa-se que há sete fatores que são as variáveis latentes representadas por elipses e diversas variáveis apresentadas em retângulos.

Figura 22 – Diagrama com fatores e variáveis para o Modelo Comum

Fonte: Elaborada pela autora.

A segunda AFC foi elaborada com base no item “2.5” e agrupada em dois grandes fatores, sendo vínculos e dinastia e denominada por essa autora como modelo RIS. O Quadro 6 apresenta as dimensões e variáveis que foram utilizadas para o Modelo RIS (ver também Figura 23).

Quadro 6 – Fatores, variáveis e forma de mensuração para o Modelo RIS

FATOR	VARIÁVEIS		FORMA DE MENSURAÇÃO
Vínculos (vinc)	fun	funcionários	0 = há funcionários não familiares 1 = somente membros da família
	refu	relação família-funcionário	0 = não, funcionários não são tratados como membros da família 1 = sim, funcionários são tratados como membros da família
	reco	relações contratuais	0 = não, as relações contratuais são realizadas formalmente 1 = sim, as relações contratuais são baseadas na confiança e reciprocidade
	repu	reputação e imagem	0 = não, clientes não associam o nome da família com seus produtos e serviços 1 = sim, clientes associam o nome da família com seus produtos e serviços
	laço	laços afetivos	Notas de 0 a 10
Dinastia (dinast)	trad	tradição	0 = não, continuar o legado e tradição da família não é uma meta importante 1 = sim, continuar o legado e tradição da família é uma meta importante
	dest	destino do negócio	0 = não, não é pouco provável que os membros da família considerem vender o negócio familiar 1 = sim, é pouco provável que os membros da família considerem vender o negócio familiar
	id	identificação	Notas de 0 a 10
	emo	emoções e sentimentos	0 = não, emoções e sentimentos não afetam a tomada de decisão 1 = sim, emoções e sentimentos afetam a tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro fator vínculos (vinc) é composto por cinco variáveis, sendo funcionários (fun) em que 0 quando há funcionários não familiares e 1 quando somente membros da família trabalham na propriedade rural. A segunda variável é *relação família-funcionário* (refu) em que 0 quando funcionários não são tratados como membros da família e 1 quando funcionários são tratados como membros da família. A terceira variável se refere às *relações contratuais* (reco)

em que 0 quando as relações contratuais são realizadas formalmente e 1 quando as relações contratuais são baseadas na confiança e normas de reciprocidade.

A quarta variável do fator “vinc” é *reputação e imagem* (repu) em que 0 quando os clientes não associam o nome da família com seus produtos e serviços e 1 quando os clientes associam o nome da família com seus produtos e serviços. A quinta e última variável do construto se refere aos *laços afetivos* (laço) que foi medido por notas de 0 a 10 em que 0 indica laços afetivos entre membros da família pouco fortes e 10 quando os laços afetivos entre membros da família são muito fortes.

Já o segundo fator *dinastia* (dinast) compreende quatro variáveis, sendo *legado e tradição* (trad) em que 0 quando continuar o legado e tradição da família não é uma meta importante para o proprietário familiar e 1 quando continuar o legado e tradição da família é uma meta importante para o proprietário familiar. A segunda variável é o *destino do negócio* (dest) em que 0 não é pouco provável que os membros da família considerem vender o negócio familiar e 1 quando é pouco provável que os membros da família considerem vender o negócio familiar.

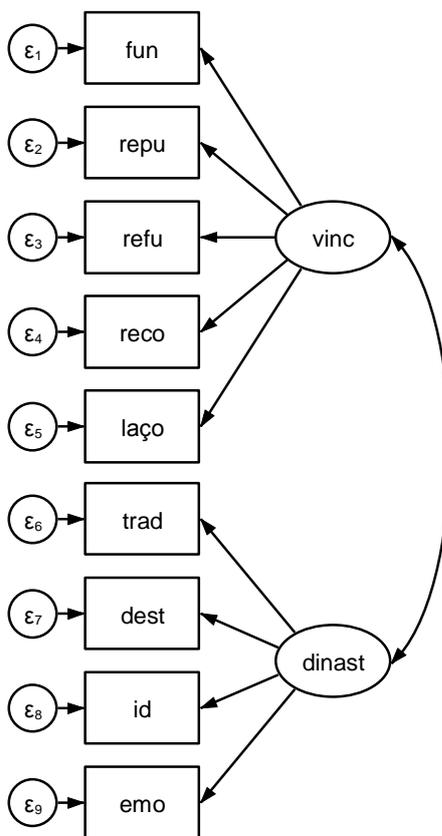
A terceira variável do fator “dinast” é *identificação* (id) que se refere ao sentimento de pertencimento, significado pessoal e orgulho do negócio, ou seja, o quanto a família se identifica com a propriedade rural e foi verificada por meio de notas de 0 a 10. Finalmente, *emoções e sentimentos* (emo) em que 0 quando as emoções e sentimentos não afetam a tomada de decisão de negócio e 1 quando as emoções e sentimentos afetam a tomada de decisão de negócio é a última variável do construto.

Análise Fatorial Confirmatória 2 – Modelo RIS em termos matriciais:

$$\begin{pmatrix} \mu_1 \\ \mu_2 \\ \mu_3 \\ \mu_4 \\ \mu_5 \\ \mu_6 \\ \mu_7 \\ \mu_8 \\ \mu_9 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \lambda_{11} & 0 \\ \lambda_{21} & 0 \\ \lambda_{31} & 0 \\ \lambda_{41} & 0 \\ \lambda_{51} & 0 \\ 0 & \lambda_{62} \\ 0 & \lambda_{72} \\ 0 & \lambda_{82} \\ 0 & \lambda_{92} \end{pmatrix} (\xi_1) + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \end{pmatrix}$$

$$V(\xi) = \Phi, \quad V(\delta) = \text{diag}(\theta_1, \dots, \theta_9), \quad \text{Cov}(\xi, \delta) = 0$$

Figura 23 – Diagrama com fatores e variáveis para o Modelo RIS



Fonte: Elaborada pela autora.

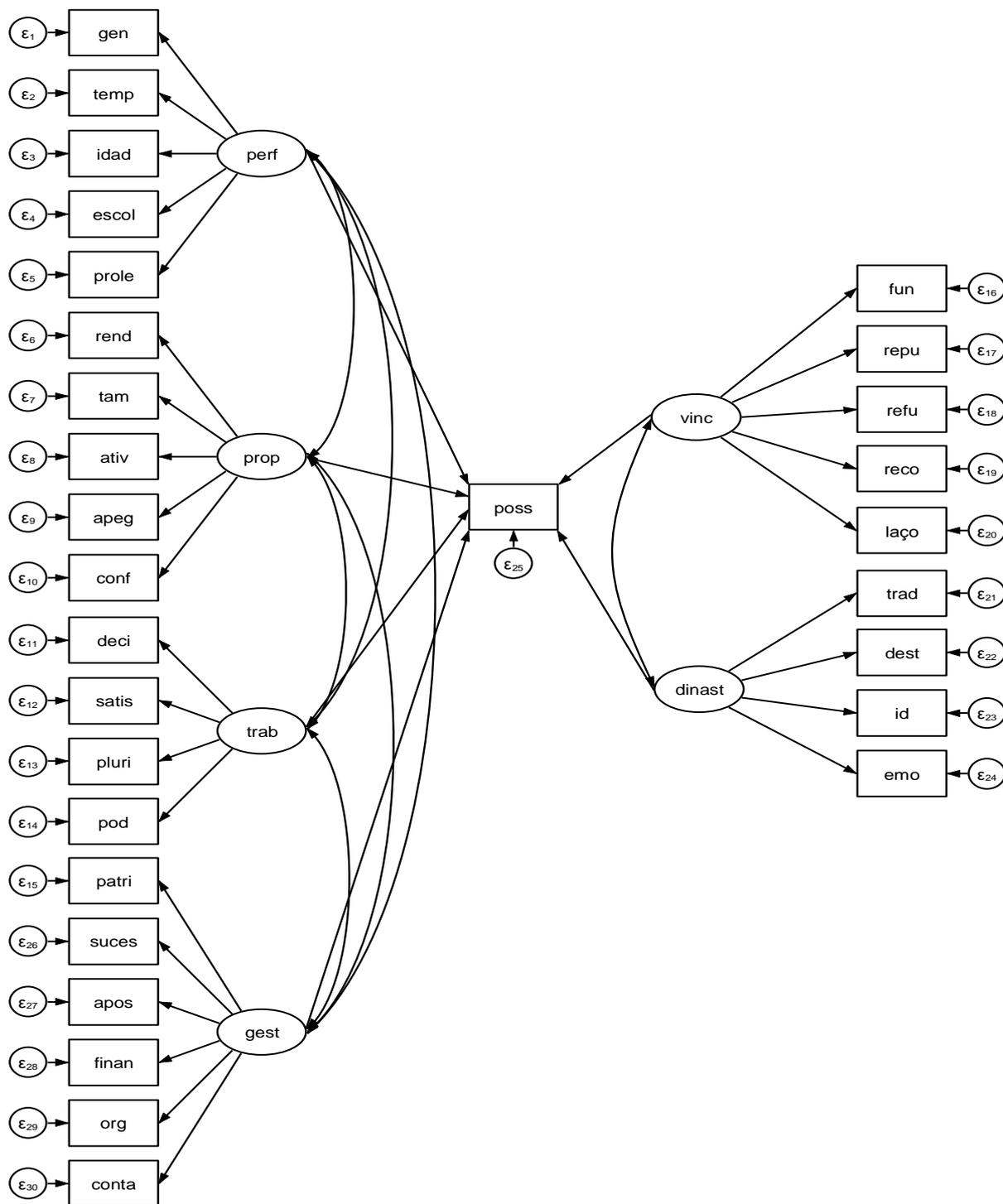
3. 4. 4 Modelagem de Equações Estruturais

De acordo com Hair et al. (2009) a Modelagem de Equações Estruturais (SEM¹⁷) combina aspectos da análise fatorial e de regressão múltipla, permitindo examinar, de forma simultânea, uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e as variáveis latentes (conceito teorizado e não observado) e entre vários construtos latentes. Os fatores e variáveis que foram utilizados para a SEM foram apresentadas nos Quadros 5 e 6.

Um diagrama de caminho é uma representação visual de um modelo, em que as setas retilíneas representam as relações de dependência e as setas curvas são as correlações entre construtos. Já a análise de caminhos tem a finalidade de determinar os pontos fortes dos caminhos mostrados no diagrama de caminhos (HAIR et al., 2009). A Figura 24 mostra o diagrama de caminhos da SEM a ser estimada.

¹⁷ Da sigla em inglês *Structural Equation Modeling* – SEM.

Figura 24 – Diagrama da Modelagem de Equações Estruturais a ser estimada



Fonte: Elaborada pela autora.

No tocante ao tratamento dos dados, houve sistematização depois do período de coleta para análise das informações. Foram feitos procedimentos estatísticos visto que se refere à pesquisa quantitativa. Os dados foram tabulados e em seguida, analisados. O Quadro 7 mostra os índices que indicam a validade dos modelos a serem estimados.

Quadro 7 – Índices para validação dos modelos

ÍNDICE	DESCRIÇÃO
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)*	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação. A RMSEA tenta corrigir a complexidade do modelo e o tamanho amostral. Valores menores indicam um melhor ajuste. Hair et al. (2009) sugere considerar outros índices também, visto que há uma polêmica sobre um bom valor de RMSEA, mas valores abaixo de 0,10 geralmente são melhores.
RMSR (<i>Root Mean Square Residual</i>)*	Raiz do Resíduo Quadrático Médio. RMSR é “[...] uma média dos resíduos entre termos individuais observados e estimados de covariância e variância” (HAIR et al., 2009, p. 569). Valores menores representam um bom ajuste, porém não há uma regra rígida para considerar o resíduo muito grande, valores abaixo de - 4,0 ou acima de 4,0 devem ser analisados com cuidado.
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	Índice de Tucker Lewis, não normalizado, portanto, pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1. Valores próximos a 1 indicam um bom ajuste. Segundo Hair et al. (2009), valores maiores sugerem melhor ajuste que valores menores. O TLI antecede o CFI visto que tem conceito semelhante – comparam de forma matemática um modelo teórico de mensuração com um modelo nulo de referência.
CFI (<i>Comparative Fix Index</i>)	Índice de Ajuste Comparativo. É normalizado, isto é, varia de 0 a 1. Valores mais altos representam um melhor ajuste (HAIR et al., 2009).
AIC (<i>Akaike Information Criterion</i>)	Critério de Informação de Akaike. Um menor valor indica um melhor ajuste (BURNHAM; ANDERSON, 2002). Conforme Emiliano (2009) AIC por si só não tem significado, sendo útil quando comparado diversos modelos.
BIC (<i>Bayesian Information Criterion</i>)	Critério de Informação Bayesiano. Menor valor representa um melhor ajuste (BURNHAM; ANDERSON, 2002). De acordo com Emiliano (2009), AIC e BIC podem não diferir, mas não é sempre que isso ocorre.
Prob [$\chi^2(x) > LR$]	Conforme Hair et al. (2009, p. 569), “qui-quadrado (x^2) é a medida fundamental usada em SEM para quantificar diferenças entre as matrizes de covariância observada e estimada”. Valores menores que 0,01 indica um melhor ajuste.

* RMSEA e RMSR são medidas de má qualidade de ajuste, assim, valores altos são indicativos de ajuste ruim.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O Quadro 8, apresenta a matriz de amarração com os modelos a serem utilizados de acordo com os objetivos específicos. Conforme Telles (2001) a matriz de amarração sintetiza a configuração da pesquisa para uma melhor compreensão de terceiros.

Quadro 8 – Matriz de amarração da tese

REVISÃO DE LITERATURA	OBJETIVOS DA PESQUISA		HIPÓTESES DA PESQUISA	TÉCNICAS DE ANÁLISES
<p>Empresa familiar</p> <p>Sucessão (conceitos)</p> <p>Sucessão na agricultura familiar</p> <p>Variáveis relacionadas com a sucessão</p> <p>SEW</p>	<p>Analisar os fatores que influenciam a sucessão na agricultura familiar</p>	Verificar as possibilidades de sucessão na propriedade rural	<i>H1.</i> Uma minoria das propriedades rurais possui sucessores escolhidos	Modelo Multinomial Logit
		Identificar as variáveis relacionadas com a sucessão	<i>H2.</i> A variável gênero é a mais importante do fator perfil	Tobit
			<i>H3.</i> A variável renda é a mais relevante do fator propriedade	
			<i>H4.</i> A variável participação dos filhos nas decisões é a mais importante do fator trabalho	
		<i>H5.</i> A variável planejamento da sucessão é a mais importante do fator gestão	Análise Fatorial Confirmatória	
		Averiguar a interferência da riqueza socioemocional nas possibilidades de sucessão		<i>H6.</i> Os fatores têm influência positiva para as possibilidades de sucessão
Examinar a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão	Modelagem de Equações Estruturais			

Fonte: Elaborado pela autora.

4 SUCESSÃO DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR JALESENSE

Este capítulo apresenta os resultados e discussões da pesquisa. Está subdividido em três subitens, sendo “Perfil da família e do negócio rural – Modelo Comum”, “Riqueza socioemocional na agricultura familiar estudada - Modelo RIS” em que consta uma descrição das variáveis testadas e sua regressão. Por fim, apresenta-se os resultados dos “Modelos estimados” que por sua vez está subdividido em quatro subitens: “Sucessão geracional da gestão no Modelo MNL”, “Probabilidade de haver sucessão no Modelo Tobit”, “Modelo Comum e Modelo RIS” e “Influência dos fatores na sucessão geracional da gestão na agricultura familiar”.

4. 1 PERFIL DA FAMÍLIA E DO NEGÓCIO RURAL – MODELO COMUM

Foram visitadas 103 (cento e três) propriedades rurais, porém, três entrevistas foram descartadas, pois não atenderam aos critérios de seleção¹⁸. Assim, foram analisados os dados de 100 (cem) agricultores(as) de pequenas propriedades rurais em Jales-SP¹⁹. A pesquisa de campo foi realizada entre 04/04/2019 a 30/09/2019. Foram pesquisadas propriedades rurais cuja posse da terra era do respondente ou seu representante (cônjuge ou sucessor).

Os dados foram tabulados com uso do *Microsoft Excel*. Depois, estimaram-se os modelos, primeiro o Modelo MNL (4. 3. 1), depois do Modelo Tobit (4. 3. 2), seguida das AFCs (4. 3. 3) e da SEM (4. 3. 4) com auxílio do software *Stata 15*.

Foi realizada uma regressão linear múltipla contendo as vinte variáveis iniciais do Modelo Comum, a seguir foram excluídas do modelo as variáveis sem significância. Segundo Hair et al. (2009) pode-se excluir variáveis com p-valores próximos a 1. Considerou-se também outros critérios como a alta correlação entre pares de variáveis, o que implica um alto fator de inflação da variância (FIV) e multicolinearidade, restando assim, quinze variáveis que estão descritas na Tabela 1.

¹⁸ Uma entrevista foi excluída porque a respondente não soube responder várias perguntas, impossibilitando a medição, uma propriedade rural era repetida e, por fim, um proprietário não assinou a TCLE.

¹⁹ Agricultores visitados nos seguintes bairros rurais do município de Jales-SP: Açude, Arara, Arribada, Barra Bonita, Café, Figueirinha, Jataí, Marimbondinho, Marimbondo, Matão, Mico, Peroba, Perobinha, Pimenta, Quebra Cabaça, Ribeirão Lagoa, Roça, 7 de Setembro, Sofia, Tambori, Tanquinho e Veado.

Tabela 1 – Descrição da regressão das variáveis selecionadas para o Modelo Comum*

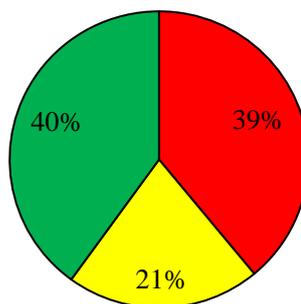
Variáveis	Coefficiente	Desvio-padrão	<i>t</i>	P-valor
gen	0,296	0,161	1,840	0,069
idad	-0,005	0,008	-0,630	0,527
temp	-0,006	0,005	-1,400	0,166
escol	-0,058	0,021	-2,710	0,008
prole	-0,042	0,058	-0,730	0,467
apeg	0,150	0,064	2,330	0,022
conf	0,140	0,278	0,500	0,616
rend	-0,055	0,042	-1,290	0,200
tam	0,013	0,008	1,730	0,087
deci	0,637	0,173	3,690	0,000
satis	0,020	0,032	0,620	0,538
suces	0,231	0,210	1,100	0,277
patri	0,150	0,101	1,480	0,143
pod	0,236	0,097	2,430	0,017
conta	0,156	0,165	0,950	0,346
R^2	0,4986	---	R^2 ajustado	0,4091
$F (15, 84)$	5,57	---	$Prob > F$	0,0000

Em que escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), número de filhos (prole), idade (idad), apego (apeg), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (suces), contabilidade (conta), perfil (perf), propriedade (prop), trabalho (trab) e gestão (gest).

* com base nas possibilidades de sucessão (poss).

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que em 40% das propriedades rurais visitadas há um sucessor designado ou que já é responsável pelas decisões gerenciais do negócio da família. Em 39% dos casos, não há sucessor escolhido, mas talvez no futuro algum filho possa assumir a propriedade rural. Já para os 21% restantes, o empreendimento rural não terá sucessor familiar (Figura 25).

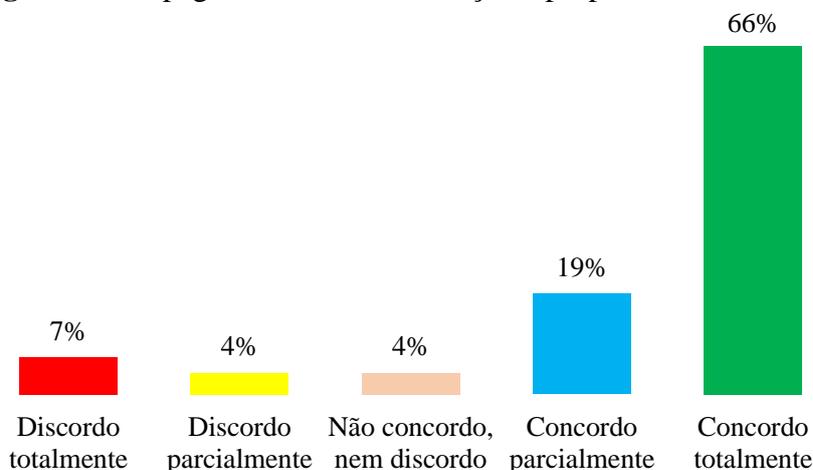
Figura 25 – Possibilidades de sucessão em Jales-SP

- Não há sucessor designado
- Não há sucessor designado, mas pretende designar no futuro
- Sim, há sucessor designado

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados são do sexo masculino (66%). A média de idade dos respondentes foi de 62,56, sendo que o menor valor foi de 26 anos e o maior valor 86 anos. A média de tempo que os agricultores entrevistados residem no meio rural foi de 53,88 anos, sendo 2 o menor valor e 85 o maior valor. A média de escolaridade foi de 5,6 anos de estudo. Em relação a quantidade de filhos, a média foi de 2,68, sendo 0 o menor valor e 8 o maior valor.

