

## Gestão e Governança

# Processo de sucessão rural na perspectiva de cooperativas, patriarcas e sucessores na Região Cone-sul do Estado de Mato Grosso do Sul

Farm succession process from the perspective of cooperatives, patriarchs and successors in Cone-sul Region in Mato Grosso do Sul state

Thiago Brusarosco Ferreira<sup>I</sup> , Fábio da Silva Rodrigues<sup>II</sup> ,  
Jaiane Aparecida Pereira<sup>II</sup> 

<sup>I</sup> Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil

<sup>II</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo investigar o processo de sucessão rural na visão de cooperativas, patriarcas e sucessores na Região Cone-sul do Estado de Mato Grosso do Sul. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, utilizando a coleta de dados primários em duas etapas: (1) entrevista semiestruturada com quatro representantes de cooperativas agroindustriais que atuam na região; e (2) questionário aplicado a 16 patriarcas e 20 possíveis sucessores, totalizando 40 participantes. Como resultados, observou-se que todos os elos estão preocupados com o processo de sucessão. As cooperativas reconhecem o seu papel nesse processo, promovendo ações para lidar com esse desafio. Apesar disso, parece que as ações ainda têm sido incipientes e precisam ser expandidas, principalmente para pequenas localidades, visto que os patriarcas e sucessores pesquisados não têm conhecimento de projetos por parte das cooperativas. Ademais, foram identificados os principais conflitos dentro do processo sucessório, os quais os entrevistados afirmam estarem conseguindo lidar positivamente. Palavras-chave: Sucessão rural, cooperativismo, cooperativas agroindustriais.

**Palavras-chave:** Sucessão rural; Cooperativismo; Cooperativas agroindustriais

## ABSTRACT

This work aimed to investigate farm succession in the view of cooperatives, patriarchs and successors in the Cone-sul Region in Mato Grosso do Sul state. We made descriptive qualitative research, using primary data collection in two stages: (1) semi-structured interview with four representatives of agro-industrial

cooperatives that operate in the region; and (2) questionnaire applied to 16 patriarchs and 20 possible successors, totaling 40 participants. As a result, we observed that all links are concerned with the farm succession. Cooperatives recognize their role in this process and claim that they promote actions to deal with this problem. Despite this, it seems that the actions have still been incipient and need to be expanded, mainly to small localities, since the patriarchs and successors surveyed are not aware of projects on the part of the cooperatives regarding the succession. Furthermore, the main conflicts within the succession process were identified, which the interviewees claim they are managing to deal positively with.

**Keywords:** Farm succession; Cooperativism; Agro-industrial cooperative

## 1 INTRODUÇÃO

A importância do agronegócio para a vida das pessoas e para a economia mundial vem se tornando cada vez mais evidente. Estudos da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), demonstram que cerca de uma em cada nove pessoas no mundo não tem comida suficiente para levar uma vida saudável (FAO, 2014). Aliado a isso, a Organização das Nações Unidas (ONU), estima que em 2050 a população mundial pode chegar a 9,7 bilhões de pessoas, representando um aumento de aproximadamente 34,9% (ONU, 2019), o que demandaria uma grande quantidade de alimentos.

Saath e Fachinello (2018) apontam que o crescimento populacional, o aumento no consumo, o aumento da renda per capita e a expansão das cidades, dão ênfase à incapacidade de atender às novas necessidades humanas. Isto pode ser visto como uma grande oportunidade para países de vocação agrícola como o Brasil, no qual, de acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio gira em torno de 21% do PIB total (CEPEA, 2020).

Apesar da grande relevância do setor rural para o Brasil e para o mundo, é preciso ressaltar que o campo enfrentou crises e dificuldades no decorrer dos anos (BALSADI, 2001), sobretudo processos intensos de êxodo rural (ABRAMOVAY et al., 1998). Para Costa, Bezerra e Mendonça (2012), há uma desmotivação entre os agricultores familiares com relação à atividade rural, o que culmina no abandono do meio, principalmente por parte dos jovens.

O Censo Agro de 2017, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que 24% dos produtores rurais no Brasil estudaram até o antigo primário elementar e 19,13% concluíram até o ensino fundamental (IBGE, 2017), evidenciando a baixa escolaridade dos profissionais do campo. Rodrigues (2017) destaca uma tendência sutil de permanência das lideranças nas propriedades rurais, pois o chefe da propriedade se julga mais capaz que os possíveis sucessores, negligenciando o processo sucessório rural que, na sua visão, poderia trazer lideranças jovens e mais bem preparadas para o estabelecimento familiar.