Quanto ao apego emocional em relação à propriedade rural, os entrevistados indicavam de discordo totalmente (escala 1) a concordo totalmente (escala 5) para a seguinte frase “tenho apego emocional em relação à propriedade rural da família”. Assim, conforme a Figura 26, 66% dos agricultores afirmaram que concordam totalmente com a frase, seguido de concordo parcialmente. Já 7% indicaram não ser apegado a propriedade rural da família (discorda totalmente), 4% discorda parcialmente e outros 4% não concorda nem discorda.

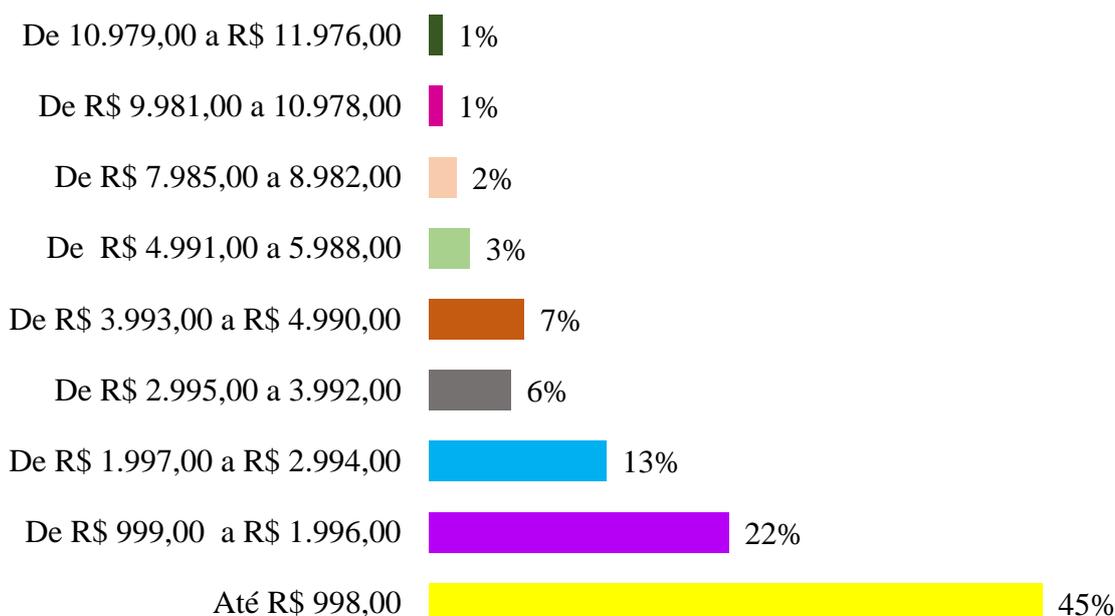
Figura 26 – Apego emocional em relação à propriedade rural

Fonte: Dados da pesquisa.

Para maioria dos entrevistados, 93%, não há conflito entre irmãos (do atual sucessor ou dos filhos) em relação ao negócio familiar, os 7% restantes informaram haver conflito. Dos que informaram existir conflito (sete), quatro agricultores disseram já haver sucessor escolhido ou efetivo, dois ainda não escolheram e no caso restante não haverá sucessor familiar.

Quanto a renda agrícola mensal²⁰ (Figura 27), 45% dos entrevistados possuem renda de até um salário mínimo vigente, isto é, R\$ 998,00, a segunda maior faixa de renda é a de um a dois salários mínimos, 22%. Isso indica que a maioria das propriedades rurais visitadas somando as duas faixas (67%) possui baixa renda. A faixa de dois a três salários é representada por 13% dos respondentes e a faixa de três a quatro salários, 6%. Já a faixa de quatro a cinco salários possui 7% e de cinco a seis salários, 3%. Por fim, as faixas com maior renda, de oito a nove salários, de dez a 11 e de 11 a 12 são representadas por 2%, 1% e 1%, respectivamente²¹.

Figura 27 – Faixas de renda agrícola familiar mensal



Fonte: Dados da pesquisa.

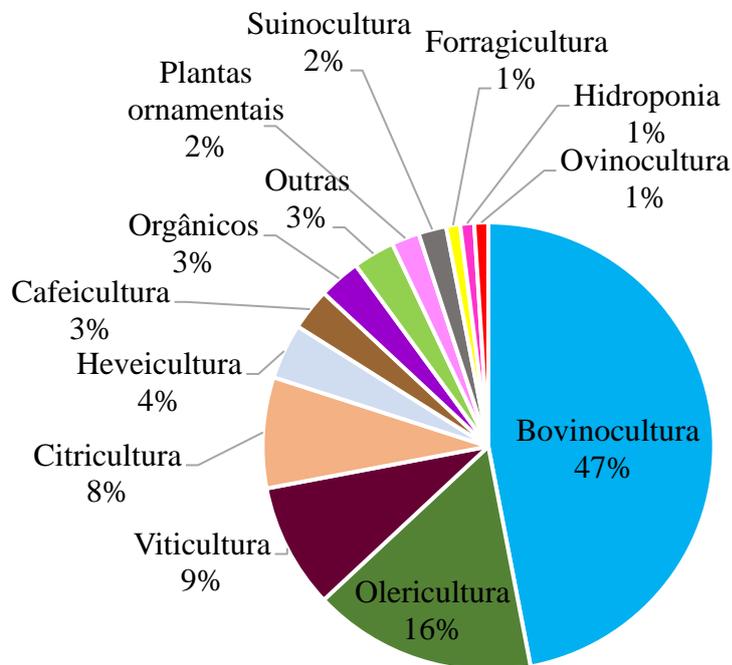
Em 38% dos casos a renda é centralizada pelo proprietário e decide sozinho(a) como usá-la. Em 35% das propriedades rurais, o casal decide junto como usar a renda e em 27% a renda é dividida com todos os membros da família que trabalham no negócio familiar.

²⁰ Renda referente a atividade agrícola da propriedade rural, portanto, desconsiderou-se a renda proveniente de outras renda como aposentadoria e pensão, por exemplo.

²¹ Para as faixas de R\$ 5.989,00 a R\$ 6.986,00, de R\$ 6.987,00 a R\$ 7.984,00 e de R\$ 8.983,00 a R\$ 9.980,00 não houve representante.

O tamanho da propriedade rural foi medido em hectares, sendo sua média 11,58 ha. A Figura 28 mostra as atividades agropecuárias desenvolvidas nas propriedades rurais visitadas, por tipo de atividade principal. A maioria (47%) produz bovinos (corte, leite ou misto). A segunda maior atividade encontrada foi a olericultura²² (16%). Lembrando que bovinocultura representa uma das principais atividades ligadas à pecuária também segundo dados do IBGE (2017), mas no caso da agricultura pelos dados daquele instituto é a cana de açúcar que tem mais destaque. Essa diferença ocorre porque o presente trabalho focou na agricultura familiar que possui produção mais diversificada (horticultura).

Figura 28 – Principais atividades agropecuárias desenvolvidas pelos agricultores familiares em Jales-SP por tipo de atividade.



*Frutas diversas como banana e outras não especificadas.

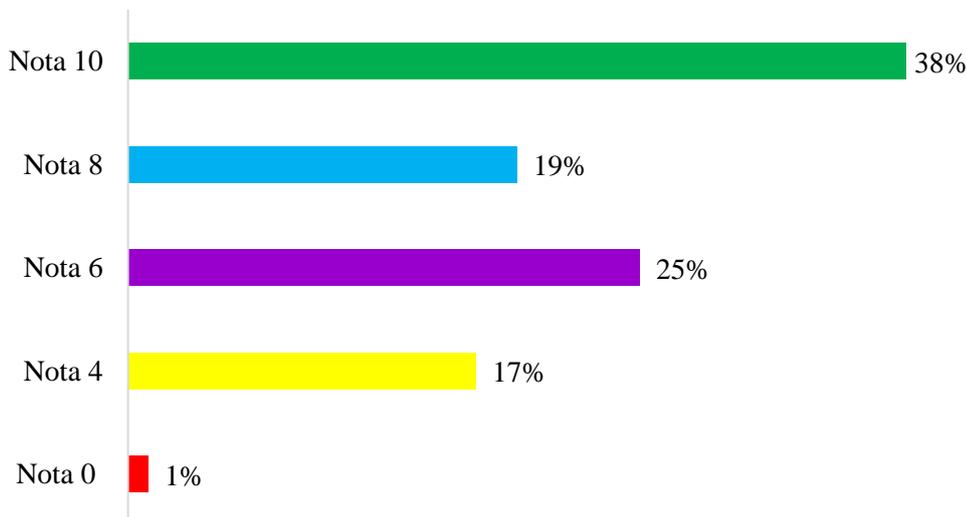
Fonte: Dados da pesquisa.

Em 59% dos casos, os filhos não participam das decisões relacionadas ao negócio familiar. Relacionando esses dados com a quantidade de filhos, verificou-se que 7% dos entrevistados não possuem filhos, desses agricultores que não possuem descendentes, apenas uma propriedade rural seguirá na família por meio de dois sucessores (irmãos solteiros do respondente) e um deles ainda é jovem (26 anos), os demais tem entre 46 a 82 anos de idade. Do total, dois proprietários possuem filhos pequenos, portanto a escolha por sucessor é incerta.

²² Abóbora, alface, almeirão, brócolis, cebolinha, cheiro verde, chuchu, couve-flor, couve folha, hortelã, mandioca, melão São Caetano, pepino (tipos caipira e japonês), pimenta, quiabo, rúcula, tomate e legumes (de forma genérica) foram citados.

Quanto ao grau de satisfação com o trabalho rural, 38% indicaram a nota dez, 19% nota oito, 25% nota seis, 17% nota quatro e 1% nota zero. Assim, pode-se considerar que de forma geral, a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com o trabalho que exercem no campo haja vista que uma minoria (18%) apontou nota abaixo de cinco (Figura 29).

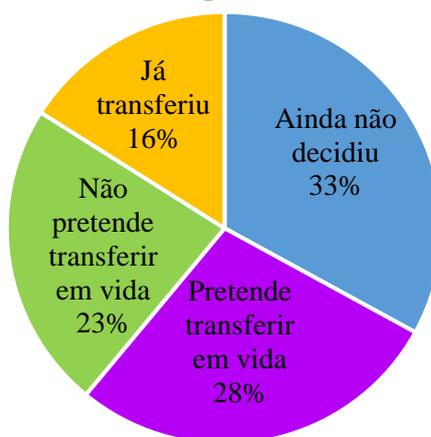
Figura 29 – Satisfação com o trabalho rural



Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos agricultores, 59%, informaram não realizar planejamento da sucessão. uma questão que está relacionada a esse é a transmissão do patrimônio. Como pode ser observado na Figura 30, 16% já transferiu a propriedade rural para os herdeiros, 23% não pretende transferir em vida, 28% pretende fazer a transmissão em vida e 33% ainda não decidiu.

Figura 30 – Transmissão do patrimônio



Fonte: Dados da pesquisa.

Não necessariamente os agricultores que já transferiram o patrimônio vão ter sucessor haja vista que dos 16% que já passou a propriedade rural para o(s) herdeiros, três deles não seguirão na atividade agrícola, ou seja, os pais decidiram doar com usufruto, mas os sucessores da terra não seguirão com o negócio familiar, provavelmente a usarão como moradia/lazer.

Também no caso dos que não pretendem transmitir em vida a propriedade rural familiar (23%), o fato de não transferir pode não significar que não haverá sucessor. Cinco deles, por exemplo, tem sucessor e quatro talvez no futuro escolherão um sucessor.

A grande maioria dos entrevistados, 76%, afirmaram não planejar se aposentar do trabalho agrícola, ou seja, os agricultores independentemente de receberem aposentadoria rural não pretendem deixar de realizar os trabalhos agrícolas ainda que de forma reduzida. Dos 24% que planejam se aposentar da atividade agropecuária, doze possuem sucessor, oito não possuem e quatro talvez escolham um sucessor no futuro.

Perguntados se algum membro da família recebe aposentadoria ou pensão, 67% afirmaram de forma positiva, sendo que a média de salário por indivíduo proveniente desse meio foi de R\$ 1,187.38. Desses casos, 55% possui dois membros da família que recebe algum tipo de benefício, em 34% um indivíduo recebe benefício, em 8% três indivíduos recebem benefício e em 3% quatro indivíduos da família recebem benefício.

A grande maioria dos agricultores afirmaram não ter financiamento (87%) para produção agrícola. Dos 13% que disseram ter financiamento, sete comentaram sobre a finalidade do uso do benefício adquirido, sendo irrigação, compra de trator e compra/custeio gado. O programa citado foi o Pronaf Mais Alimentos.

Em 32% dos casos há membros da família exercendo atividades não agrícolas, sendo que desses casos, um membro da família trabalha fora (88%) , dois membros trabalham fora (6%) e três membros trabalham fora (6%), sendo um total de 38 (trinta e oito) membros familiares que trabalham com atividade não agropecuária.

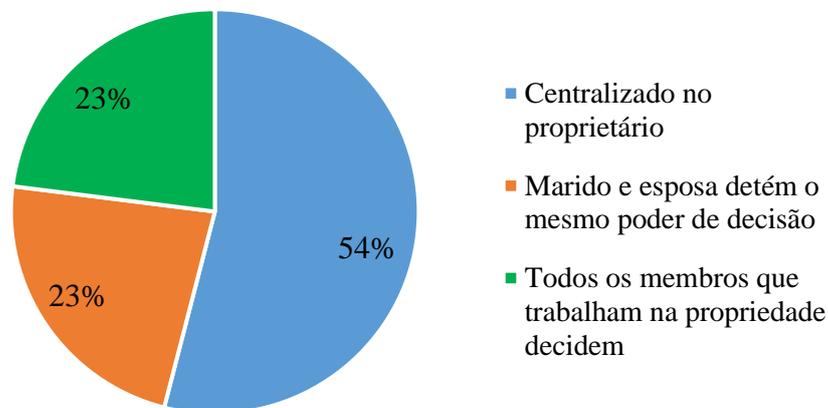
Os cargos, área ou local de trabalho não agrícolas citadas foram professor(a) (cinco casos), diarista-faxina (três casos), costura (dois casos), pedreiro (dois casos) setor administrativo (dois casos), operador de máquina, policial, secretária, caixa de posto de combustível, eletricitista, vendedor, agente escolar, ferroviário, chefe de RH prefeitura, fiscal, autônomo (som), analista de suporte, pintor de carro, motorista de usina, frentista, advocacia, comércio, reciclagem, funcionário público estadual, empresa de couros, escritório contábil, fábrica de sacolas, fábrica de vasos e hospital.

Em relação a participação efetiva dos agricultores em alguma forma de organização ligada ao agronegócio, a grande maioria, 73%, informaram não participar. Dos 27% que participam, pode-se verificar as organizações, sendo que o Sindicato Rural foi o mais citado (dezessete vezes), seguido da Coopercitrus (quatro vezes), Cooperativa Jales (três vezes), Cooperativa Sul Brasil (duas vezes), Associação de produtores orgânicos – fase de criação (duas

vezes), Associação de Feirantes de Jales e Região conhecido como “comboio” (duas vezes). Associação do Bairro do Jataí, Credicitrus (Sicoob), “Sindicato Rural Familiar”. Dois dos agricultores informaram participar de duas organizações ao mesmo tempo e um agricultor participa de quatro organizações ligadas ao campo.

Quanto ao exercício de poder, ou seja, sobre a tomada de decisão do negócio rural familiar, na maioria dos casos, 54% o poder é centralizado no proprietário (chefe de família). Em 23%, o marido e a esposa detém o mesmo poder de decisão. Em outros 23% dos casos todos os membros que trabalham na propriedade rural da família decidem, ou seja, a decisão é tomada em comum acordo entre os membros (Figura 31).

Figura 31 – Exercício de poder



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A maioria dos entrevistados, 66%, afirmaram não realizar contabilidade das atividades agropecuárias. Desses casos, 80% utilizam ajuda de um profissional para realizar a contabilidade do negócio rural e os 20% restante é o proprietário ou algum membro da família que realiza essa atividade. Do total dos entrevistados, apenas 22% afirmam separar as contas pessoais das contas agropecuárias. Observou-se que os motivos que os levam a realizar a contabilidade é a emissão de talão de nota, o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) e o Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (IRPF).

4. 2 RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR – MODELO RIS

Como no Modelo Comum, também foi feita uma regressão linear múltipla contendo as nove variáveis iniciais do Modelo RIS, a seguir foram excluídas do modelo as variáveis sem significância, restando sete variáveis. Segue a tabela com os resultados (Tabela 2).

Tabela 2 – Descrição da regressão das variáveis selecionadas para o Modelo RIS*

Variáveis	Coefficiente	Desvio-padrão	t	P-valor
laço	0,107	0,031	3,47	0,001
emo	0,159	0,079	2,03	0,046
reco	0,324	0,286	1,13	0,260
repu	0,148	0,140	1,05	0,294
id	0,016	0,022	0,74	0,458
refu	0,101	0,165	0,61	0,544
R^2	0,2027	---	R^2 ajustado	0,1326
$F(8, 91)$	2,89	---	$Prob > F$	0,0065

* com base na variável tradição.

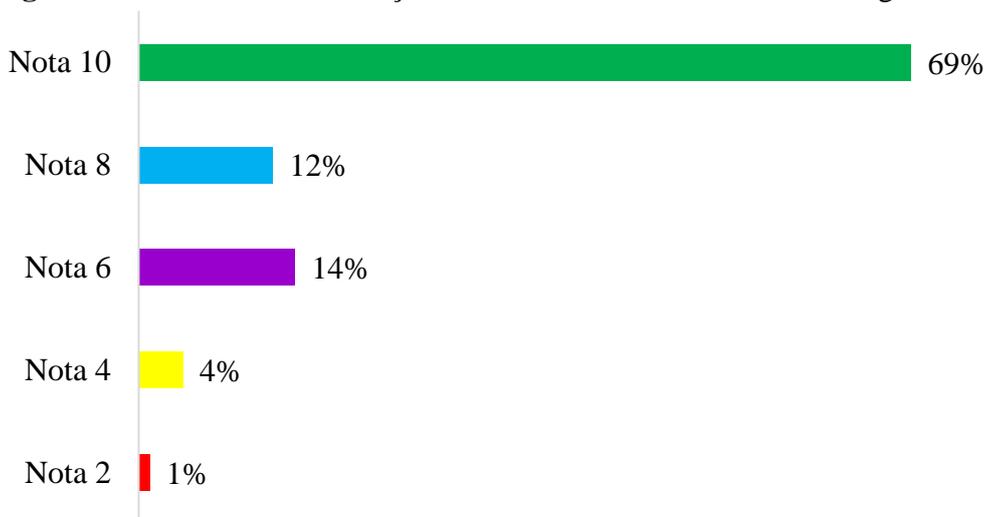
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das propriedades rurais não possuem trabalhadores de fora da família. Os 25% que afirmaram ter funcionários/colaboradores ou parceiros para a produção, a maioria (quinze casos) contrata profissionais temporários utilizados geralmente em época de desbrota e colheita na produção de uva ou laranja, por exemplo. Quatro respondentes possuem trabalhadores efetivos, três têm parceiros para a produção, dois possuem um funcionário efetivo e contrata temporários quando necessário e, por fim, um agricultor tem meeiro.

No caso dos parceiros agrícolas, reside na propriedade rural o marido e sua esposa, em um caso o parceiro detém 40% da produção de uva e 80% da produção de abóbora. Em outro caso, o parceiro recebe 35% da produção de uva. O último caso de parceria refere-se à produção de seringueira, mas o proprietário não informou a porcentagem.

Alguns dos agricultores que contratam mão de obra externa fizeram questão de dizer que consideram os contratados como colaboradores ou “parceiros” e não como empregados (agricultores 26 e 66), outro afirmou que contrata o mesmo sempre devido à amizade e confiança (agricultor 100). Nove dos que contratam, consideram os trabalhadores como membros da família.