Problemas na sucessão rural afetam também as cooperativas, que tem se preocupado com essa questão, como pode ser visto na quantidade de trabalhos sobre o assunto (ROSA; SILVA, 2010; FACCIN; SCHMIDT, 2013; DREBES; SPANEVELLO, 2017; BOESSIO; DOULA, 2017; DEGGERONE; OLIVEIRA, 2018; KESTRING *et al.*, 2020). Para Rodrigues (2017), as cooperativas têm um papel fundamental na questão da sucessão rural e permanência do jovem no campo.

Considerando essas discussões, optou-se por estudar as cooperativas agroindustriais que atuam na Região Cone-sul do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), composta por sete municípios: Naviraí, Juti, Itaquirá, Iguatemi, Eldorado, Mundo Novo e Japorã. A região possui formação econômica baseada na produção agropecuária e vem se destacando na produção de grãos, como milho, soja e cana-de-açúcar, sendo Naviraí considerada como polo de liderança microrregional (SEMAGRO, 2015; PEREIRA *et al.*, 2017).

A região abriga várias cooperativas agroindustriais como Copasul (sede administrativa Naviraí), Copagrill, C.Vale, Cocamar e Coamo, configurando-se como campo promissor para esta pesquisa. Além disso, vale ressaltar a falta de pesquisas em pequenos municípios e regiões do interior, que carecem de investigações para promover o seu desenvolvimento. Neste contexto, o objetivo geral do presente trabalho foi investigar o processo de sucessão rural na visão de cooperativas, patriarcas e sucessores na Região Cone-sul do Estado de MS.

## 2 O CAMPO E A CIDADE

A influência do agronegócio na urbanização tem sido cada vez mais evidente. Elias (2013) defende que em várias áreas e municípios brasileiros a intensificação da urbanização está diretamente relacionada à consecução e expansão do agronegócio globalizado. A autora afirma que mesmo as cidades locais ou médias têm influência da produção agrícola ou agroindustrial, sendo o agronegócio capaz de impor especializações territoriais profundas.

Neste contexto, há a discussão de que as fazendas familiares estariam condenadas ao desaparecimento devido ao advento da produção em escala, do uso de moderna tecnologia e do emprego do trabalho assalariado (CALUS; HUYLENBROECK, 2010), passando a ser geridas à maneira do setor industrial, fazendo uma referência ao modelo fordista (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018). Contudo, as fazendas familiares não apenas permaneceram como ainda constituem a estrutura dominante de produção agropecuária no mundo (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010).

Ainda que seja evidente a importância do campo para a sociedade, o mesmo enfrenta um processo de esvaziamento, especialmente por parte dos jovens. Conforme Mendonça, Ribeiro e Galizoni (2008), as principais causas da migração dos jovens rurais são a insatisfação com a baixa renda, a busca por escolaridade, a penosidade e a imagem negativa do trabalho rural, o que traz como consequências para o campo: população envelhecida, masculinizada e vazia.

Aliado a isso, há a possibilidade de perda da cultura rural, que é passada de pai para filho, uma vez que os conhecimentos dos agricultores são bastante ambientalizados e, se os jovens deixarem o campo, toda cultura adquirida neste ambiente pode vir a desaparecer, tornando as possibilidades da produção mais limitadas (MENDONÇA; RIBEIRO; GALIZONI, 2008).

Em contraponto, atualmente existe o pensamento sobre a vantagem de o jovem migrar para a cidade em busca de capacitação e retornar e aplicar seus conhecimentos na propriedade. Octaciano Neto, secretário de estado da agricultura do Espírito Santo

em 2018, cita em reportagem à Revista SafraEs que os recém-formados podem acelerar o processo de informatização do campo, o que chamou de êxodo urbano, embora ainda exista muita resistência por parte dos pais da necessidade de mudanças (FIDELIS, 2018).