Quanto ao grau de identificação dos membros da família com a propriedade rural, a maioria dos respondentes, 69%, indicou a nota dez, 12% apontou a nota oito e 14% escolheu a nota seis. Apenas 5% indicou notas baixas, sendo 4% nota quatro e 1% nota dois (Figura 32). Isso mostra que a maior parte das famílias entrevistadas se identificam com a propriedade rural e mesmo nos casos em que não há sucessor designado, podem mantê-la como moradia para filhos e netos no futuro caso queiram.

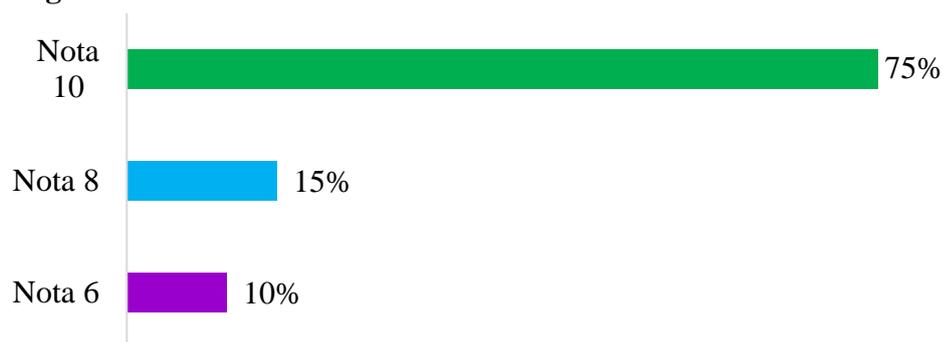
Figura 32 – Grau de identificação dos membros da família com o negócio rural

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas em 9% dos casos os clientes associam o nome da família com os produtos oferecidos. Desses casos, três deles apontaram que geralmente os clientes da feira livre são fiéis (entrevistados 46, 81 e 90), um desses agricultores possui embalagem para os produtos hidropônicos. O agricultor 18 produz orgânicos e possui certificado. O entrevistado 20 tem marca de ovinos. O agricultor 83 produz rosas do deserto e divulga seu produto por meio do cartão do viveiro (cartão de visita) e afirmou possuir uma “clientela”. O entrevistado 89 diz que os clientes voltam a comprar por causa da qualidade (porco caipira). Por fim, a propriedade rural 96 entrega os produtos para revendedores que fazem feira.

A grande maioria, 98%, afirmaram que as relações contratuais são baseadas na confiança e na reciprocidade, ou seja, apenas 2% possuem contrato formal para venda de produtos de sua unidade de produção agrícola. Perguntados se as emoções e sentimentos afetam a tomada de decisão do negócio, 54% afirmaram que não, indicando que a decisão é feita de forma racional. Já para 46% o lado emocional, o fato de gostarem do trabalho rural e serem apegados à propriedade rural afetam as decisões.

Quanto aos laços afetivos, isto é, grau de união da família, nenhum dos respondentes deram nota menor que 3 (três), sendo que a grande maioria, 75%, apontaram a nota 10 (dez), 15% a nota 8 (oito) e 10% a nota 6 (seis) (Figura 33).

Figura 33 – Grau de união da família

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A maioria dos agricultores, 78% consideram importante continuar o legado da família, isto é, o negócio passar de geração em geração. Também a maioria, 81%, dos entrevistados afirma ser pouco provável que a família considere vender a propriedade rural/negócio familiar na situação atual.

4. 3 MODELOS ESTIMADOS

Neste item, tem-se os resultados dos modelos estimados que estão apresentados em subitens, sendo modelo MNL (4. 3. 1) e do modelo Tobit (4. 3. 2), as análises fatoriais confirmatórias – Modelo Comum e Modelo RIS (4. 3. 3) e a modelagem de equações estruturais – SEM (4. 3. 4) com os testes para validação dos modelos.

4. 3. 1 Sucessão no Modelo MNL

Foi realizado o teste da razão da verossimilhança, descrito em (2) no item 3. 4. 1 da metodologia, em que se testa a hipótese de que o modelo restrito e o irrestrito são estatisticamente iguais. O resultado do teste rejeita a hipótese de igualdade entre os modelos, indicando que o modelo múltiplo é o mais adequado para a análise da sucessão (Tabela 3).

Tabela 3 – Teste da razão da verossimilhança para adoção sequencial

$\text{Log } L^* = -41,000527$	$\chi^2_{\text{tab}} = 6,63490$
$\text{Log } L^{**} = -69,759525$	$\text{LR} > \chi^2_{\text{tab}}$
$\text{LR} = 57,517996$	Rejeita H_0 ao nível de 1% de significância.

* $\text{Log } L$ é o valor do logaritmo da função de verossimilhança do modelo irrestrito.

** $\text{Log } L^*$ é o valor do logaritmo da função de verossimilhança do modelo restrito.

*** Valor do χ^2_{tab} ao nível de 0,01 de significância, com 1 grau de liberdade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados apresentados na Tabela 3 é possível ainda afirmar que o modelo estimado é globalmente significativo, haja vista que, pelo teste da Razão da Verossimilhança (LR), pode-se rejeitar a hipótese nula de que todos os coeficientes associados às variáveis explicativas sejam nulos. Os índices do modelo MNL estimado estão na Tabela 4.

Tabela 4 – Índices do modelo MNL estimado

Índices	<i>Log likelihood</i>	<i>Wald chi2(30)</i>	<i>Prob > chi2</i>	<i>Pseudo R2</i>
MNL	-69,759525	40,58	0,0942	---
RRR	-67,248979	77,8	0	0,37

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao estimar o MNL, considerou-se a base ($j = 2$), assim, os resultados devem ser interpretados com base em sucessão efetiva ou sucessor já escolhido. A Tabela 5 apresenta as estimativas do MNL nas possibilidades de sucessão ($j = 0$) e ($j = 1$) com base em $j = 2$, com suas respectivas significâncias estatísticas, ou seja, os coeficientes estimados e os desvios padrão. Apresenta-se também a Razão de Risco Relativo (RRR), isto é, as mudanças relativas nas probabilidades com suas respectivas significâncias.

Tabela 5 – Estimativas do MNL (base $j=2$)

Variáveis explicativas	Possibilidades de sucessão			
	$(j = 0)$		$(j = 1)$	
	<i>Coeficiente</i>	<i>RRR</i>	<i>Coeficiente</i>	<i>RRR</i>
escol	0,3799081* (0,104597)	1,34062* (0,1558342)	0,1158735 ^{ns} (0,0986696)	1,039314 ^{ns} (0,1117812)
gen	-1,331117*** (0,7743181)	0,3126476 ^{ns} (0,2544178)	-0,1291042 ^{ns} (0,77053)	0,9494182 ^{ns} (0,7602241)
temp	0,0387077 ^{ns} (0,0258669)	1,035602 ^{ns} (0,0279715)	0,001102 ^{ns} (0,0194855)	0,9986773 ^{ns} (0,0203445)
prole	0,2038855 ^{ns} (0,2825784)	1,121843 ^{ns} (0,3259263)	0,4445159*** (0,2546282)	1,470464 ^{ns} (0,396295)
idad	0,0447339 ^{ns} (0,0324464)	1,018774 ^{ns} (0,0394001)	0,011528 ^{ns} (0,0319466)	0,9854533 ^{ns} (0,0360947)
apeg	-0,4167982 ^{ns} (0,3201684)	0,4036204*** (0,2203583)	0,1050399 ^{ns} (0,3766603)	0,6086378 ^{ns} (0,3464404)
tam	-0,0638238*** (0,0353243)	0,9444642 ^{ns} (0,0376432)	-0,0001077 ^{ns} (0,0323251)	1,002264 ^{ns} (0,0376928)
rend	0,2943226 ^{ns} (0,2370088)	1,247009 ^{ns} (0,3097452)	0,0914187 ^{ns} (0,2053003)	1,056374 ^{ns} (0,2149091)
conf	-0,6567016 ^{ns} (1,373572)	0,4302913 ^{ns} (0,5927474)	0,0229393 ^{ns} (1,082057)	0,8817848 ^{ns} (0,9673921)
deci	-2,994613* (0,8846567)	0,0574615* (0,0505967)	-1,034597 ^{ns} (0,7576028)	0,3445122 ^{ns} (0,2655527)
pod	-0,9491871*** (0,5090545)	0,378399** (0,1903918)	-0,8499724** (0,4196012)	0,3947157** (0,1695028)
satis	-0,0160674 ^{ns} (0,1549648)	0,9031415 ^{ns} (0,1526296)	-0,1386571 ^{ns} (0,1479783)	0,81013 ^{ns} (0,1282784)
patri	-0,6160562 ^{ns} (0,4866037)	0,4259123*** (0,2226757)	-0,2615317 ^{ns} (0,4576327)	0,6640811 ^{ns} (0,317657)
suces	-1,003964 ^{ns} (1,017261)	0,4307956 ^{ns} (0,4422927)	-0,6559261 ^{ns} (0,9059241)	0,5313189 ^{ns} (0,4717054)

(continua)

Tabela 5 – Estimativas do MNL (base $j=2$) (continuação)

Variáveis explicativas	Possibilidades de sucessão			
	$(j = 0)$		$(j = 1)$	
	Coeficiente	RRR	Coeficiente	RRR
conta	-0,9880761 ^{ns} (0,8344814)	0,3862295 ^{ns} (0,3293247)	0,1567727 ^{ns} (0,717911)	1,255782 ^{ns} (0,9367183)

^{ns} não significativo.

* significativo a 1%.

** significativo a 5%.

*** significativo a 10%.

Em que escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), número de filhos (prole), idade (idad), apego (appeg), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (suc), contabilidade (conta), perfil (perf), propriedade (prop), trabalho (trab) e gestão (gest).

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a probabilidade de não haver sucessor familiar na propriedade rural estudada ($j=0$) do MNL²³, identificou-se cinco variáveis estatisticamente significativas sendo escolaridade (escol), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), tamanho da propriedade rural (tam) e gênero (gen). Nota-se por meio da RRR que o aumento nas variáveis “deci”, “pod”, “appeg” e “patri” diminuem as chances de não haver sucessão, se comparado à probabilidade de já existir sucessor ($j=2$), visto que o RRR foi menor que a unidade, aumentando as chances de certeza de haver sucessão, pois a base é ($j=2$).

Já um aumento na variável “escol” aumenta a probabilidade de não haver sucessor uma vez que seu RRR foi maior que uma unidade, diminuindo as chances de certeza de sucessão. Ou seja, esse resultado indica que quanto mais anos de estudo do entrevistado, menores são as chances de ocorrer sucessão naquela unidade produtiva familiar. Isso é o oposto do que Suess-Reyes e Fuetsch (2016) afirmaram, isto é, que um maior nível de escolaridade dos pais favorece a existência de sucessão.

Sugere-se que quando o nível de escolaridade dos pais é maior, os herdeiros têm contato com um número maior de possibilidades de carreira devido ao contato maior com outras realidades e ambientes. Retoma-se aqui as constatações de Bertoni e Cavicchioli (2016) que evidenciaram que ter pelo menos um filho na família com diploma de ensino médio em assuntos não ligados à agricultura diminui a sucessão, assim como ter diploma universitário, diminui a ocorrência de sucessão.

Para ($j = 0$), as variáveis tempo no meio rural (temp), quantidade de filhos (prole), idade (idad), renda agrícola (rend), conflito (conf), satisfação (satis), planejamento da sucessão

²³ Para ver médias e desvios-padrão das variáveis, ver Tabela 1.

(sucés) e contabilidade (conta) não contribuem para a probabilidade de não haver sucessor para a propriedade rural estudada como pode ser observado pelos dados da Tabela 5.

Para a probabilidade de talvez haver sucessor familiar no futuro ($j=1$), verificou-se duas variáveis estatisticamente significativas, sendo o exercício de poder (pod) e quantidade de filhos (prole). Por meio da RRR, observa-se que um aumento na variável “pod” diminui as chances de no futuro haver sucessor, visto que o RRR foi menor que uma unidade, o que diminui a certeza de sucessão. Ou seja, quando o casal tem o mesmo poder de decisão ou todos os membros que trabalham na propriedade rural decidem em detrimento do poder centralizado no proprietário, as chances de sucessão futura diminuem.

Esse resultado talvez possa ser explicado pelo que afirmaram Mello et al. (2003) que o pai é quem determina o momento e a forma de transmissão da gestão e pelo que Taylor, Norris e Howard (1998) constataram a de que o pai escolheu um sucessor sem consultar os membros da família, demonstrando uma necessidade de controle e poder. Sugere-se, então, que quando há um poder centralizado, o pai influencia muito ou impõe sua decisão.

Outra possibilidade é a de que ao descentralizar o poder, os demais membros têm mais liberdade de escolha e acaba sendo mais incerta a sucessão. Facioni (2013) já havia evidenciado que os pais têm transferido para os filhos a decisão de ficar ou sair da propriedade rural. Ao estudar agricultores com e sem sucessor, Spanevello (2008) verificou que os agricultores sem sucessão possuem uma percepção negativa da profissão e afirmaram não estimular os filhos a seguirem na ocupação agrícola, já os agricultores com sucessão e que possuem percepção positiva da sucessão estimulam pelo menos um filho a seguir na ocupação.

Para ($j=1$), as variáveis escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), idade (idad), apego (apég), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (sucés) e contabilidade (conta) não contribuem para as chances de haver sucessão no futuro.

As variáveis “temp”, “idad”, “rend”, “conf”, “satis”, “sucés” e “conta” não são significativas, tanto para a probabilidade de não haver sucessor escolhido ($j=0$) quanto para a probabilidade de haver sucessor no futuro ($j=1$). Dessa forma, não contribuem para o processo atual de sucessão familiar nas unidades de produção agropecuárias estudadas conforme resultados do MNL.

Os efeitos marginais (EMs) e o desvio-padrão das quinze variáveis testadas no MNL sobre as três possibilidades de sucessão $j = 0$, $j = 1$ e $j = 2$ são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Efeitos marginais para as diferentes possibilidades de sucessão (MNL)

Variáveis explicativas	Efeito marginal		
	(j = 0)	(j = 1)	(j = 2)
escol	0,0620276* (0,02216)	-0,0205187 ^{ns} (0,0184)	-0,0415089** (0,02208)
gen	-0,2631933** (0,16135)	0,1063323 ^{ns} (0,12761)	0,1568609 ^{ns} (0,14836)
temp	0,0079761 ^{ns} (0,00517)	-0,0036559 ^{ns} (0,00362)	-0,0043202 ^{ns} (0,00491)
prole	-0,01153 ^{ns} (0,05856)	0,0674194 ^{ns} (0,04824)	-0,0558894 ^{ns} (0,05635)
idad	0,005591 ^{ns} (0,00746)	-0,0047856 ^{ns} (0,00609)	-0,0008055 ^{ns} (0,0078)
appeg	-0,1554732** (0,08759)	-0,01333 ^{ns} (0,07529)	0,1688032 ^{ns} (0,11626)
tam	-0,0130369** (0,00728)	0,0059914 ^{ns} (0,00571)	0,0070455 ^{ns} (0,00809)
rend	0,0442132 ^{ns} (0,05229)	-0,0101953 ^{ns} (0,03949)	-0,0340179 ^{ns} (0,04458)
conf	-0,1544213 ^{ns} (0,2104)	0,0424168 ^{ns} (0,22026)	0,1120045 ^{ns} (0,2475)
deci	-0,4664603* (0,11768)	0,0268083 ^{ns} (0,12275)	0,439652* (0,13591)
pod	-0,1280302 ^{ns} (0,10388)	-0,0953048 ^{ns} (0,08318)	0,2233351* (0,09128)
satis	-0,002473 ^{ns} (0,03221)	-0,0330333 ^{ns} (0,0266)	0,0355063 ^{ns} (0,03405)
patri	-0,151852 ^{ns} (0,10355)	-0,0007735 ^{ns} (0,08528)	0,1526255 ^{ns} (0,10136)
suces	-0,1262904 ^{ns} (0,19644)	-0,0494626 ^{ns} (0,15937)	0,175753 ^{ns} (0,19113)
conta	-0,2193017 ^{ns} (0,13812)	0,1351009 ^{ns} (0,14359)	0,0842008 ^{ns} (0,16092)
Probabilidade de sucessão	Prob (j = 0) = 0,33980023	Prob (j = 1) = 0,2848626	Prob (j = 2) = 0,37533717

^{ns} não significativo.

*significativo a 1%.

**significativo a 10%.

Em que escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), número de filhos (prole), idade (idad), apego (appeg), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (suces), contabilidade (conta), perfil (perf), propriedade (prop), trabalho (trab) e gestão (gest).

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à probabilidade de não haver sucessor escolhido (j=0), quanto à variação na probabilidade de não haver sucessor designado, em relação à participação dos filhos nas decisões do negócio (deci), quando varia de 0 para 1 causa uma diminuição em 46,65 p.p. nas

chances de não haver sucessor designado, isto é, aumenta a probabilidade de ocorrer a sucessão. Conforme Colle (2016, p. 88) "quanto mais o proprietário realizar atos que envolvam a participação dos potenciais sucessores, maiores serão as chances de um processo sucessório satisfatório". Para aquele autor, isso faz com que se interessem pela empresa da família e ao serem valorizados pelo proprietário, contribui para que os potenciais sucessores decidam permanecer ou não no empreendimento familiar.

Já para escolaridade (escol), o aumento em uma unidade provoca um aumento de 6,2 pontos percentuais (p.p.) na probabilidade de não haver sucessor escolhido, ou seja, diminuía as chances de haver sucessão. Esse resultado vai ao encontro com o apresentado nas estimativas do MNL (Tabela 5). Resgata-se o trabalho de Buth (2005) que afirmou que indivíduos com escolaridade maior abandonam o campo e a baixa escolaridade os mantém nesse meio porque a cidade exige capacitação maior.

O aumento em uma unidade no tamanho da propriedade rural (tam), reduz em 1,3 p.p. na probabilidade de não haver sucessor escolhido, ou seja, aumenta a chance de ocorrer sucessão. Lembrando que na presente pesquisa o tamanho médio da propriedade rural foi de 11,58 ha, sendo inviável economicamente que haja muitos sucessores na família, haja vista que isso causaria a divisão da unidade de produção agropecuária.

Contudo, pode ocorrer duas situações, em uma a área é dividida em vida e em outra após o falecimento de um dos pais o que implicaria no que foi citado na revisão de literatura quanto à legislação brasileira de que a lei garante a partilha do patrimônio caso essa divisão não ocorra em vida, art. 1.786 do Código Civil (BRASIL, 2002). Se não houver disposição de última vontade, o patrimônio é dividido em partes iguais, podendo haver mais de um sucessor, mas isso não quer dizer que os herdeiros queiram continuar com a atividade agrícola. Assim, a continuidade do negócio familiar vai depender da vontade/vocação dos herdeiros.

Segundo Costa (2010, p. 135) "[...] alguns dos filhos deverão ser motivados a deixar a unidade produtiva familiar a fim de garantir a sua viabilidade econômica através da menor divisão possível da mesma [...]". Em sua pesquisa, Costa verificou que os minifúndios (entre 1 e 5 ha) representam até 10% das propriedades rurais familiares e 63% possuem mais de 10 ha. Aquela autora afirma que isso pode indicar uma estratégia de não divisão das terras por meio de acordos domésticos para viabilizar condições produtivas aos sucessores, visto que a quantidade de terra limita os tipos de atividades produtivas que possam ser desenvolvidas.

Também um aumento no apego emocional em relação à propriedade rural da família (apeg) diminui em 15,55 p.p. as chances de não haver sucessor designado, ou seja, quanto mais

apegado ao negócio familiar, mais chances há de ter um sucessor familiar. Isso vai ao encontro com os achados de Suess-Reyes e Fuetsch (2016) de que o apego emocional com a unidade agrícola contribui para a existência de sucessor.

Para a variável gênero (*gen*), quando varia de 0 para 1 provoca uma redução de 26,32 p.p. na probabilidade de não haver sucessor designado, isto é, quando varia de feminino para masculino reduz as chances de não ter escolha de sucessor, aumenta as chances de certeza de sucessão. Silva e Schneider (2010) identificaram um número muito maior de rapazes do que moças, isto é, uma tendência a masculinização que ameaça a continuidade da agricultura familiar. As mulheres somente se tornam responsáveis pelas propriedades rurais em caso de viuvez ou solteirice quando não há homens na família.

As variáveis tempo no meio rural (*temp*), quantidade de filhos (*prole*), idade dos respondentes (*idad*), renda agrícola (*rend*), conflitos entre herdeiros (*conf*), exercício de poder (*pod*), satisfação com o trabalho rural (*satis*), transmissão do patrimônio (*patri*), planejamento da sucessão (*suces*) e contabilidade (*conta*) não provocaram efeitos marginais significativos na probabilidade ($j = 0$).

Todavia, os EMs das variáveis “*escol*”, “*gen*”, “*apég*”, “*tam*” e *deci*” foram mais importantes para a probabilidade de não haver sucessor escolhido nas propriedades rurais visitadas. Observa-se que a probabilidade de não haver sucessor escolhido pelo conjunto de variáveis, nos pontos médios, foi de 33,98% ou $\text{Prob}(j = 0) = 0.33980023$ (Tabela 6).

Para a probabilidade de talvez haver sucessor, ou seja, possibilidade de existir sucessor futuramente ($j = 1$), quanto à variação na probabilidade de haver sucessor no futuro nenhuma das variáveis testadas no modelo produziu efeitos marginais significativos na probabilidade ($j = 1$). Isto é, as quinze variáveis do modelo não são importantes para as chances de haver sucessão no futuro. Note na Tabela 6 que probabilidade de haver sucessão no futuro pelo conjunto de variáveis, nos pontos médios foi de 28,49% ou $\text{Prob}(j = 1) = 0.2848626$.

Por fim, no que se refere à probabilidade de já existir sucessor efetivo ou escolhido ($j = 2$), quanto à variação na probabilidade de haver sucessão familiar em relação à participação dos filhos nas decisões do negócio rural (*deci*), quando varia de 0 para 1 aumenta em 43,97 p.p. na probabilidade de haver sucessor familiar confirmando o resultados anteriores ($j = 0$) de que é importante que os filhos participem das decisões como também afirmam Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) e Luhrs (2016).

O aumento em uma unidade em exercício de poder (*pod*) aumenta em 22,33 p.p. as chances de certeza de sucessão. Significa que quando o poder é dividido com a esposa ou

demais membros da família, a probabilidade de haver sucessor aumenta. Como esse resultado se refere a $j = 2$, isto é, quando há sucessor escolhido ou efetivo, pode-se afirmar que é importante que haja participação dos demais membros da família, especialmente dos filhos, potenciais sucessores para que haja uma sucessão bem-sucedida.

Segundo Costa (2010) o processo de sucessão é gradual, em que o filho sucessor assume primeiro a gestão financeira para mais tarde assumir as decisões sobre a gestão da propriedade rural e aplicação de rendimentos sem precisar consultar o patriarca. Também Moreno-Pérez e Loblely (2015) afirmaram que a transferência dos trabalhos para os sucessores ocorre de forma gradual.

Considerando a escolaridade (escol), o aumento em uma unidade reduz a probabilidade de haver sucessor designado em 4,15 p.p. Isso confirma o resultado de $j = 0$ apresentado na Tabela 5, de que quanto maior a quantidade de anos de estudo dos agricultores entrevistados, menor as chances da sucessão ocorrer. As variáveis “gen”, “temp”, “prole”, “idad”, “apeg”, “tam”, “rend”, “conf”, “satis”, “patri”, “suces” e “conta” não provocaram efeitos marginais significativos na probabilidade ($j = 2$).

Portanto, os EMs das variáveis “deci”, “pod” e “escol” foram mais importantes para a probabilidade de ocorrer sucessão familiar. Verificou-se que a probabilidade de já haver sucessor efetivo ou designado pelo conjunto de variáveis, nos pontos médios, foi de 37,53% ou $\text{Prob}(j = 2) = 0.37533717$ (Tabela 6).

Observa-se que as variáveis “temp”, “prole”, “idad”, “rend”, “conf”, “satis”, “patri”, “suces” e “conta” não provocaram efeitos marginais significativos para as três possibilidades de sucessão ($j = 0$, $j = 1$ e $j = 2$). Isso indica que tais variáveis não estão relacionadas com a sucessão na agricultura familiar em Jales-SP. Note que a variável “prole” foi significativa nas estimativas do MNL (Tabela 5) para ($j = 1$) e a variável “patri” foi significativa para ($j = 0$) por meio do RRR, mas não nos efeitos marginais (Tabela 6).

Nas estimativas do modelo MNL, as variáveis mais importantes encontradas no coeficiente foram “escol”, “deci”, “pod”, “tam e “gen” e no RRR as mais relevantes foram “escol”, “deci”, “pod” “apeg” e patri” para a probabilidade de não haver sucessor familiar ($j = 0$). Quanto às chances de haver sucessor no futuro ($j = 1$), as variáveis mais importantes evidenciadas nos coeficientes foram “pod” e prole” e no RRR apenas “pod” foi significativa²⁴.

²⁴ Lembre-se que a possibilidade de já existir de sucessor ($j = 0$) foi considerada como base para o MNL.

Nos efeitos marginais quanto a probabilidade de não haver sucessor ($j = 0$), as variáveis “deci”, “escol”, “tam”, “apég” e “gen”, foram as mais importantes. Já para as chances de haver sucessor no futuro ($j = 1$), não houve variável significativa. Enquanto para a probabilidade de haver sucessor familiar ($j = 2$), as variáveis mais relevantes foram “deci”, “pod” e “escol”.

Assim, com base no modelo MNL não rejeita a hipótese (*HI*) de que uma minoria das propriedades rurais possui sucessor designado, visto que a probabilidade de haver sucessor ($j = 2$) foi de 37,53%, contra 62,47% de probabilidade de não haver sucessor designado (33,98% de $j = 0$ e 28,49% de $j = 1$).

4.3.2 Probabilidade de sucessão no Modelo Tobit

A Tabela 7 mostra aos índices do modelo Tobit estimado, o teste de Razão de Verossimilhança qui-quadrado (*LR chi2*) foi de 266,9000 com 15 graus de liberdade da distribuição, isto é, quinze variáveis utilizadas para testar. O *Prob > chi2* foi de 0,000 e quanto menor seu valor maior o indício de que pelo menos um dos coeficientes testados é diferente de zero. Já o *Pseudo R2* foi de 4,1195 e o *Log likelihood* foi de 101,0552, ou seja, a verossimilhança do modelo ajustado.

Tabela 7 – Índices do modelo Tobit estimado

Índices	LR chi2(15)	Prob > chi2	Pseudo R2	Log likelihood
<i>Tobit</i>	266,9000	0,0000	4,1195	101,05516

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 apresenta os resultados do modelo Tobit da probabilidade de sucessão ($0 \leq ps \leq 1$), ou seja, as estimativas das quinze variáveis com seus respectivos coeficientes, efeitos marginais, teste t de Student e p-valores dos testes t.

Tabela 8 – Estimativas do modelo Tobit

Variáveis explicativas	Coefficiente (desvio-padrão)	Efeito marginal	t	P> t
escol	0,0424075 (0,0027209)	0,0424075 (0,00272)	15,59	0,000
gen	-0,1705791 (0,0206618)	-0,1705791 (0,02066)	-8,26	0,000
temp	0,0045437 (0,0005871)	0,0045437 (0,00059)	7,74	0,000
prole	-0,0020637 (0,007383)	-0,0020637 (0,00738)	-0,28	0,781
idad	0,0064929 (0,0009628)	0,0064929 (0,00096)	6,74	0,000

(continua)

Tabela 8 – Estimativas do modelo Tobit (continuação)

Variáveis explicativas	<i>Coefficiente (desvio-padrão)</i>	<i>Efeito marginal</i>	<i>t</i>
apeg	-0,0837184 (0,0082709)	-0,0837184 (0,00827)	-10,12
tam	-0,009888 (0,0009636)	-0,009888 (0,00096)	-10,26
rend	0,0413619 (0,0054135)	0,0413619 (0,00541)	7,64
conf	-0,1024205 (0,0356741)	-0,1024205 (0,03567)	-2,87
deci	-0,3433652 (0,022139)	-0,3433652 (0,02214)	-15,51
pod	-0,0729427 (0,0124622)	-0,0729427 (0,01246)	-5,85
satis	0,0039923 (0,0041576)	0,0039923 (0,00416)	0,96
patri	-0,0671338 (0,0129818)	-0,0671338 (0,01298)	-5,17
suces	-0,0926311 (0,0269999)	-0,0926311 (0,027)	-3,43
conta	-0,1251239 (0,0211294)	-0,1251239 (0,02113)	-5,92

Em que escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), número de filhos (prole), idade (idad), apego (apeg), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (suces), contabilidade (conta), perfil (perf), propriedade (prop), trabalho (trab) e gestão (gest).

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nas estimativas do modelo Tobit a maioria das variáveis são significativas, sendo que valores negativos reduzem as chances o evento ocorrer, e valores positivos aumentam as probabilidades de o evento acontecer, ou seja, de haver sucessão. Note que apenas as variáveis quantidade de filhos (prole) e satisfação com o trabalho rural (satis) não foram significativas.

Todavia, o aumento em uma unidade na escolaridade aumenta em 4,24% a probabilidade de haver sucessão familiar. Esse resultado foi diferente do encontrado no modelo MNL, mas vai ao encontro com alguns autores na literatura sobre a importância da escolaridade para a existência de sucessão e para a permanência do jovem no meio rural (KIMLI; NACHLIELI, 2001; LIMA et al., 2013).

O aumento em uma unidade no tempo no meio rural aumentam em 0,45% as chances de haver sucessão na família. Facioni (2013) já havia evidenciado a importância do histórico do agricultor com o campo como sendo importante para a sucessão assim como Santos (2007) e Braga (2006) também apontaram que os assentados tinham experiências anteriores com o meio rural.

Há aumento na probabilidade de haver sucessor familiar em 0,65% quando aumenta em uma unidade a idade do respondente. Isso pode ser explicado lembrando as constatações de Ospina e Ramírez (2012) de que a sucessão é um fato natural em que as pessoas envelhecem, portanto há a necessidade de substituir o gestor por outro membro familiar ou não.

Conforme Costa (2010) a efetivação do processo sucessório geralmente ocorre quando os novos gestores tem cerca de quarenta ou cinquenta e poucos anos de idade e já possuem filhos adolescentes, isto é, há três gerações juntas, sendo o patriarca, o filho sucessor e seus filhos. Isso corrobora com o resultado da presente pesquisa.

Quando há um aumento na faixa de renda agrícola familiar há um aumento de 4,14% nas chances de haver sucessão. Também esse resultado reforça os achados e afirmações de autores da literatura sobre o tema como afirmaram Duesberg, Bogue e Renwick (2017) que a dimensão econômica é importante para designar um sucessor. Esse achado ainda pode ser fortalecido pelas constatações de Mendonça et al. (2013) de que os pais incentivam os filhos a sair para o meio urbano em caso de baixa renda agrícola e Facioni (2013) que evidenciou que a baixa renda diminui a existência de sucessão familiar.

No entanto, quando varia de 0 para 1 no gênero, ou seja, quando altera de feminino para masculino diminuem em 17,06% as chances de haver sucessão na família. Isso pode indicar que é preciso incentivar uma maior participação das mulheres no negócio familiar para que a probabilidade de sucessão seja maior como comentaram Duesbergm, Bogue e Renwick (2017). Porém, deve haver mais estudos considerando essa variável visto que o resultado do MNL indicou o oposto a esse.

O aumento em uma unidade no apego à propriedade rural diminui em 8,37% a probabilidade de haver um sucessor, ou seja, quanto mais apegado à família é à propriedade rural menores são as chances de existência de sucessão. Talvez isso ocorra pelo fato de a família ao saber que os herdeiros gostam da propriedade rural naturalmente eles irão suceder e acabam postergando a decisão de escolha de um sucessor ou optam por não escolher. No entanto, esse resultado deve ser analisado com cautela, pois também foi oposto ao resultado encontrado no MNL.

Quando há o aumento em uma unidade no tamanho da propriedade rural diminui em 0,99% a probabilidade de ter sucessão familiar. Também é o oposto do que se afirma na literatura. Todavia, sugere-se que quando a propriedade rural é menor, os membros da família já sabendo que é inviável a permanência de todos na propriedade rural há uma certeza maior

quanto ao futuro, já nos casos em que as propriedades rurais são maiores as decisões referente a sucessão são postergadas e se tornam incertas.

No que se refere a existência de conflito entre os herdeiros da propriedade rural, quando varia de 0 para 1, diminui em 10,24% as chances de haver sucessor familiar, ou seja, em caso de existência de conflito (1) as chances de sucessão diminuem. Resgata-se Taylor e Norris (2000) que afirmaram que diferentes regras de equidade, percepção de baixos níveis de calor familiar gera maior nível de conflito e que relacionamentos próximos facilitam a resolução dos conflitos e podem perceber como sendo justa a escolha pelo sucessor. Os autores Cançado et al. (2013) têm posicionamento parecido, de que os valores e a união familiar aliada ao forte espírito de liderança podem mitigar os conflitos de interesses entre gerações.

Também quando se altera de 0 para 1 na participação dos filhos nas decisões, diminui as probabilidades de sucessão familiar em 34,34%. Também esse resultado deve ser analisado com cautela, visto que no modelo MNL seu resultado foi contrário a esse tanto nas estimativas (ver Tabela 5) quanto nos efeitos marginais (ver Tabela 6) e também é oposto ao que afirmam Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) sobre a importância da participação dos filhos nas decisões do negócio familiar.

De acordo com Silva, Souza Filho e Silva (2014) caso os candidatos à sucessão não se envolverem na administração da propriedade rural, raramente assumirão o comando da propriedade rural visto que a o não envolvimento com o ambiente de negócios da família é um dos motivos que fazem com que a juventude procure outro caminho para satisfizes suas necessidades.

O aumento em uma unidade no exercício de poder, diminui em 7,29% as chances de haver sucessão familiar. Isto é, quando o poder é centralizado no proprietário as probabilidades de sucessão são maiores que quando dividido entre o casal ou com demais membros da família. Também esse resultado é contrário ao verificado nos efeitos marginais do modelo MNL e ao que comentam alguns autores na literatura como citado no parágrafo anterior.

No que tange a transmissão do patrimônio, o aumento em uma unidade diminui as chances de haver sucessor em 6,71%. Esse achado também pode ser controverso visto que indica que quando a família ainda não decidiu, quando pretende transferir em vida ou quando já transferiu as chances de haver sucessor é reduzida. Para tanto, retoma-se aqui as constatações de Silvestro et al. (2001), Facioni (2013) e Lima et al. (2013) sobre a importância do acesso à terra para os potenciais sucessores para que permaneçam na atividade rural como exemplos de

autores que encontraram uma relação entre transmissão do patrimônio e existência de sucessão familiar.

Talvez o fato de transferir em vida esteja atrelado à resolução de conflitos que os pais temem ocorrer após sua morte e decidem transmitir a propriedade rural em vida e não especificamente estar relacionada com a continuidade ou não das atividades agrícolas ou ainda porque sabem que após o falecimento os custos com inventário seria maior decidem resolver em vida. Sugere-se mais estudos considerando essa variável para uma melhor compreensão de sua importância na sucessão.

A probabilidade de haver sucessor diminui em 9,63% quando o planejamento da sucessão varia de 0 para 1, ou seja, em caso de haver planejamento sucessório as chances de ter sucessor diminuem. Note que no meio rural a transmissão do patrimônio e o planejamento da sucessão estão interligados e os resultados para ambos mostram que ao invés de provocarem um aumento na sucessão familiar ocorre o oposto. Mas, é oposto ao que se afirmam na literatura, ou seja, que é importante se planejar a sucessão para que se tenha sucesso na mesma, sendo necessário mais estudos sobre isso. Deve-se considerar que isso pode ser uma realidade local e no que se refere ao atual momento do processo de sucessão no município estudado.

Para Colle (2016) o não planejamento da sucessão ajuda a explicar os poucos casos de sucesso em relação à sucessões familiares, o autor afirma que isso ocorre devido à baixa escolaridade da geração anterior pelo conhecimento insuficiente para ter uma gestão profissional visto que constatou que número de empresários que fazem esse tipo de planejamento não é representativo. Sugere-se, então que mais pesquisas sejam feitas considerando sucessores que realizam planejamento de sucessão e os que não o faz tal planejamento.

Por fim, quando varia de 0 para 1 na contabilidade, diminui em 12,51% a probabilidade de ocorrer sucessão familiar, ou seja, quando o produtor faz a contabilidade do negócio, as chances de sucessão diminuem. Esse achado pode indicar que a existência ou não de contabilidade na propriedade rural não representa uma variável importante para a existência de sucessão familiar nas propriedades rurais estudadas, não que a contabilidade seja irrelevante para o negócio rural, visto que a contabilidade fornece informações importantes para a avaliação da viabilidade do negócio. Portanto, também esse resultado deve ser interpretado com ponderação, visto que se percebe que o produtor geralmente não faz contabilidade, mas procura escritórios especializados porque precisam pagar o ITR e emitir talão de nota, por exemplo.

Retoma-se Hofer, Borilli e Philippsen (2006) que argumentaram que a informação contábil permite o planejamento e controle orçamentário para a tomada de decisões, sendo importante para uma administração eficiente. Lembra-se também da afirmação de Nantes e Scarpelli (2012) sobre o fato de que na agropecuária nacional os aspectos gerenciais não são priorizados, sendo que o controle das contas são feitas de forma parcial e desorganizada.

Notou-se por meio da presente pesquisa que alguns dos entrevistados estavam confusos quanto a responder se realizam ou não a contabilidade, pois alguns afirmaram que somente anotam as vendas e/ou guardam notas e recibos. Alguns afirmaram que realizam a contabilidade porque precisam pagar o ITR (Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural). Deve-se ressaltar que anotar somente as vendas e não as despesas diárias com a propriedade rural e a não separação das contas pessoais com a do negócio não pode ser prejudicial e inviabilizar a continuidade do negócio.

Observe na Tabela 8 que os coeficientes e os efeitos marginais são iguais, isso ocorre porque o índice varia de 0 a 1 no Modelo Tobit. O teste *t de Student* da maioria das variáveis é diferente de zero, visto que esse teste é um teste bilateral, sendo uma divisão do coeficiente pelo Erro. Note que o teste *t* tem o mesmo sinal do coeficiente estimado porque o erro padrão é sempre positivo. Assim, pode-se identificar que a maioria das variáveis é significativa, exceto as variáveis “prole” e “satis”.

Portanto, conforme o Modelo Tobit estimado, as variáveis escolaridade do entrevistado, tempo no meio rural, idade do respondente, renda agrícola (com efeitos positivos), gênero, apego emocional em relação à propriedade rural familiar, tamanho da propriedade rural, conflitos entre herdeiros, participação dos filhos nas decisões, exercício de poder, transmissão do patrimônio, planejamento da sucessão e contabilidade (com efeitos negativos) foram as variáveis importantes para as probabilidades de haver sucessão nos empreendimentos visitados.

4. 3. 3 Modelo Comum e Modelo RIS

Foram realizadas duas análises fatoriais confirmatórias (AFCs), sendo uma denominada Modelo Comum e a outra Modelo RIS (Riqueza Socioemocional). A primeira refere-se às quinze variáveis comumente citadas na literatura como sendo importantes para a existência de sucessão familiar. A segunda abrange as variáveis relativas à riqueza socioemocional.

Para verificar a validade dos modelos testados, isto é, do Modelo Comum e do Modelo Ris, torna-se necessário analisar os índices de ajuste RMSEA, RMSR, TLI, CFI, AIC, BIC, LR e Prob [$\chi^2(x) > LR$]. Os resultados estão na Tabela 9.

Tabela 9 – Índices de ajuste dos modelos Comum e RIS

Índices	RMSEA	RMSR	TLI	CFI	AIC	BIC	LR	Prob [chi²(x) > LR]
<i>Modelo Comum</i>	0,064	2,163	0,636	0,709	5.524,116	5.617,902	117,990	0,0086
<i>Modelo Ris</i>	0,000	0,046	4,204	1,000	964,062	1.003,140	8,105	0,8367

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores RMSEA das duas análises fatoriais confirmatórias testadas são bons, visto que conforme apresentado no Quadro 7, um bom valor de RMSEA é abaixo de 0,1. Note que no Modelo RIS, esse índice mostra um modelo com melhor ajuste porque é igual a zero, indicando que o modelo retrata exatamente as covariâncias populacionais, mas o Modelo Comum também apresenta um bom índice.

Quanto ao RMSR, o Modelo RIS tem um ajuste mediano (0,046), mas o Modelo Comum apresentou um ajuste ruim (2,163). Já em relação ao TLI, o Modelo Comum tem um melhor ajuste visto que seu valor está próximo a 1,0. Também no caso do CFI valores próximos a 1,0 indicam um bom ajuste, assim, o Modelo Comum tem um bom ajuste (0,709) e o Modelo RIS tem um ótimo ajuste (1,0).