Spanevello (2008) aponta que recentemente o agricultor foi inserido na lógica capitalista de produção devido ao processo de transformação tecnológica e a globalização, levando ao que Marsden, em 1989, chamou de “reestruturação produtiva”, referindo-se a novos processos produtivos centrado em mercados globais, o que requer novas formas de gestão por parte dos agricultores. Um estudo realizado pela FAO (2016), concluiu que houve uma melhora na qualidade do emprego para jovens rurais na América Latina, devido à redução do trabalho infantil. Contudo, os principais problemas como trabalhos precários, salários baixos, ainda permanecem, pois há uma parcela de jovens rurais com excessiva carga de trabalho.

Zótis (2011) afirma que todo jovem almeja uma carreira na vida, associando isso a um bom salário e demais benefícios consequentes. Frente a isso, o autor expõe que atualmente esses jovens não enxergam na propriedade rural o potencial para trazer mais vantagens do que outras carreiras. Mello *et al.* (2003), revelam que até o final dos anos de 1960 no oeste de Santa Catarina, não havia problemas de sucessão, contudo a partir dos anos de 1970 começa a haver uma ruptura do padrão anterior, passando a surgir conflitos no processo decisório relacionados à sucessão. O processo de sucessão familiar rural começa então a ser objeto de preocupação, como discutido no próximo tópico.

### **3 SUCESSÃO FAMILIAR RURAL**

A definição de empresa familiar está ligada a um tipo de organização na qual as ações são influenciadas por valores e interesses familiares (OLIVEIRA; SILVA, 2012). No meio rural, é considerado agricultor familiar ou empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural e que atenda aos seguintes requisitos da Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Como envolve a família, muitas vezes os valores e interesses familiares interferem na administração da empresa, pois cada um age em busca de seus interesses e suas decisões estão vinculadas a laços afetivos e familiares, sendo que o próprio fundador toma caminhos no âmbito empresarial condicionado pelo âmbito familiar (ALVARES, 2001; OLIVEIRA; SILVA, 2012).

A sucessão é um ponto delicado, que pode ser definida como: “a transferência do controle ou gerenciamento dos negócios e do patrimônio aos filhos sucessores ou à próxima geração” (GASSON; ERRINGTON, 1993 apud MATTE; SPANEVELLO; ANDREATT, 2015, p. 148). O processo de sucessão nas empresas familiares brasileiras ainda é foco de vários problemas que comprometem a continuidade da organização familiar, como ressalta Ricca (2007), a administração é feita por um processo empírico e é necessária uma profissionalização que torne a organização mais forte, mas as famílias acabam não agindo devido aos laços emocionais que impedem ações racionais. Barroso (2013) reitera que a profissionalização da empresa familiar está ligada à superação simbólica das posições do fundador e de seu legado.

Spanevello (2008) ressalta alguns pontos que impactam diretamente a perspectiva de manter assegurada a sucessão familiar e a escolha dos jovens de permanência ou não na propriedade, tais como: características familiares internas; processo de ensino-aprendizagem no trabalho familiar; e a internalização da moral e dos valores. Associado a isso, fatores como condições do próprio meio rural e da sua proximidade geográfica, econômica e social com as cidades compõe um conjunto de características que influenciam na concretização da sucessão familiar (SPANEVELLO, 2008).

Juntamente a esses fatores que influenciam na permanência da juventude no campo, é necessário ressaltar que o processo de sucessão familiar nesse ambiente é

alvo de muitos conflitos, o que dificulta ainda mais a perspectiva de fixação do jovem na propriedade. A literatura aponta que os conflitos no processo sucessório vão desde as formas de remuneração dos demais filhos não contemplados com a propriedade até a questão do viés de gênero, pois as filhas são excluídas do processo sucessório (MELLO *et al.*, 2003).

A migração no campo é composta em sua maioria por mulheres e jovens. A transição demográfica, diferenciais de educação, integração campo-cidade, renda baixa, masculinização e envelhecimento do campo são estímulos à migração dos futuros sucessores, o que requer programas capazes de integrar os jovens ao meio rural (MENDONÇA *et al.*, 2013). No caso das mulheres, isso parece ocorrer devido às suas responsabilidades com trabalhos menores nas propriedades, complementando o trabalho doméstico, enquanto os homens se envolvem nas atividades produtivas que geram renda (SILVA; SCHNEIDER, 2010).