No tocante aos índices AIC e BIC, como citado no quadro 7, para ambos um melhor ajuste são valores menores, mas só são úteis caso comparem-se vários modelos, o que foi feito, pois comparou-se vários modelos nas duas AFCs. Note que os valores de ambos são aproximados (Tabela 9), isto é, na Modelo Comum o AIC foi de 5.524,116 e o BIC 5.617,902 e na Modelo RIS o AIC foi de 964,062 e o BIC foi 1.003,140.

Prob [chi² (84) > LR] do Modelo Comum é bom, já o Prob [chi² (13) > LR] do Modelo RIS é ruim. De forma global, considerando todos os índices, pode-se considerar que os dois modelos estão com bons índices, mas o modelo RIS está melhor ajustado.

De acordo com Hair et al. (2009, p. 601) “construtos latentes devem ser indicados por, pelo menos, três variáveis medidas, sendo preferível que sejam quatro ou mais”. Aqueles autores ainda afirmam que três indicadores são aceitáveis se outros construtos têm mais do que três. Assim, o Modelo Comum possui quatro construtos latentes, ou seja, perfil (perf) com cinco variáveis observáveis e propriedade (prop), com quatro variáveis. Já os fatores trabalho (trab) e gestão (gest) possuem três variáveis observáveis cada um. A Tabela 10 mostra as médias, os desvios-padrão e as cargas fatoriais das variáveis testadas no Modelo Comum.

Tabela 10 – Descrição do Modelo Comum

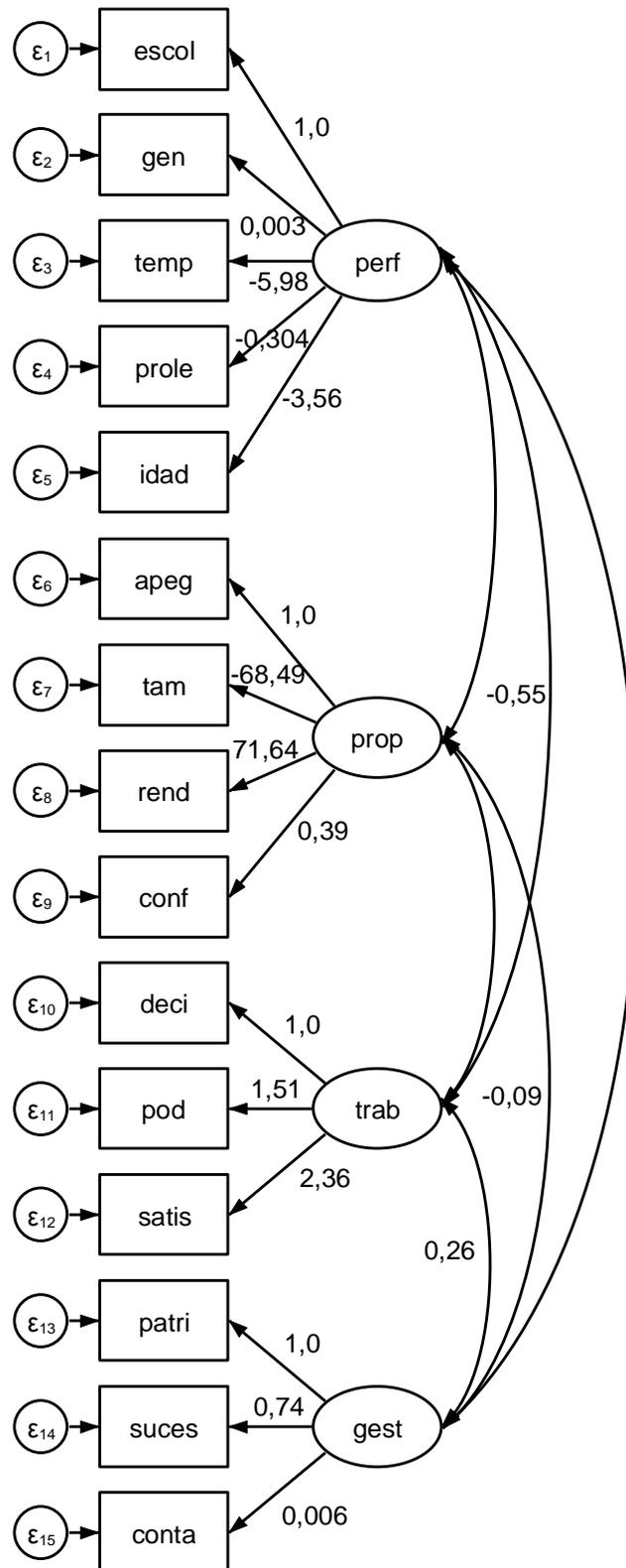
Fatores	Variáveis	Médias	Desvios-padrão	Cargas fatoriais
<i>perf</i>	escol	5,598	0,434	1,000
	gen	0,660	0,047	0,003
	temp	53,880	2,085	-5,980
	prole	2,680	0,142	-0,304
	idad	62,560	1,252	-3,563
<i>prop</i>	appeg	4,330	0,118	1,000
	tam	11,577	1,095	-68,486
	rend	2,460	0,212	71,636
	conf	0,070	0,026	0,386
<i>trab</i>	deci	0,410	0,049	1,000
	pod	1,690	0,082	1,505
	satis	7,500	0,237	2,361
<i>gest</i>	patri	2,370	0,101	1,000
	suces	0,410	0,049	0,742
	conta	0,340	0,047	0,006

Em que escolaridade (escol), gênero (gen), tempo no meio rural (temp), número de filhos (prole), idade (idad), apego (appeg), tamanho da propriedade rural (tam), renda agrícola (rend), conflitos (conf), participação nas decisões (deci), exercício de poder (pod), satisfação (satis), transmissão do patrimônio (patri), planejamento da sucessão (suces), contabilidade (conta), perfil (perf), propriedade (prop), trabalho (trab) e gestão (gest).

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O diagrama de caminhos apresentado na Figura 34 apresenta os resultados do Modelo Comum, ou seja, as variáveis com suas cargas fatoriais e os fatores com suas correlações.

Figura 34 – Diagrama com as cargas fatoriais e correlações do Modelo Comum



Fonte: Elaborada pela autora.

O desvio-padrão representa a variabilidade das respostas, sendo que valores menores que um (1,0) significa que não houve grandes disparidades de respostas. Assim, na maioria das

variáveis não houve grandes discrepâncias, exceto as variáveis tempo no meio rural, idade do respondente e tamanho da propriedade rural.

Em relação às cargas fatoriais, valores iguais a um indica que a variável correspondente foi utilizada como base do fator, é o caso das variáveis escolaridade do entrevistado, apego em relação à propriedade rural familiar, participação dos filhos nas decisões e transmissão do patrimônio. Quanto maior for o valor das cargas fatoriais mais importante é para explicar o fator e cargas fatoriais menores que uma unidade têm menor relevância para o construto.

Assim, a variável tempo no meio rural (carga fatorial -5,980) se mostra mais importante para explicar o fator perfil, porém com um efeito negativo. Comparativamente à escolaridade tem efeito quase seis vezes menor (impacta negativamente em seis vezes em relação à escolaridade que foi utilizada como base do fator). Facioni (2013) identificou o tempo no meio rural como um dos determinantes da sucessão no assentamento rural estudado.

Para o construto propriedade a renda agrícola (71,636) é a variável que melhor representa o fator e tem efeito positivo. Esse resultado atesta a importância da renda para explicar a existência de sucessão familiar indicada no modelo Tobit. Sugere-se que além de ser uma variável que permite a manutenção das pessoas no campo, quando os filhos percebem que atividade agropecuária gera rendimentos, isso o incentiva a continuar na atividade dos pais.

Retoma-se os achados de Facioni (2013) que evidenciou que alguns dos pais querem que filhos continuem no campo porque foram criados no meio rural (tradição), mas outros preferem que os filhos saiam por não ter renda suficiente para todos, o que prejudicaria a continuidade do negócio pela família, reforçando a importância dessa variável para a existência de sucessão familiar. Conforme Filser et al. (2018), diálogo aberto entre gerações, regulamentos explícitos sobre sucessão e poder de decisão claro são alguns dos elementos citados como sendo importantes para a preservação do legado e tradições familiares, além de promover a inovação.

Já para o fator trabalho, a variável que melhor retrata o construto é satisfação com o trabalho rural (2,361), com efeito positivo. Nota-se que essa variável foi a única que não se mostrou significativa tanto no modelo MNL quanto no modelo Tobit, no entanto, no Modelo Comum apresentou maior importância para o fator.

Segundo Costa (2010) os agricultores entrevistados estão satisfeitos com a produção/trabalho e o modo de vida, representando uma satisfação com o meio rural, porém, identificou uma vontade por parte dos jovens e até dos pais que filhos residam na cidade. Isso

pode indicar que nem sempre a satisfação com o trabalho e o meio rural garante a sucessão familiar, por isso a necessidade de analisar outros fatores.

Todavia, resgata-se aqui os achados de Spanevello (2008) de que alguns agricultores veem a ocupação agrícola de maneira negativa e reclamam de serem reconhecidos pelo seu trabalho, mas há os que citam as vantagens como não ter patrão, fazer o próprio horário de serviço e produzir para o autoconsumo. Cançado et al. (2013, p. 500) cita “o trabalho como uma das bases fundamentais para assegurar o sustento e a união da família”, demonstrando a importância dessa variável para o tema.

Por fim, a variável transmissão do patrimônio (1,0) é o item que melhor representa o fator gestão, também com efeito positivo para o construto. Recupera-se os achados de Duesberg, Bogue e Renwick (2017) de que a decisão de transferência da terra está relacionada com a tradição familiar, vínculo com a terra e apego ao trabalho agrícola.

Contudo, as variáveis mais relevantes dado Modelo Comum foram tempo no meio rural, renda agrícola, satisfação com o trabalho rural e transmissão do patrimônio, sendo estas três últimas com efeito positivo. No que se refere às correlações do Modelo Comum, verificou-se que o coeficiente maior foi entre os fatores perfil (*perf*) e trabalho (*trab*), porém com efeito negativo. A Tabela 11 (ver também Figura 34) apresenta as correlações entre os fatores do Modelo Comum estimado.

Tabela 11 – Correlações entre os fatores testados no Modelo Comum

Fatores	<i>perf</i>	<i>prop</i>	<i>trab</i>	<i>gest</i>
<i>perf</i>	..	---	-0,55	-0,09
<i>prop</i>	---	..	---	---
<i>trab</i>	-0,55	---	..	0,26
<i>gest</i>	-0,09	---	0,26	..

Fonte: Dados da pesquisa.

Todavia, por meio dos resultados do Modelo Comum, rejeita-se *H2*, isto é, rejeita-se que a variável gênero seja a mais importante do fator perfil, visto que a variável tempo no meio rural se mostrou mais importante para aquele construto.

Já *H3* não pode ser rejeitada por meio do Modelo Comum na medida que a variável renda é a mais relevante do fator propriedade e, portanto, uma maior renda agrícola interfere de forma positiva nas possibilidades de sucessão familiar. A *H4* também não foi rejeitada pelo modelo, visto que a variável participação dos filhos nas decisões é a mais importante do fator trabalho, assim, quando os filhos não participam das decisões há uma menor chance de haver sucessão.

Quanto a *H5*, esta foi rejeitada visto que em tal hipótese se afirmava que variável planejamento da sucessão era a mais importante do fator gestão. No entanto, o fator gestão foi melhor representado pela variável transmissão do patrimônio, o que não implica necessariamente que quem deter a posse da terra irá continuar as atividades agrícolas.

De acordo com Oliveira e Vieira Filho (2018), a forma mais comum de sucessão na agropecuária a nível global é por meio da transição geracional, mas mesmo em propriedades rurais familiares de maior porte a sucessão dificilmente é discutida. Smith (2016) verificou que a importância da sucessão diferiu entre as empresas estudadas, evidenciando que a sucessão não representava um objetivo tão fundamental, sendo de prioridade baixa, “esperar para ver”, ou seja, deixar que um herdeiro se manifeste no futuro e em um caso, como importante.

A Tabela 12 mostra as médias, os desvios-padrão e as cargas fatoriais das variáveis testadas no Modelo RIS. Observe que não houve grandes discrepâncias nas resposta na medida que os valores dos desvios-padrão estão abaixo de 1,0. No que concerne às cargas fatoriais note que as variáveis emoções (emo), e laços afetivos (laço) foram utilizadas como base do fator dinastia e vínculos, respectivamente.

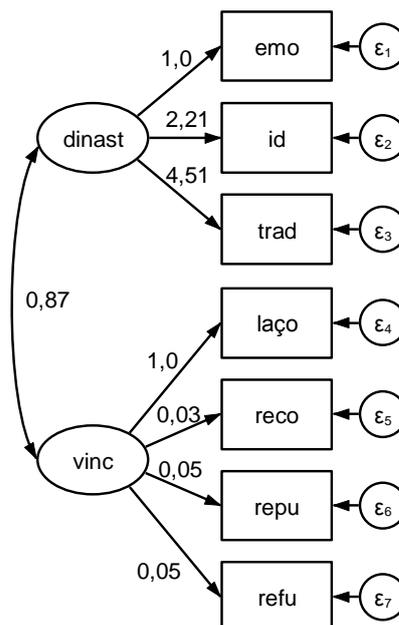
Tabela 12 – Descrição do Modelo RIS estimado

Fatores	Variáveis	Médias	Desvios-padrão	Cargas fatoriais
<i>dinast</i>	emo	0,460	0,050	<i>1,000</i>
	id	8,880	0,188	2,213
	trad	0,780	0,041	4,507
<i>vinc</i>	laço	9,300	0,131	1,000
	reco	0,980	0,014	0,026
	repu	0,090	0,029	0,048
	refu	0,090	0,029	0,050

Em que emoções e sentimentos (emo), identidade (id), tradição (trad), laços afetivos (laço), relações contratuais (reco), reputação (repu), relacionamento com funcionário (refu), dinastia (dinast) e vínculos (vinc).

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caminhos apresentado na Figura 35 apresenta os resultados da Modelo RIS, isto é, as variáveis com suas cargas fatoriais e os fatores com sua correlação.

Figura 35 – Diagrama com as cargas fatoriais e correlação da Modelo RIS

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que a variável tradição é a mais importante do fator dinastia e laços é a mais importante do fator vínculos, ambas com efeito positivo. Tradição e legado faz parte da quinta dimensão FIBER da SEW proposta por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) que refere-se à renovação dos laços familiares para a empresa através da sucessão dinástica. Retoma-se também outros autores que afirmaram que a tradição é importante para a sucessão familiar, Suess-Reyes e Fuetsch (2016) citaram a tradição como um fator que favorece a sucessão, Mishra, El-Osta e Shaik (2010) comentaram que é tradição no ramo agrícola transferir o negócio dentro da família.

No que se refere aos laços, resgata-se Lescura et al. (2012) que afirmaram que empresa familiar é um produto social com características específicas, em que existe uma interação entre empresa e família. No caso da família o importante é a união pela unidade e harmonia nas relações sociais, já na empresa a prevalece a lógica competitiva. Pensamento parecido já havia sido exposto por Tagiuri e Davis (1996) ao comentarem que a união e o bem-estar são preocupações enquanto membros da família e enquanto proprietários, as inquietações, referem-se aos retornos financeiros do investimento e a viabilidade da empresa.

No tocante às correlações da Modelo RIS, verificou-se que o coeficiente entre os fatores dinastia e vínculos foi de 0,87 com efeito positivo. Note que esse valor foi maior do que os encontrados no Modelo Comum, isso pode ter ocorrido devido as variáveis terem sido adaptadas da teoria SEW. Valores mais próximos a 1,0 indicam uma melhor correlação. Na Tabela 13 consta a correlação entre os fatores testados na Modelo RIS.

Tabela 13 – Correlação entre os fatores testados no Modelo RIS

Fatores	<i>dinast</i>	<i>Vinc</i>
<i>dinast</i>	---	0,87
<i>vinc</i>	0,87	---

Fonte: Dados da pesquisa.

4. 3. 4 Influência dos fatores na sucessão na agricultura familiar

Após a realização das análises fatoriais confirmatórias – Modelo Comum e Modelo RIS, foi possível estimar a modelagem estrutural (SEM). Na Tabela 14, pode-se verificar a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão.

Tabela 14 – Influência dos fatores nas possibilidades de sucessão na SEM

Fatores	Poss		
	<i>Coefficiente</i>	<i>Z</i>	<i>P> z/ </i>
perf	0,07	1,79	0,073
prop	4,10	3,11	0,002
trab	2,55	5,82	0,000
gest	0,08	0,75	0,452
dinast	1,53	0,29	0,772
vinc	-0,21	-0,19	0,847
<i>Cons*</i>	<i>1,01</i>	<i>14,3</i>	<i>0,000</i>

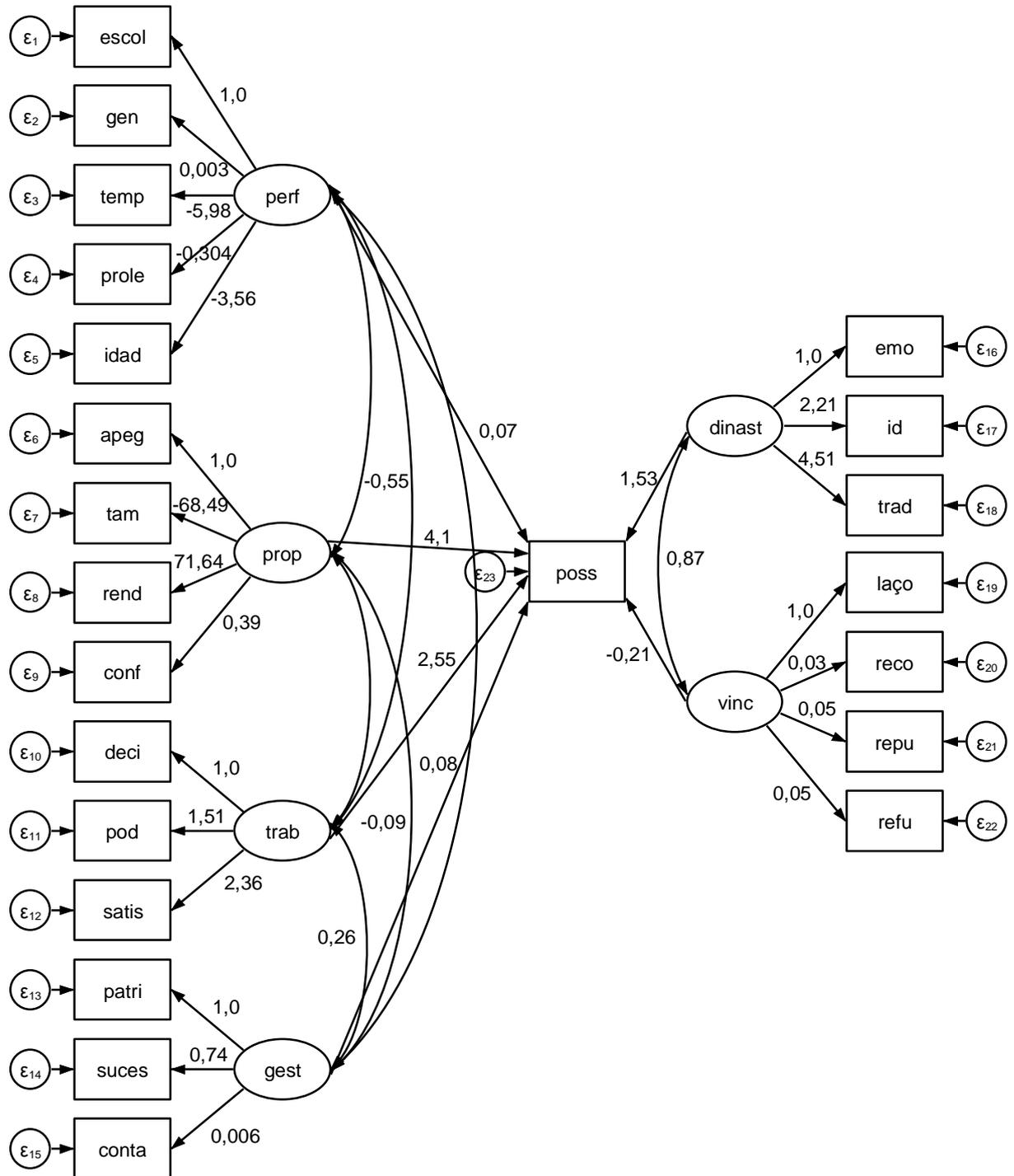
* Constante (cons).