No caso dos jovens, Aguiar e Stropasolas (2010) revelam que a condição do jovem do campo é uma condição de subordinação. Para Maia (2011), há dificuldades de aceitação das ideias propostas pelos jovens para a propriedade pela família, o que é interpretado como uma barreira à sucessão familiar. Diversos fatores dificultam a aceitação de ideias dos jovens, tais como distinção de sexo, idade, confiança, saber próprio e falta de recursos financeiros, sendo este último a maior barreira às ideias dos sucessores (MAIA, 2011).

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos jovens, a possibilidade de renovação do empreendimento rural proporcionada pela sucessão familiar tem o potencial de renovar o negócio da família (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010). Zago e Bordignon (2012) concluíram que os filhos que demonstram mais inclinação a permanecer no campo e herdar a propriedade são os sucessores homens. Venturi e Souza (2016) complementam que os pais buscam na sucessão passar todo o seu conhecimento adquirido no decorrer do tempo para o sucessor, para que ele tenha uma base sobre as incertezas e expectativas da propriedade, permitindo que o sucessor possa aprimorar técnicas e melhorar a produção do negócio.

De modo geral, observa-se que a sucessão é uma questão que merece atenção no meio rural. Essa preocupação também envolve as cooperativas agroindustriais, que dependem dos produtores, sobretudo das propriedades familiares, para sua continuidade. No próximo tópico, discute-se sobre o cooperativismo e a sucessão familiar rural.

## **4 COOPERATIVISMO E SUCESSÃO FAMILIAR RURAL**

O cooperativismo é uma forma de atuação em destaque para o agronegócio brasileiro. Analisando a literatura, pode-se conceituá-lo e caracterizá-lo como uma associação de pessoas em busca de seus objetivos particulares e melhorias na condição financeira de cada um (SILVA; SANTOS, 2016). Para os autores, a atividade cooperativista é definida pela soma de vários pequenos trabalhadores em busca de seus objetivos, tornando ainda possível a competitividade dentro do capitalismo sem a queda na classe do proletariado ou na pauperização aguda.

A relevância do cooperativismo é reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), que proclamou o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas. Segundo o órgão, as ações cooperativistas são um mecanismo fundamental para garantir a segurança alimentar e a redução da pobreza, quando beneficia desde os pequenos agricultores aumentando sua capacidade de negociação e compartilhando recursos (ONU BR, 2011). O cooperativismo é um caminho mais humano, levando os cooperados à integração social com o enaltecimento de valores e também a um desenvolvimento coletivo, onde crescem o cooperado e a cooperativa, e, por consequência, gera o desenvolvimento da nação (LEITE; LEITE, 2015).

Um relatório da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) mostrou que um em cada sete pessoas no mundo está associada a uma cooperativa, o que evoca a possibilidade do ramo cooperativista se tornar o modelo empresarial que mais cresce em todo o planeta (OCB, 2018). O relatório também apresenta que a soma das

capacidades de negócio das 300 maiores cooperativas do mundo pode resultar na nona maior economia mundial.

Alinhado com o crescimento da atuação do cooperativismo na sociedade está o aumento da complexidade de gestão dessa atividade, típica das grandes corporações. Da mesma forma que ocorre o aumento da demanda por qualificação profissional nas cooperativas devido a seu crescimento, a fim de lidar com os complexos problemas do agribusiness, há a tendência em manter o corpo gerencial formado apenas por cooperados (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Dada a capilaridade que as cooperativas agrícolas apresentam junto às propriedades, Drebes, Spanevello e Lago (2011) ressaltam a importância dessas instituições no processo de sucessão familiar no campo. Considerada uma “extensão da propriedade do associado”, a cooperativa agrícola possui diversas características que conferem a ela o poder de influência na permanência de um sucessor na propriedade, tais como: interação com os associados através de assistência técnica, fornecimento de crédito, comercialização da produção, aperfeiçoamento produtivo e tecnológico, formação e informação (DREBES; SPANEVELLO; LAGO, 2011). Os autores afirmam que a decisão de um futuro sucessor em permanecer na propriedade tem ligação intrínseca com a capacidade da cooperativa de atender às necessidades sociais e profissionais do jovem, o que torna essa instituição apta a trabalhar o tema da sucessão rural.