Em que z é o valor da estatística z (normal) calculada, e $P>|z/|$ é a probabilidade sobre a curva normal do Z calculado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor visualização dos resultados, a Figura 36 mostra as cargas fatoriais das variáveis de pesquisa, as correlações entre fatores e as possibilidades de sucessão.

Figura 36 – Diagrama da modelagem estrutural referente às possibilidades de sucessão



Fonte: Elaborada pela autora.

Na SEM os fatores mais relevantes foram propriedade (prop; 4,10), trabalho (trab; 2,55) e dinastia (dinast; 1,53) com influência positiva nas possibilidades de sucessão. Lembrando-se que as variáveis referentes a esses construtos são apego emocional em relação à propriedade rural da família, tamanho da propriedade rural, renda agrícola, conflitos entre herdeiros (prop), participação dos filhos nas decisões do negócio rural, exercício de poder,

satisfação com o trabalho agropecuário (trab), emoções e sentimentos, identificação com o negócio da família e tradição/legado familiar (dinast).

Quanto ao fator propriedade (prop), verificou-se no Modelo Comum que a renda é a variável mais relevante do construto reforçando afirmações anteriores encontradas na literatura de que fatores econômicos interferem na existência de sucessão familiar e “prop” apresenta-se como fator relevante na SEM. Segundo Oliveira e Vieira Filho (2018) para que os produtores permaneçam na atividade agrícola é preciso que haja geração de renda suficiente para seu sustento e de suas famílias.

Sugere-se aqui que a renda é importante para a manutenção das pessoas no campo, mas deve ser considerada em conjunto com outros fatores. De fato, como mostraram os resultados, a existência de renda incentiva a manutenção das pessoas no campo, caso contrário, os indivíduos buscarão outra ocupação e a sucessão familiar ficará prejudicada.

No que se refere ao fator trabalho (trab), pelo Modelo Comum pode-se verificar que satisfação com o trabalho rural foi mais importante do construto e “trab” se mostrou como fator relevante na SEM. Segundo Moreno-Pérez e Loblely (2015) na agricultura ocorre a transferência gradual dos trabalhos por meio da participação dos filhos no trabalho agrícola, o que resulta na sucessão. Isso evidencia a importância de os membros da família estarem satisfeitos com o trabalho que exercem no campo como um incentivo à continuidade do negócio familiar.

Por fim, no fator dinastia, por meio do Modelo RIS, nota-se que tradição e legado (trad) é a variável mais importante do construto, sendo o fator dinastia relevante no modelo SEM, impactando positivamente na sucessão geracional da gestão na agricultura familiar estudada. Em estudo realizado no México, Poletti-Hughes e Williams (2017) evidenciaram que cultura e tradição influenciam o comportamento na firma em relação ao valor e à tomada de riscos de desempenho com a intenção de preservar a riqueza socioemocional.

Ainda conforme Poletti-Hughes e Williams (2017), os controladores familiares almejam deixar como legado firmas viáveis e os descendentes que participam da empresa da família tendem a demonstrar responsabilidade e lealdade com o negócio familiar. Tais autores concluem afirmando que seu estudo mostra que a teoria SEW pode explicar de forma adequada a dinâmica do comportamento financeiro em empresas familiares.

As demais variáveis do fator dinastia – emoções e sentimentos afetam as decisões do negócio (emo) e identificação da família em relação à propriedade rural (id) também se mostraram importantes nas possibilidades de sucessão, o que confirma a importância que essa dimensão da teoria SEW tem para a continuidade do negócio familiar na localidade estudada.

Assim, pode-se afirmar que há uma combinação entre fatores comumente citados na literatura com a SEW influenciando a sucessão geracional familiar na agricultura familiar jalesense. O Quadro 9 a seguir apresenta os principais resultados da pesquisa conforme os modelos estimados e as implicações para o tema sucessão e riqueza socioemocional em empresas familiares rurais.

Quadro 9 – Hipóteses de pesquisa, principais resultados e implicações

HIPÓTESES DE PESQUISA	RESULTADOS	IMPLICAÇÕES
<i>H1.</i> Uma minoria das propriedades rurais possui sucessores escolhidos	Não rejeita de acordo com Modelo MNL	Esse resultado vai ao encontro de Facioni (2013) que identificou que uma minoria dos agricultores escolheu sucessor. A não escolha por um sucessor pode ser explicado pelo que Conway et al. (2016; 2017) afirmaram, que a geração sênior resiste em transferir a propriedade rural para não perder a dominância, a identidade e o <i>status</i> . Outra possibilidade está relacionada com o que Kimli e Lopez (1999) comentaram sobre a disponibilidade de um sucessor adequado entre os filhos do sucessor, ou seja, caso não haja um herdeiro que tenha vocação para o negócio a escolha não é feita.
<i>H2.</i> A variável gênero é a mais importante do fator perfil	Rejeita, visto que a variável mais relevante do fator perfil é tempo no meio rural, porém com efeito negativo no Modelo Comum	Muitos trabalhos na literatura apontaram as questões de gênero como importante para o tema sucessão como Wang (2010), Lequieu (2015) e Bertoni e Cavicchioli (2016). O fato do resultado do presente estudo não ter mostrado que gênero como a variável mais importante do fator não significa que não é importante para o tema, mas que tem outras variáveis que estão interferindo mais nas possibilidades de sucessão. Mais trabalhos devem ser realizados e deve-se considerar comparar propriedades rurais cuja gestão é feita por mulheres <i>versus</i> propriedades rurais geridas por homens para verificar se o resultado seria diferente ou não.
<i>H3.</i> A variável renda é a mais relevante do fator propriedade	Não rejeita segundo Modelo Comum	De acordo com Duesberg, Bogue e Renwick (2017) e Mendonça et al. (2013), a renda é um dos principais motivos para a saída dos jovens do meio rural, o que afeta a sucessão dinástica, visto que vão para a cidade em busca de oportunidades. Os achados da presente pesquisa reforça a renda como uma variável importante nas questões sucessórias.

(continua)

Quadro 9 – Hipóteses de pesquisa, principais resultados e implicações (continuação)

HIPÓTESES DE PESQUISA	RESULTADOS	IMPLICAÇÕES
<p><i>H4.</i> A variável participação dos filhos nas decisões é a mais importante do fator trabalho</p>	<p>Não rejeita conforme Modelo Comum</p>	<p>A participação dos filhos no trabalho diário e nas decisões motiva os jovens a continuar na agricultura segundo Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014). De fato, quando o indivíduo se sente parte do negócio parece mais lógico que considere a ocupação agrícola como uma opção e aumentam as chances sucederem seus pais na gestão das unidades de produção agrícola.</p>
<p><i>H5.</i> A variável planejamento da sucessão é a mais importante do fator gestão</p>	<p>Rejeita, pois a variável mais importante do fator gestão é transmissão do patrimônio conforme modelo Comum e no Modelo Tobit não comprova que a existência de planejamento de sucessão interfere de forma positiva na sucessão estudada</p>	<p>Esse resultado deve ser considerado com cautela porque contesta afirmações anteriores de que se deve planejar a sucessão para que o negócio continue na família como apontado por Handler (1994), Bertucci et al. (2009), Mishra, El-Osta e Shaik (2010) e Nascimento et al. (2017). Talvez os agricultores entrevistados na atual pesquisa entendam que a simples escolha por um sucessor (ou a não escolha) é uma forma de planejar a sucessão. Pesquisas posteriores com essa variável devem considerar aprofundar essa questão.</p>
<p><i>H6.</i> Os fatores têm influência positiva para as possibilidades de sucessão</p>	<p>Rejeita parcialmente porque o fator vínculos tem influência negativa na SEM</p>	<p>As cargas fatoriais de todas as variáveis do Modelo RIS foram positivas, o que levaria a não rejeitar a hipótese conforme a análise fatorial confirmatória. Porém, na SEM o fator vínculo apresenta influência negativa para as possibilidades de sucessão para a realidade estudada (agricultura familiar).</p> <p>Todavia, não se rejeita que a riqueza socioemocional seja importante para a sucessão familiar como aponta a teoria SEW de Gómez-Mejía et al. (2007) e Berrone, Cruz e Gomez-Mejia, (2012) visto que o fator dinastia têm influência positiva e relevante nas possibilidades de sucessão nas propriedades rurais pesquisadas.</p> <p>Dos seis fatores testados, apenas um tem influência negativa nas possibilidades de sucessão, mostrando que, de forma geral o modelo capta as influências positivas nas possibilidades de haver sucessor na agricultura familiar estudada. Sugere-se que mais pesquisas adaptem o modelo FIBER de Berrone, Cruz e Gomez-Mejia, (2012) para pequenas propriedades rurais familiares influenciada pelos resultados aqui expostos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar os fatores que influenciam a sucessão na agricultura familiar. O município de Jales, localizado no estado de São Paulo foi escolhido como objeto de estudo. Para tanto, verificou-se as possibilidades de sucessão na propriedade rural, identificou-se as variáveis relacionadas com a sucessão, averiguou-se a interferência da riqueza socioemocional nas possibilidades de sucessão e examinou-se a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão.

A sucessão geracional da gestão é importante para que haja continuidade dos trabalhos na agricultura familiar, visto que é difícil um indivíduo que não está ligado de alguma forma ao campo trabalhar com atividades rurais. Essa afirmação corrobora com Oliveira e Vieira Filho (2018) ao comentarem que geralmente a sucessão na agropecuária ocorre por meio da transição geracional. Assim, considera-se que a sucessão na agricultura familiar é fruto da vivência dos possíveis sucessores com o meio rural, seguida de fatores internos e externos que influenciam as possibilidades de sucessão.

A fim de atender ao primeiro objetivo específico proposto (verificar as possibilidades de sucessão na propriedade rural), o Modelo MNL foi utilizado como técnica de análise. Os resultados mostraram cinco variáveis significativas para a possibilidade de não haver sucessor ($j = 0$) comparado à possibilidade de sucessão efetiva (sucessor escolhido ou que já assumiu a gestão, $j = 2$), sendo escolaridade do respondente, participação dos filhos nas decisões, exercício de poder, tamanho da propriedade rural e gênero do respondente.

Por meio da RRR no modelo MNL, os achados mostraram que quando os filhos participam das decisões, quando o poder é descentralizado, ou seja, é dividido com a esposa ou com todos os membros que trabalham na propriedade rural, quando o apego emocional em relação à propriedade rural é maior e quando o proprietário ainda não decidiu, pretende transferir em vida ou já transferiu, as chances de não ocorrer escolha diminui, isto é, aumenta a probabilidade de haver escolha por sucessor já que $j = 0$ é a não escolha. Porém, quando a escolaridade do agricultor é maior, aumenta as chances de ocorrer $j = 0$, ou seja, de não escolher sucessor.

Esses resultados vão ao encontro com as constatações de alguns autores como Dotto (2011), Grubbström, Stenbacka e Joosse (2014) e Moreno-Pérez e Lobley (2015) sobre a importância da participação dos filhos nas decisões do trabalho agrícola para a existência de sucessão familiar. Resultados convergem também com os de Suess-Reyes e Fuetsch, (2016) que apontaram para a relevância do apego emocional em relação à propriedade rural familiar

para que ocorra a sucessão. Porém, aquelas autoras afirmaram que uma escolaridade maior dos pais favorece a sucessão, o que diverge do resultado comentado no parágrafo anterior. Isso implica que esse resultado deve ser considerado com cautela.

No caso da possibilidade de haver sucessor no futuro, $j = 1$, comparado à possibilidade de sucessor escolhido/efetivo, por meio do modelo MNL, duas variáveis estatisticamente significativas foram encontradas, sendo exercício de poder e quantidade de filhos. Por meio da RRR, verificou-se que quando o poder é descentralizado, diminui as chances de no futuro haver escolha de sucessor.

Sugere-se que o pai, chefe de família quando centraliza o poder força a decisão mais rápida, não deixando a mesma para o futuro como apresentado em $j = 0$ quando a decisão já ocorreu (pela não escolha comparado à escolha $j = 2$), impondo sua decisão ou porque deixa a escolha para o futuro e outros fatores interferem, trazendo incerteza para a sucessão familiar. Segundo Stamm (2016), no processo de sucessão se deve dar liberdade de escolha para os filhos, no entanto ele pode não ter outra opção se ele não conheceu outra realidade. Assim, o oposto também pode ser verdadeiro, ou seja, quando os filhos conhecem outra realidade e compara com a vida dos pais no campo podem escolher sair da propriedade rural e buscar outra ocupação.

Note que a variável poder de decisão se mostrou significativa para ambas as possibilidades de sucessão, isto é, possibilidade sucessor não escolhido e possibilidade de escolha futura comparadas à possibilidade de já haver sucessor efetivo/escolhido. No entanto, tempo no meio rural do respondente, idade do respondente, renda agrícola familiar, conflitos entre herdeiros, satisfação com o trabalho rural, planejamento da sucessão e contabilidade não foram estatisticamente significativas. Portanto, não contribuem para a sucessão geracional na localidade estudada segundo resultados do modelo MNL.

Quanto aos efeitos marginais do modelo MNL, verificou-se cinco variáveis significativas para $j = 0$, sendo participação dos filhos nas decisões, escolaridade do respondente, tamanho da propriedade rural, apego emocional em relação a propriedade rural da família e gênero do respondente. Os EMs mostraram que participação das decisões, apego emocional, tamanho da propriedade rural e gênero aumentam as chances de ocorrer a sucessão, reforçando os resultados acima citados (estimativas do modelo MNL). Para a possibilidade de sucessão futura $j = 1$, não houve efeitos marginais estatisticamente significativos, diferente do que foi exposto anteriormente nas estimativas do modelo MNL em que duas variáveis tinham sido significativas – quantidade de filhos e exercício de poder.

No que se refere a possibilidade de sucessão efetiva $j = 2$, três variáveis apresentaram efeitos marginais significativos, sendo participação dos filhos nas decisões, exercício de poder e escolaridade do respondente. Por meio da RRR, participação dos filhos nas decisões e exercício de poder (descentralizado) aumentam as probabilidades de ocorrer sucessão e um aumento da escolaridade do respondente diminui as chances de sucessão, reforçando resultados anteriores da pesquisa.

Tempo no meio rural, prole, idade do respondente, renda agrícola familiar, conflito entre herdeiros, satisfação com o trabalho rural, transmissão do patrimônio, planejamento da sucessão e contabilidade não produziram efeitos marginais para as três possibilidades de sucessão. Desse modo, não contribuem para a sucessão nas propriedades rurais investigadas.

De forma geral, para os EMs na possibilidade de não haver sucessor, as variáveis relevantes foram participação nas decisões, escolaridade do respondente, tamanho da propriedade rural, apego emocional e gênero do respondente e para a possibilidade de já haver sucessor, as variáveis importantes foram participação nas decisões, exercício de poder e escolaridade do respondente enquanto que para a possibilidade de escolha futura de sucessor não houve variáveis significativas.

A hipótese 1 (*H1*) está relacionada aos achados do modelo MNL e não foi rejeitada visto que uma minoria das propriedades rurais possui sucessor escolhido. Isso pode ser evidenciado pela probabilidade de sucessor escolhido/efetivo que foi de 37,53%, menor que as probabilidades de não haver sucessor escolhido e de escolha de sucessor no futuro somadas (62,47%). Esse resultado foi relacionado com as afirmações de Conway et al. (2016; 2017) de que agricultores da geração sênior resistem em transferir a propriedade rural para manter a dominância, a identidade e o *status* e de Kimli e Lopez (1999) sobre o fato de não haver um herdeiro que tenha vocação para o negócio, o que implicaria em não escolher um sucessor.

A importância de escolher um sucessor é apontada por Inwood e Sharp (2012) ao constatarem que as famílias que não possuem sucessor, desinvestem (por meio de venda de terras e ativos) ou entram em estado de gerenciamento estático (menos ênfase no aumento da produtividade). Já famílias com herdeiros sucessores, há uma variedade de estratégias de crescimento horizontal e vertical (como expansão e intensificação da produção) para atingir metas de reprodução da propriedade rural, isto é, para abrigar diferentes fases do ciclo de vida familiar.

No que concerne ao segundo objetivo específico proposto (identificar as variáveis relacionadas com a sucessão), uma das técnicas de análise utilizadas foi o modelo Tobit. Nesse

caso, somente duas variáveis não foram estatisticamente significativas, sendo prole e satisfação com o trabalho rural. Quatro variáveis apresentaram valores significativos e positivos, isto é, aumentam as probabilidades de o evento (sucessão) ocorrer. Tais variáveis foram escolaridade do respondente, tempo no meio rural, idade e renda agrícola familiar.

Notou-se que as variáveis renda agrícola, tempo no meio rural e idade não retornaram resultados significativos no modelo anterior (MNL). Lembra-se ainda que o resultado sobre escolaridade foi diferente do encontrado no modelo MNL, mas de acordo com o que se afirmam Kimli e Nachlieli (2001) que escolaridade é um fator que aumenta a probabilidade de sucessão. Retoma-se aqui Bertoni e Cavicchioli (2016) que evidenciaram que ter estudo em assuntos não agrícolas diminui a probabilidade de sucessão. Isso demonstra que os efeitos da escolaridade deve ser mais estudado, sobretudo considerando outras variantes como as áreas de estudo para além da grade curricular obrigatória.

Nove variáveis apresentaram resultados significativos, porém negativos, ou seja, diminuem a probabilidade de a sucessão ocorrer. Tais variáveis foram gênero do respondente, apego emocional em relação à propriedade rural familiar, tamanho da propriedade rural, conflitos entre herdeiros, participação dos filhos nas decisões, exercício de poder, transmissão do patrimônio, planejamento da sucessão e contabilidade.

Lembra-se que o resultado para algumas variáveis foi diferente do encontrado no modelo MNL, pois no modelo Tobit quando se altera de feminino para masculino (gênero), quanto mais apegado for os membros da família em relação à propriedade rural, quando aumenta em uma unidade o tamanho da propriedade rural, quando os filhos participam das decisões, quando o poder é descentralizado, quando ainda não se decidiu, pretende transferir em vida ou já transferiu a posse da terra (transmissão do patrimônio) e quando há o planejamento da sucessão, diminui as chances de o evento ocorrer.

No caso de gênero, o fato de ser homem diminuiria a chance de a sucessão ocorrer, esse resultado encontra respaldo na literatura se considerar Luhrs (2016) que enfatizou que a exclusão de filhas como sucessoras pode contribuir para a insustentabilidade da propriedade rural. Duesbergm, Bogue e Renwick (2017) comentaram que é preciso incentivar mais mulheres a suceder para não haver menos sucessão. Também Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) afirmam as mulheres têm potencial para serem sucessoras e podem permitir a sobrevivência do negócio familiar e não devem esperar para incentivá-las somente no momento crítico.

Quanto a contabilidade, aquela variável não tinha se mostrado significativa no modelo MNL. Em relação a conflitos entre herdeiros, o resultado era esperado, isto é, quando existe conflito entre os herdeiros, a probabilidade de ocorrer a sucessão diminui. De acordo com Smith (2016) quando há conflitos diminui a quantidade de potenciais sucessores. Handler (1994) já havia evidenciado que a não existência de conflito entre irmãos em relação ao negócio favorece a sucessão familiar.

É importante fazer uma ressalva de que esses resultados opostos ao que comumente se encontra na literatura (e em alguns casos também contrário aos resultados do modelo MNL) devem ser considerados com prudência, mas também pode indicar que a realidade no momento e forma com que o tema foi estudado convergiu para os resultados aqui apresentados. E, sendo o tema sucessão complexo como afirmaram Blumentritt, Mathews e Marchisio (2012), pode-se esperar resultados dos mais diversos.

A segunda técnica de análise utilizada para atender ao segundo objetivo específico proposto foi a Análise Fatorial Confirmatória, em que se utilizou fatores citados na literatura relacionados com a sucessão que foi denominado Modelo Comum. Recorda-se os achados daquele modelo, em que as variáveis mais relevantes foram tempo no meio rural para o fator perfil, porém com influência negativa, renda agrícola para o fator propriedade, satisfação com o trabalho rural para o fator trabalho e transmissão do patrimônio para o fator gestão. Sendo essas últimas com influência positiva para seus respectivos construtos.

Contudo, por meio dos resultados do Modelo Comum, pôde-se rejeitar a hipótese 2 (H_2), ou seja, a variável gênero não se mostrou como sendo a mais importante do fator perfil e não mostrou que indivíduos do sexo masculino geram maior chance de sucessão como também apontou o modelo Tobit. Esse resultado reforça que se deve incentivar mais mulheres da gestão agropecuária para aumentar a sucessão familiar como afirmaram Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011).

No entanto, não se pode rejeitar a hipótese 3 (H_3) por meio do modelo Comum, visto que a renda se mostrou mais importante para o fator e tem efeito positivo como esperado, reforçando o resultado do modelo Tobit de que uma renda agrícola maior gera uma maior probabilidade de o evento ocorrer (sucessão). Oliveira e Vieira Filho (2018) e Facioni (2013) evidenciaram a importância da geração de renda para que os proprietários e sua família tenham condições suficientes para permanecerem na atividade agrícola. Para Reis (2006), uma escala de produção insuficiente inviabiliza a continuidade da empresa rural.

Também a hipótese 4 (*H4*) não foi rejeitada por meio do Modelo Comum, pois a participação dos filhos nas decisões se mostrou mais relevante para o construto trabalho, o que reforça o resultado do modelo MNL de que a participação nas decisões aumenta chances de ocorrer a sucessão. No que diz respeito a hipótese 5 (*H5*), foi rejeitada em virtude de a variável mais importante para o fator gestão foi transmissão do patrimônio e não planejamento da sucessão. A importância da transmissão do patrimônio também foi identificada como relevante no modelo MNL.

A fim de atender ao terceiro objetivo específico proposto (averiguar a interferência da riqueza socioemocional nas possibilidades de sucessão), foi feita uma AFC ligada à teoria SEW, intitulado Modelo RIS. Naquele modelo, as variáveis mais relevantes foram tradição/legado familiar e laços (grau de união da família) para o fator vínculos. Notou-se que a correlação entre os fatores do modelo RIS foi melhor que as correlações do modelo Comum. Isso pode ser explicado pelo fato de as variáveis terem sido adaptadas de uma teoria (SEW), já o modelo Comum reúne variáveis de fatores com características diferentes, outra explicação é que o modelo RIS estava melhor ajustado comparado ao modelo Comum. Assim, esses achados colaboram para a literatura sobre os temas sucessão e riqueza socioemocional.

Estudando o papel que as emoções desempenham nas empresas familiares Morgan e Gomez-Mejia (2014) descobriram que as emoções impactam e são impactadas pelas decisões gerenciais, haja vista que as emoções são características inerentes à família e aos laços que ligam os membros da família às suas respectivas empresas. Ao desenvolver uma escala de medição da riqueza socioemocional (SEWi), Debicki et al. (2016) demonstraram três dimensões, sendo proeminência familiar, que está relacionada a como a família é percebida pela comunidade, continuidade familiar, ligada a preservação do controle da família (dinastia) e enriquecimento familiar referente ao altruísmo em relação à família considerando também os membros que não estão envolvidos no negócio para manter a harmonia familiar.

Finalmente, após as duas AFCs – modelo Comum e modelo RIS, a modelagem estrutural – SEM pôde ser testada para atender ao quarto e último objetivo específico (examinar a influência dos fatores nas possibilidades de sucessão). Na SEM a maioria dos fatores apresentou coeficiente positivo, sendo perfil, propriedade, trabalho, gestão e dinastia. A exceção foi o fator vínculos que apresentou coeficiente negativo. Assim, hipótese 6 (*H6*) foi rejeitada parcialmente visto que se afirmava que os fatores tem influência positiva nas possibilidades de sucessão como comentado no Quadro 9 (um fator apresentou influência negativa, porém todos os demais fatores foram positivos).

Contudo, retoma-se a pergunta de pesquisa “quais fatores influenciam a sucessão na agricultura familiar?” Os resultados demonstraram que os fatores mais relevantes foram propriedade, trabalho e dinastia conforme modelo SEM. Assim, esses achados traz implicações para a teoria, visto que demonstrou que há uma combinação de fatores econômicos e não econômicos afetando a sucessão da gestão na agricultura familiar estudada, representando a principal contribuição da pesquisa.

As evidências aqui apresentadas agregam-se às descobertas de Morgan e Gomez-Mejia (2014) de que o lado socioemocional não significa que questões financeiras não sejam importantes e que apesar das prioridades não ter natureza econômica não torna proprietários menos racionais como apontam algumas percepções superficiais de que fundadores e líderes de empresas familiares se comportam irracionalmente. Dessa forma, aqueles autores fecham seu posicionamento afirmando que os proprietários e gerentes sob perspectiva da riqueza socioemocional se guiam pelo que valorizam. A seguir são expostas as limitações e sugestões para pesquisas posteriores.

- *Implicações teóricas e gerenciais*

Considera-se que a implicação mais relevante para a teoria está relacionada aos resultados da riqueza socioemocional. Conforme os resultados, os fatores econômicos e não econômicos (SEW) convergem para o processo de sucessão, resultando na continuidade ou não do negócio familiar dependendo dessa configuração. Ou seja, no caso da realidade aqui estudada variáveis dos fatores propriedade e trabalho (como renda e participação dos filhos nas decisões) são relevantes para o processo sucessório, mas também variáveis não econômicas (como tradição e identificação) do fator dinastia interferem na sucessão na agricultura familiar.

Isso vai ao encontro das constatações de Carolan (2018) de que os agricultores são motivados por fatores econômicos e não econômicos na medida que os agricultores de primeira geração dão maior valor a fatores ecológicos ao tomar decisões sobre o uso da terra e o gerenciamento da propriedade rural e os agricultores multigeracionais são fortemente motivados por fatores sociais. No entanto, ainda conforme aquele autor as realidades econômicas também têm papel no processo de sucessão, elementos como acesso a crédito, subsídios e apoios federais moldam a tomada de decisão juntamente com o preço da terra.

A presente pesquisa ao estudar propriedades rurais familiares de pequeno porte contribui para o conceito SEW na medida que demonstrou que aspectos da riqueza socioemocional têm influenciado na sucessão. Pois, ajuda a entender melhor a lógica sucessória também na agricultura familiar visto que a realidade da sucessão no meio rural é diferente do

que nas demais empresas devido às especificidades locais, regionais, ambientais e econômicas, culturais e socioemocionais.

Manter a tradição/legado da família foi a variável mais relevante do fator dinastia que mostrou influência positiva na sucessão demonstrando que se deve considerar fatores socioemocionais da família quando se analisa a sucessão em propriedades rurais familiares na medida que não se pode analisar empresas familiares sem considerar a relação família-empresa porque como afirmam Lescura et al. (2012) a empresa familiar possui características específicas geradas pela interação entre família e empresa. Relacionado a isso, Carolan (2018) comenta sobre a importância da socialização dos filhos na agricultura, que se isso não ocorrer, os agricultores enfrentarão dificuldades quanto à sucessão familiar.

A presente pesquisa mostrou que uma minoria das propriedades rurais possui sucessor escolhido corroborando com afirmações de Petry e Nascimento (2009) de que a maioria das empresas não têm conhecimento do que é um processo sucessório. Apesar de os estudos sobre sucessão indicarem a importância do planejamento da sucessão e preparo do sucessor para assumir a gestão nas empresas familiares, como Bertucci et al. (2009) e Nascimento et al. (2017), o mesmo não ocorre na mesma proporção. Talvez por isso a variável planejamento da sucessão não tenha se mostrado relevante para a sucessão na localidade estudada como já comentado anteriormente, mas porque os agricultores desconhecem o que é planejar a sucessão e suas implicações.

Outra questão é que por depender da renda agrícola, os pais adiam a sucessão, isto é, não transfere a propriedade rural e/ou a gestão como afirma Carolan (2018, p. 180) “[...] os agricultores, por muitas razões, não estão dispostos ou são incapazes de deixar a agricultura”. Durante a pesquisa de campo observou-se que a maioria dos agricultores não pretendem deixar totalmente o trabalho rural, mesmo após receber a aposentadoria rural, indicando que irão realizar os trabalhos enquanto tiverem saúde, isso mostra que são apegados ao trabalho no campo.

Diferentemente do que se afirmam na literatura, os resultados do presente estudo não mostrou a variável gênero com sendo importante para as possibilidades de sucessão como apontaram Bertoni e Cavicchioli (2016). Isso não indica que o gênero (masculino e feminino) não seja importante para a sucessão, mas que outros fatores interferem mais no quesito perfil do agricultor ou ainda que as configurações relacionadas às questões de gênero na agricultura familiar estão mudando, trazendo novos cenários, isto é, pode estar havendo uma menor

influência do patriarcado no processo de sucessão das propriedades rurais em que no passado apenas os homens eram considerados como sucessores.

A presente tese traz implicações gerenciais sobretudo para os próprios agricultores familiares, visto que ao abordá-los a respeito da sucessão, a princípio o que se queixam são aspectos econômicas da propriedade rural como a renda, que consideram ser pouca para manter toda a família no campo. No entanto, analisando mais profundamente, os resultados aqui apresentados mostraram que elementos subjetivos são relevantes e devem ser considerados pelos agricultores a fim de prepararem um sucessor caso desejam manter o negócio na família.

Políticas públicas e debates sobre o tema também podem ser elaborados com base nos resultados desta pesquisa, visto que o que se verifica são movimentos em torno das questões econômicas para fomentar a produção rural. No entanto, os achados desta tese mostra que é preciso muito mais do que aportes financeiros na área rural, é necessário levar aos agricultores opções para manter a família no campo, entender as necessidades dos membros familiares como opções de lazer, estudo e recreação.

- *Limitações e sugestões de estudos futuros*

O trabalho apresenta algumas limitações, a primeira limitação da pesquisa, refere-se ao tamanho da amostra, que apesar de estar dentro do recomendado para a quantidade de variáveis testadas nos modelos, uma amostra maior poderia captar mais influências. A desconfiança de alguns agricultores em participar da pesquisa, propriedades rurais fechadas e/ou abandonadas e o fato de muitos proprietários não residirem em suas propriedades rurais impediram que uma maior quantidade de entrevistas fossem realizadas no período de pesquisa de campo.

Sugere-se além de uma amostra maior, considerar outros municípios da região de Jales e outras regiões do Estado de São Paulo ou até do Brasil (resultados seriam os mesmos ou diferentes?) a fim de compará-las para identificar características em comum ou mesmo divergentes e ainda classificar agricultores, visto que percebeu-se que mesmo na agricultura familiar há estabelecimentos mais ou menos capitalizados. No entanto, comparar regiões apresenta algumas limitações como espaço de tempo (deve ser realizada de forma concomitante) e as características de cada local são diferentes o que pode interferir nos resultados.

Outro ponto importante seria ouvir os jovens, filhos dos agricultores, por serem “naturais” sucessores. Devido à dificuldade de encontrar pessoas no campo, sobretudo de jovens, nessa pesquisa optou-se por estudar os proprietários. Pesquisas futuras podem buscar

ouvir os jovens porque seria enriquecedor entender sua visão sobre o negócio familiar e se gostariam de continuar o legado familiar.

Outra limitação se refere à adaptação da teoria para a agricultura familiar. Em pequenas propriedades rurais em que não há uma estrutura organizacional/hierárquica como em empresas de capital aberto por exemplo, fica mais difícil testar certas variáveis como recomendadas no trabalho de Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) como controle familiar e cargos, visto que na agricultura familiar quem participa das decisões são os membros da família, não permitindo comparação com não familiares em relação à SEW.

Talvez se tivesse sido medido e testado nos modelos idade, gênero, escolaridade e tempo no meio rural de todos os membros familiares os resultados poderiam ser diferentes, visto que foi testado o perfil do respondente. Sugere-se que isso seja feito reunindo essas variáveis em dados dos pais e dos possíveis sucessores. Instiga-se ainda aprofundar os estudos relacionando a sucessão na agricultura familiar com a perspectiva da SEW, focando em variáveis ligadas as relações internas à família como tradição, identificação, emoções e sentimentos e laços (aqui testadas) e acrescentar mais variáveis que possam captar essas relações.

Ainda há uma limitação quanto à variável renda agrícola, esta é de difícil medição, pois alguns proprietários têm receio em informar os valores ou não tem conhecimento do real valor que obtém com a atividade rural porque não fazem contabilidade. Isso foi resolvido perguntando aos agricultores por faixa de renda, mas o ideal seria medir o valor exato da renda agrícola. Estudos futuros podem considerar analisar a interferência de outras rendas na sucessão como as provenientes de pensão e aposentadoria. Outras variáveis como escolaridade, idade e gênero também poderiam ter resultados diferentes se fossem analisados os dados dos filhos (a presente pesquisa ouviu os pais), ainda poderia testar e comparar a influência dos fatores na sucessão de propriedades rurais com sucessores e sem sucessores.

Por fim, sugere-se alguns itens adicionais para pesquisas futuras em forma de perguntas: como os pais estimulam/desestimulam os filhos a ficarem na agricultura? Os filhos desejam/têm vocação em continuar a atividade agrícola dos pais? Seria a sucessão por mulheres a chave para a continuidade dos negócios na família (testar resultados por sexo feminino e masculino)? Qual a interferência do uso da terra na sucessão (propriedade como unidade de análise)? Acredita-se que tentar responder essas questões ajudaria a entender mais o processo de sucessão na agricultura familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. et al. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília: UNESCO, 1998. 104 p.
- ALCÂNTARA, N. DE B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139–151, 2014.
- ALVES, A. E. S. Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família. **Revista Trabalho Educação e Saúde**, v. 11, n. 2, p. 271–289, 2013.
- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. DE; ANTONIALLI, L. M. Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. **Espacios**, v. 32, p. 45–47, 2011.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 176 p.
- BARROS, I. O. Auditoria na empresa rural. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 120–132.
- BARROS, I.; HERNANGÓMEZ, J.; MARTIN-CRUZ, N. Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: an empirical examination. **European Journal of Family Business**, v. 7, p. 14–24, 2017.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. DA. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1–62.
- BEDNAŘÍKOVÁ, Z.; BAVOROVÁ, M.; PONKINA, E. V. Migration motivation of agriculturally educated rural youth: The case of Russian Siberia. **Journal of Rural Studies**, v. 45, p. 99–111, 2016.
- BERRONE, P. et al. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 82–113, 2010.
- _____; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258–279, 2012.
- BERTONI, D.; CAVICCHIOLI, D. Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. **Land Use Policy**, v. 57, p. 739–748, 2016.
- BERTUCCI, J. L. DE O. et al. Governance mechanisms and processes of succession: a study on the influence of the elements of corporate governance in the direction of the succession process in a family business. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152–167, 2009.
- BIALOSKORSKI-NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 6. reimpr.

São Paulo: Atlas, 2012. p. 711–734.

BIKA, Z. The territorial impact of the farmers' early retirement scheme. **Sociologia Ruralis**, v. 47, n. 3, p. 246–272, 2007.

BLUMENTRITT, T.; MATHEWS, T.; MARCHISIO, G. Game Theory and family business succession: an introduction. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 51–67, 2012.

BRAGA, L. M. **Assentamento Hipólito: realidade e perspectivas dos jovens assentados**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Departamento de Serviço Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Brasília, jan. 2002.

_____. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Brasília, jul. 2006.

_____. Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 1994; e dá outras providências**. jun. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm>. Acesso em: 7 mar. 2020.

_____. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agricultura familiar**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>>. Acesso em: 7 mar. 2020.

_____. Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES. **PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>>. Acesso em: 7 mar. 2020.

BRESSAN, V. G. F. et al. Análise da alavancagem das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro: uma abordagem usando Logit Multinomial. **Revista e Economia e Agronegócio**, v. 6, n. 1, p. 51–80, 2008.

BROCKHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165–177, 2004.

BURNHAM, K. P.; ANDERSON, D. R. **Model selection and multimodel inference: a practical information-theoretic approach**. 2. ed. New York: Springer, 2002. 488 p.

BURTON, R. J. F.; FISCHER, H. The Succession Crisis in European Agriculture. **Sociologia Ruralis**, v. 55, n. 2, p. 155–166, 2015.

_____; WALFORD, N. Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? **Journal of Rural Studies**, v. 21, n. 3, p. 335–347, 2005.

BUTH, F. **As estratégias de reprodução no assentamento Ramada em Júlio de Castilhos, RS**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CALLADO, A. A. C.; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 20-29.

CALUS, M.; VAN HUYLENBROECK, G.; VAN LIERDE, D. The Relationship between Farm Belgian Farms. **Sociologia Ruralis**, v. 48, n. 1, p. 38-57, 2008.

CAMARANO, A. A.; ABRAMOVAY, R. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: Panorama dos últimos 50 anos**. São Paulo: Ipea, 1999.

CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 75, n. 2, p. 485-516, 2013.

CAROLAN, M. Lands changing hands: Experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers. **Land Use Policy**, v. 79, 179-189, 2018.

CARVALHO, V. R. F. **Sucessão da atividade na pequena propriedade rural na perspectiva da família e de gênero**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007, 16 p.

CENNAME, C. et al. Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: why family-controlled firms care more about their stakeholders. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1153-1173, 2012.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasil**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 3 mar. 2020.

CHEMIN, B. F.; AHLERT, L. A sucessão patrimonial na agricultura familiar. **Estudo & Debate**, v. 17, n. 1, p. 49-74, 2010.

COLLE, G. **Fatores condicionantes à sucessão intergeracional em empresas familiares rurais**. 2016. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Meridional (IMED), Passo Fundo, 2016.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Agricultura Familiar**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/agricultura-familiar>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

CONWAY, S. F. et al. Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital. **Journal of Rural Studies**, v. 44, p. 164-176, 2016.

_____ et al. Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. **Journal of Rural Studies**, v. 54, p. 60-75, 2017.

CORADINI, L. Os jovens agricultores familiares e a reprodução geracional na agricultura familiar: Estudo de caso dos jovens residentes no município de Faxinal do Soturno - Brasil.

Mundo Agrario, v. 16, n. 33, p. 14, 2015.

COSTA, A. M. D. S. **Fatores econômicos e culturais da sucessão na agricultura familiar: um estudo sobre o Oeste Catarinense**. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2010.

COSTA JÚNIOR, H. P. DA. **Estudo da participação e permanência dos jovens na agricultura familiar na localidade do Ancorado em Rosário da Limeira - MG**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Meio Ambiente e Sustentabilidade) - Centro Universitário de Caratinga, Caratinga, 2007.

COX, M.; GARDNER, W. C.; FRASER, L. H. A Survey-Based Assessment of Cattle Producers' Adaptation to Climate Change in British Columbia, Canada. **Rangeland Ecology & Management**, v. 68, n. 2, p. 119–130, 2015.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRUZ, C.; JUSTO, R.; CASTRO, J. O. Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 62–76, 2012.

DEBICKI, B. J. et al. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 47–57, 2016.

DOTTO, F. **Fatores que influenciam a permanência dos jovens na agricultura familiar, no estado de Mato Grosso do Sul**. 2011. 113 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2011.

DUESBERG, S.; BOGUE, P.; RENWICK, A. Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor. **Land Use Policy**, v. 61, p. 526–535, 2017.

EMILIANO, P. C. **Fundamentos e aplicações dos critérios de informação: Akaike e Bayesiano**. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Experimentação Agropecuária) - Universidade Federal de Lavras - UFLA, Lavras, 2009.

FACIONI, D. **Análise da sucessão em assentamento rural no Estado de Mato Grosso do Sul**. 2013, 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

_____; MARINOTO, D. M.; SILVA, L. C. F. DA. Comportamento sociodemográfico e a sucessão na gestão da agricultura na região de Jales-SP. In: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 48. **Anais...**Campo Grande: SOBER, 2010.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2014. **The State of Food and Agriculture: Innovation in family farming**. Rome: FAO, 2014. Available at: <<http://www.fao.org/3/a-i4040e.pdf>>. Accessed: 28 apr. 2020.

FERREIRA, B.; ALVES, F. Juventude rural: Alguns impasses e sua importância para a agricultura familiar. In: CASTRO, J. A.; AQUINO, L. M. C.; ANDRADE C. C. (Orgs.). **Juventude e Políticas Sociais no Brasil**. Brasília: Ipea, 2009. p. 243–258.

FILSER, M. et al. Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 4, p. 609–628, 2018.

FROEHLICH, J. M. et al. Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS. **Ciência Rural**, v. 41, n. 9, p. 1674–1680, 2011.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 1997.

_____. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 292 p.

GOMEZ-MEJIA, L. R. et al. The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 653–707, 2011.

_____. Socioemotional wealth as a mixed gamble: revisiting family firm R&D investments with the Behavioral Agency Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 6, p. 1351–1374, 2014.

_____. Socioemotional wealth and business risks in Family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.

GRAEUB, B. E. et al. The State of Family Farms in the World. **World Development**, v. 87, p. 1–15, 2016.

GREENE, W. H. **Econometric analysis**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. 1026 p.

GRUBBSTRÖM, A.; STENBACKA, S.; JOOSSE, S. Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**, v. 35, p. 152–161, 2014.

GUANZIROLI, C. E. PRONAF dez anos depois: resultados e perspectivas para o desenvolvimento rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 2, p. 301–328, 2007.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron, 2000. 846 p.

_____; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2011. 924 p.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HANDLER, W. C. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

HENNESSY, T. C.; REHMAN, T. An investigation into factors affecting the occupational choices of nominated farm heirs in Ireland. **Journal of Agricultural Economics**, v. 58, n. 1, p. 61–75, 2007.

HOFER, E. et al. A relevância do controle contábil para o desenvolvimento do agronegócio em pequenas e médias propriedades rurais. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 3, n. 1, p. 27–42, 2011.

_____.; BORILLI, S. P.; PHILIPPSEN, R. B. Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: Um estudo de caso. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 3, p. 5–16, 2006.

HOFFMANN, R.; NEY, M. G. **Estrutura fundiária e propriedade agrícola no Brasil: grandes regiões e unidades da federação**. Brasília: MDA, 2010. 108 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 2017**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017#caracteristicas-estabelecimentos>>. Acesso em: 03 maio 2020.

_____. **IBGE Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jales/panorama>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

INCRA - **Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária**. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 107–117, 2012.

JOHNSTON, J.; DINARDO, J. **Métodos econométricos**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

JOOSSE, S.; GRUBBSTRÖM, A. Continuity in farming - Not just family business. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 198–208, 2017.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; ZELLWEGER, T. M. Extending the socioemotional wealth perspective: a look at the dark side. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1175–1182, 2012.

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

_____.; NACHLIELI, N. Intergenerational Succession on Israeli Family Farms. **Journal of Agricultural Economics**, v. 52, n. 2, p. 42–58, 2001.

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. 28, 2015.

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.

- LANSBERG, I.; ASTRACHAN, J. H. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. **Family Business Review**, v. 7, n. 1, p. 39–59, 1994.
- LEE, K. S.; LIM, G. H.; LIM, W. S. Family business succession: appropriation risk and choice of successor. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 657–666, 2003.
- LEONARD, B. et al. Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land Use Policy**, v. 61, p. 147–159, 2017.
- LEQUIEU, A. M. Keeping the Farm in the Family Name: Patrimonial Narratives and Negotiations among German-Heritage Farmers. **Rural Sociology**, v. 80, n. 1, p. 39–59, 2015.
- LESCURA, C. et al. A dinâmica família-empresa: uma aplicação do método histográfico e da técnica do genograma. **O&S - Salvador**, v. 19, n. 60. p. 67–86, 2012.
- LIMA, A. P. et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2005. 224 p.
- LIMA, S. M. V. et al. **Juventude rural e as políticas e programas de acesso à terra no Brasil: recomendações para políticas de desenvolvimento para o jovem rural**. Brasília: MDA (NEAD Estudos; 25), 2013. 184 p.
- LOWDER, S. K.; SKOET, J.; RANEY, T. The Number, Size, and Distribution of Farms, Smallholder Farms, and Family Farms Worldwide. **World Development**, v. 87, p. 16–29, 2016.
- LUHRS, D. E. Consider the daughters, they are important to family farms and rural communities too: family- farm succession rural communities too: family-farm succession. **Gender, Place and Culture**, v. 23, n. 8, p. 1078–1092, 2016.
- MACHADO FILHO, C. A. P. Governança em organizações do agronegócio: Desafios e oportunidades pós-crise. In: FONTES FILHO, J. R.; LANCELLOTTI, R. W. (Coord.). **Governança corporativa em tempos de crise**. São Paulo: Saint Paul, 2009. p. 111–126.
- _____; CALEMAN, S. M. DE Q.; CUNHA, C. F. DA. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, p. 1–12, 2016.
- MANN, S. Tracing the process of becoming a farm successor on Swiss family farms. **Agriculture and Human Values**, v. 24, p. 435–443, 2007.
- MARQUES, P. E. M.; LACERDA, T. F. N. DE. Agricultura orgânica, representação territorial e reprodução social da agricultura familiar. **Revista do Centro de Estudos Rurais - Rurais**, v. 2, n. 2, p. 137–158, 2008.
- MARTIN, G.; CAMPBELL, J. T.; GOMEZ-MEJIA, L. Family control, socioemotional wealth and earnings management in publicly traded firms. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 3, p. 453–469, 2016.
- MARTÍNEZ-ROMERO, M. J.; ROJO-RAMÍREZ, A. A. SEW: looking for a definition and controversial issues. **European Journal of Family Business**, v. 6, n. 1, p. 1–9, 2016.

MASSIS, A. DE; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183–199, 2008.

MATTEI, L. A relevância da família como unidade de análise nos estudos sobre pluriatividade. **RER Rio de Janeiro**, v. 45, n. 4, p. 1055–1073, 2007.

MELLO, M. A. DE et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Agricultura, São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 11–24, 2003.

MENDONÇA, K. F. C. et al. Formação, sucessão e migração: trajetórias de duas gerações de agricultores do Alto Jequitinhonha, Minas Gerais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 30, n. 2, p. 445–463, 2013.

MILLER, D.; STEIER, L.; BRETON-MILLER, I. LE. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 513–531, 2003.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005, 297 p.

MINICHILLI, A. et al. CEO succession mechanisms , organizational context , and performance : a socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1153–1179, 2014.

MISHRA, A. K.; EL-OSTA, H. S.; SHAIK, S. Succession Decisions in U . S . Family Farm Businesses. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 35, n. 1, p. 133–152, 2010.

MORAIS, M.; BINOTTO, E.; AUGUSTO, J. R. B. Identifying beliefs underlying successors ' intention to take over the farm. **Land Use Policy**, v. 68, p. 48–58, 2017.

MORENO-PÉREZ, O. M.; LOBLEY, M. The morphology of multiple household family farms. **Sociologia Ruralis**, v. 55, n. 2, p. 125–149, 2015.

MORGAN, T. J.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 280–288, 2014.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAl: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 629–664.

NASCIMENTO, J. S. et al. A Satisfação do Trabalhador Rural: uma relação entre a assistência técnica e a gestão da propriedade e uma implicação na sucessão das unidades familiares. **Espacios**, v. 38, n. 9, p. 1–11, 2017.

NEY, M. G.; HOFFMANN, R. A contribuição das atividades agrícolas e não-agrícolas para a desigualdade de renda no Brasil rural. **Economia Aplicada**, v. 12, n. 3, p. 365–393, 2008.

NUTHALL, P. L.; OLD, K. M. Will future land based food and fibre production be in family or corporate hands? An analysis of farm land ownership and governance considering farmer characteristics as choice drivers. The New Zealand case. **Land Use Policy**, v. 63, p. 98–110,

2017.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21–33, 2013.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. V. **Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios**. Brasília: Ipea, 2018. 30 p. (Texto para Discussão, n. 2385).

ONU - United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). **World population prospects: the 2017 revision, Key Findings and Advance Tables**. Working Paper n. ESA/P/WP/248.

OSPINA, D. E. R.; RAMÍREZ, V. Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. **Económicas CUC**, v. 33, n. 1, p. 9–32, 2012.

OYAMADA, G. C. et al. Agricultura familiar e pluriatividade: estudo de caso em comunidade de Mato Grosso. **Revista de Estudos Sociais**, v. 9, n. 1 e 2, p. 29–46, 2007.

PACHECO, L. L. **Riqueza Sócio Emocional e Gestão de Recursos Humanos: Como as diferenças entre as empresas familiares e não familiares na gestão de seus recursos humanos impactam os resultados**. 2013. 75 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), São Paulo, 2013.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar - um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148–173, 2008.

PELIZARO, C. I. **A relação entre alteração da personalidade jurídica e adoção de práticas de governança corporativa em propriedades rurais Sul-Mato-Grossenses**. 2016. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2016.

PEREIRA, A. C. S. et al. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 518–535, 2013.

PETINARI, R. A. **Agricultura familiar em microbacias do noroeste do estado de São Paulo: estratégias de reprodução e organização**. 2007. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

_____; BERGAMASCO, S. P. P.; TERESO, M. J. A. **Agricultura familiar no noroeste do estado de São Paulo: a diversificação como estratégia de reprodução social**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 48, 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010, 4 p.

_____; TERESO, M. J. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P. A importância da fruticultura para os agricultores familiares da região de Jales-SP. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v. 30, n. 2, p. 356–360, 2008.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo

sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109–125, 2009.

POLETTI-HUGHES, J.; WILLIAMS, J. The effect of family control on value and risk-taking in Mexico: A socioemotional wealth approach. **International Review of Financial Analysis**, [S.l.: s.n, 2017]. In press.

RAMOS, S. **Educação financeira para pessoa física**. Salvador: Sebrae/BA, 2013, 17 p.

RATHMANN, R. et al. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento: um estudo da fruticultura na região da Campanha no RS. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 2, p. 325–354, 2008.

REIS, A. Z. D. DOS. Sucessão familiar no agronegócio. **Revista Cesumar**, v. 11, n. 2, p. 185–207, 2006.

RIBEMBOIM, J. A. Produtos agrícolas e mercados no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 58–73.

RIVEIRO, J. A. et al. A typological characterization of dairy Assaf breed sheep farms at NW of Spain based on structural factor. **Agricultural Systems**, [S.l.: s.n, 11 p., 2013]. In press.

SANTOS, N. F. DOS. **Assentamento rural - juventude e trabalho**. 2007. 93 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2007.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Instituto de Economia Agrícola. Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável. **Projeto LUPA [2016/2017]: Censo Agropecuário do Estado de São Paulo**. São Paulo: SAA: IEA: CDRS, [2019].

SARDENBERG, D. P. Conflito de agência às avessas: rompendo com o altruísmo familiar. In: Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 16 p.

SCARE, R. F.; ANTOLINI, L. S. Entendendo a tomada de decisão e o comportamento de compra do produtor rural. In: ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NEVES, M.; CALEMAN, S. M. DE Q. (Eds.). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 223–251.

SCHNEIDER, I. Êxodo, envelhecimento populacional e estratégias de sucessão na exploração agrícola. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 21, n. 4, p. 259–268, 1994.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 99–121, 2003.

SCHRÖDER, E.; SCHMITT-RODERMUND, E.; ARNAUD, N. Career choice intentions of adolescents with a family business background. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 305–321, 2011.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Gestão agroindustrial. vol. 1 : GEPAI : grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2012. p. 431–502.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agricultura Familiar**: um bom negócio para o desenvolvimento local. Edição para gestores públicos. Brasília: Sebrae, 2014, 28 p.

SEUNEKE, P.; BOCK, B. B. Exploring the roles of women in the development of multifunctional entrepreneurship on family farms: An entrepreneurial learning approach. **NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences**, p. 10, 2015.

SILVA, C. B. DE C. E.; SCHNEIDER, S. Gênero, trabalho rural e pluriactividade. In: SCOTT, PARRY; CORDEIRO; ROSINEIDE E MENEZES, M. (Org.). **Gênero e geração em contextos rurais**. Florianópolis: Mulheres, ed., 2010. p. 183–207.

SILVA, J. M. DA; SOUZA FILHO, T. A. DE; SILVA, R. M. P. DA. Dinâmicas no espaço rural: a sucessão geracional dos negócios de agricultores familiares. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 16, 2014, São Paulo. **Inovação e sustentabilidade**: um desafio para enfrentar as mudanças climáticas e seus impactos planetários, São Paulo: Engema, 2014, 16 p.

SILVA, T. P. **As formas organizacionais de produção dos camponeses assentados no município de Batayporã/MS**. 2004. 163 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2004.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 107–117, 2006.

SILVA, P. D. G. C. **Riqueza socioemocional e práticas intraempreendedoras**: uma análise teórica e empírica sobre distintas estratégias organizacionais, e seus efeitos na competitividade de empresas brasileiras. 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), São Paulo, 2014.

SILVESTRO, M. L. et al. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri, Brasília: Nead/MDA, 2001, 120 p.

SMITH, C. Environmental jolts: understanding how family firms respond and why. **Family Business Review**, v. 29, n. 4, p. 401–423, 2016.

SONGINI, L.; GNAN, L.; MALMI, T. The role and impact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, p. 71–83, 2013.

SOUZA, L. R. DE S. A modernização conservadora da agricultura brasileira, agricultura familiar, agroecologia e pluriatividades: Diferentes óticas de entendimento e de construção do espaço rural brasileiro. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, v. 8, n. 67, p. 231–249, 2011.

SPANVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

STAMM, I. K. Coordination Tasks and Negotiation Modes of Linked Lives in Entrepreneurial Families. **Journal of Marriage and Family**, v. 78, n. 4, p. 939–956, 2016.

STOCKMANS, A.; LYBAERT, N.; VOORDECKERS, W. Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. **Family Business Review**, v. 23, n. 3, p. 280–

294, 2010.

SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. **Journal of Rural Studies**, v. 47, p. 117–140, 2016.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996.

TAYLOR, J. E.; NORRIS, J. E. Sibling relationships, fairness, and conflict over transfer of the farm. **Family Relations**, v. 49, n. 3, p. 277–283, 2000.

_____; NORRIS, J. E.; HOWARD, W. H. Succession patterns of farmer and successor in Canadian farm families. **Rural Sociology**, v. 63, n. 4, p. 553–573, 1998.

TELLES, R. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

TESTON, S. DE F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524–545, 2016.

TONINI, H. Vinhos, Turismo e Pluriatividade na Agricultura. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 1, p. 218–227, 2013.

VAN VLIET, J. A. et al. De-mystifying family farming: Features, diversity and trends across the globe. **Global Food Security**, v. 5, p. 11–18, 2015.

VÄRE, M. Spousal effect and timing of retirement. **Journal of Agricultural Economics**, v. 57, n. 1, p. 65–80, 2006.

VASCONCELLOS, M. A. S.; ALVES, D. (Coord.). **Manual de econometria: nível intermediário**. [S.l: s.n.], 2000. 308 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WANG, C. Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 31, p. 475–484, 2010.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, p. 61–78, 2016.

ZELLWEGER, T. M.; DEHLEN, T. Value is in the eye of the owner: affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 280–297, 2012.

ZIMMERMAN, C. C.; CORSON, J. J. The Migrations to Towns and Cities, Number 6. **Social Forces**, v. 8, n. 3, p. 402–408, 1930.

APÊNDICE 1: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA APLICADO AOS AGRICULTORES FAMILIARES

Nome:.....

Localização:.....

Contato:.....

A. Perfil do proprietário

1. Sexo: () F () M
2. Idade: anos.
3. Tempo no meio rural: anos.
4. Escolaridade: anos de estudos.
5. Quantidade de filhos:

B. Possibilidade de sucessão

1. () Não há sucessor designado
2. () Não há sucessor designado, mas pretende designar no futuro
3. () Sim, há sucessor designado

C. Relacionamento familiar

1. Sobre a seguinte frase “Tenho apego emocional em relação à propriedade rural da família”:
 - a. () Discordo totalmente
 - b. () Discordo parcialmente
 - c. () Não concordo, nem discordo
 - d. () Concordo parcialmente
 - e. () Concordo totalmente
2. Existe conflito entre irmãos?
() Sim () Não

D. Informações sobre a propriedade

1. Renda agrícola mensal:
R\$.....
2. Divisão da renda agrícola
 - a. () A renda é dividida por todos os membros que trabalham na propriedade rural
 - b. () Casal decide como usar a renda
 - c. () Proprietário centraliza a renda e decide sozinho como usar
3. Tamanho da propriedade:..... ha.
4. Tipos de atividades agrícolas desenvolvidas na propriedade com finalidade comercial:

E. Trabalho agropecuário

1. Filho(s) participa(m) das decisões sobre o trabalho agrícola? () Sim () Não
2. Qual a participação dos demais membros da família nas decisões sobre o negócio?
3. Quanto ao grau de satisfação com o trabalho rural indique uma nota, sendo 0 pouco satisfeito e 5 muito satisfeito:
 - a. () 0
 - b. () 1
 - c. () 2
 - d. () 3
 - e. () 4
 - f. () 5

F. Planejamento sucessório

1. Há planejamento da sucessão?
 - a. () Sim () Não
 - b. O que foi decidido em relação a isso?
.....
2. Sobre a transmissão do patrimônio
 - a. () pretende transferir em vida
 - b. () ainda não decidiu
 - c. () não pretende transferir em vida
3. Há planejamento da aposentadoria (do trabalho agrícola)? () Sim () Não
 - a. O agricultor ou algum membro da família recebe aposentadoria/pensão do governo? () Sim () Não
 - b. Quantos membros?.....
 - c. Qual o valor?
.....

G. Estratégias

1. Há financiamento para produção agropecuária? () Sim () Não
2. Atividades não agrícolas:
() Sim () Não
 - a. Quais.....

b. Quantos membros da família exercem atividades não agrícolas?

3. Participa de organizações (como cooperativas, por exemplo)?

a. Sim Não

b. Qual (is)?

H. Informações sobre gestão

1. Quem exerce o poder?

a. Centralizado no proprietário

b. Marido e esposa detém o mesmo poder de decisão

c. Todos os membros da família que trabalham na propriedade decidem

2. É realizada contabilidade das atividades agropecuárias? Sim Não

a. Utiliza profissional especializado? Sim Não

b. Há separação entre contas pessoais e do negócio? Sim Não

I. Riqueza socioemocional

1. Há funcionários não familiares na propriedade rural?

a. Sim Não

b. Em caso positivo, indicar quantidade e se temporário ou efetivo.....

2. Quanto a identificação dos membros da família com a empresa, ou seja, sentimento de pertencimento, significado pessoal e orgulho do negócio indique o grau de identificação com a propriedade rural, sendo 0 pouca identificação e 5 muita identificação:

a. 0 b. 1 c. 2

d. 3 e. 4 f. 5

3. Clientes associam o nome da família com seus produtos e serviços?

Sim Não

4. Funcionários são tratados como membros da família?

Sim Não

5. As relações contratuais (com fornecedores, por exemplo) são baseadas na confiança e reciprocidade?

Sim Não

6. Emoções e sentimentos afetam a tomada de decisão do negócio?

Sim Não

7. Quanto aos laços afetivos, indique uma nota de 0 a 5 em que 0 representa laços afetivos entre membros da família pouco fortes e 5 quando os laços afetivos entre membros da família são muito fortes:

a. 0 b. 1 c. 2

d. 3 e. 4 f. 5

8. Continuar o legado e tradição da família é uma meta importante para meu negócio (por meio de sucessão dinástica)? Sim Não

9. É pouco provável que os membros da família considerem vender o negócio familiar? Sim Não

J. Opinião dos agricultores sobre a temática sucessão

1. Quais os motivos que levam os jovens a saírem da propriedade rural?

.....

.....

2. A família discute sobre sucessão, ou seja, sobre quem assumirá a propriedade rural no futuro? Como isso é feito?

.....

.....

APÊNDICE 2: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Sucessão da gestão em unidades de produção agropecuária”, sob a responsabilidade da pesquisadora Dejanira Facioni.

O objetivo da pesquisa é analisar os fatores que influenciam a sucessão na agricultura familiar, ou seja, se os atuais agricultores pretendem dar continuidade ao negócio da família e quais os fatores contribuem para que a sucessão ocorra.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador no momento da realização de entrevista semiestruturada, em duas vias. Sendo que uma via ficará com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador.

Sua participação consiste em uma entrevista semiestruturada, a ser conduzida pela pesquisadora, e que abordará a possibilidade de sucessão na propriedade rural e os fatores que interferem na sucessão. Toda coleta de informações será arquivada pelo prazo de cinco anos, e após esse período será descartada.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa poderão ser divulgados (tornados públicos) em eventos científicos, na mídia, ou similares, e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar na pesquisa. Fica garantido o direito de indenização, na eventual ocorrência de danos relacionados à participação na pesquisa, pelo pesquisador, nas diferentes fases da pesquisa.

Os riscos serão mínimos, podendo o participante sentir algum constrangimento em responder alguma(s) questão(s) da entrevista, ficando garantida a recusa em responder, sem prejuízo da sua participação. Como benefício da participação, a pesquisa poderá ajudá-lo(a) na melhor compreensão sobre o tema sucessão e práticas que possam ajudar às famílias para um melhor encaminhamento do processo sucessório. O resultado da pesquisa será utilizado para compreender melhor sobre a temática. Você receberá um relatório com os resultados da pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo.

Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora nos telefones (17) 99619 3467 e (17) 98826 0507.

Jales, de de 2019

Dejanira Facioni (pesquisadora)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido(a).

Aceita gravar a entrevista? () sim () não

Participante da pesquisa