Drebes e Spanevello (2017) analisaram o interesse por parte das cooperativas em relação à sucessão rural, sendo unânime a importância da formação de sucessores para as cooperativas. Em suma, as instituições que participaram do estudo deixaram claro: “Sem sucessão não existem novos agricultores e não ocorre a renovação entre os cooperados” (DREBES; SPANEVELLO, 2017, p. 366). Fica evidente, portanto, como as cooperativas dependem da continuidade das propriedades rurais, ou seja, de novas gerações de agricultores que garantam a renovação e o seguimento desse ciclo.

Olhando esse cenário pelo ângulo das propriedades rurais, Boessio e Doula (2017), ressaltam que um dos papéis das cooperativas agrícolas é a inserção de seus

cooperados no mercado, promovendo o ganho de escala e facilidade de acesso a insumos. Ou seja, essas organizações têm influência direta no cotidiano de trabalho de seus associados, devendo prezar sempre pela melhor qualidade de vida dos mesmos. Diante disso, é notória a importância do papel que cada uma das partes desempenha entre si e a possibilidade de maior lucro e benefício mútuo quando uma preza pela prosperidade da outra.

Dada a relação intrínseca entre o cooperativismo agrícola e a necessidade de incentivar o processo de sucessão familiar entre seus cooperados, faz-se necessário estudos sobre a visão de cada uma das partes, como na presente proposta.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho foi caracterizado como uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva (GIL, 2019). Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo (FACHIN, 2017).

Foram coletados dados primários em duas etapas. Em um primeiro momento, foi realizada entrevista semiestruturada com quatro representantes de cooperativas agroindustriais que atuam na região. O presidente de uma cooperativa (CA) e os gerentes de duas outras cooperativas (CB) e (CC), todos alocados em unidades localizadas no município de Naviraí/MS; e um gerente de uma cooperativa pertencente a unidade do município de Eldorado/MS (CD). A escolha das cooperativas ocorreu pela representatividade na região e por conveniência, sendo os entrevistados indicados por acessibilidade e disponibilidade em participar da pesquisa.

O roteiro de entrevista com os responsáveis pelas cooperativas buscou investigar a visão dos entrevistados sobre o processo de sucessão rural, evasão dos jovens do campo, o impacto dessas questões nas cooperativas e como elas estão lidando com tais desafios. As entrevistas foram realizadas de forma remota via aplicativo de mensagens, devido à pandemia da Covid-19. As entrevistas ocorreram no início de outubro de 2020.

Em um segundo momento, a partir da indicação dos responsáveis pelas cooperativas, foi possível contatar produtores rurais cooperados. Diante das dificuldades em realizar entrevistas com os produtores rurais de forma remota, optou-se por elaborar um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas via Google Forms para enviar aos produtores.

A partir do contato com os primeiros participantes, indicados pelos representantes das cooperativas, os próprios produtores indicaram outros para serem contatados, configurando a técnica bola de neve. Trinta e seis participantes responderam à pesquisa, sendo 16 patriarcas e 20 possíveis sucessores, ou seja, já trabalham na propriedade e tem a perspectiva de assumir a gestão no futuro. No total, foram 40 participantes da pesquisa. A aplicação dos questionários ocorreu no mês de outubro de 2020.

Cada questionário foi estruturado em três partes, duas iguais para ambos os participantes, que incluiu: (1) perfil dos participantes e caracterização da propriedade; e (2) sucessão intergeracional em propriedades rurais familiares. E uma terceira parte que apresentou questões diferentes para patriarcas e sucessores, tratando da visão de ambos sobre a gestão das propriedades e a perspectiva da sucessão para cada um deles.

Apesar de utilizar o questionário, a análise foi predominantemente qualitativa. As respostas do questionário foram tratadas de modo agregado, diante da dificuldade em tratar a quantidade de respostas de forma individual.

Para a análise de todos os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). As categorias de análise emergiram da literatura, a saber: sucessão rural, evasão dos jovens do campo, cooperativas e sucessão, profissionalização das propriedades rurais familiares; transmissão da gestão da propriedade; e conflitos no processo de sucessão.

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados foi dividida em cinco partes. Em primeiro lugar, apresenta-se a perspectiva das cooperativas em relação à sucessão rural. Depois, expõe-se uma

caracterização dos participantes e das propriedades. Em seguida, discute-se o processo de sucessão intergeracional em propriedades rurais de modo amplo, incluindo a profissionalização das propriedades rurais familiares, a transmissão da gestão da propriedade e os conflitos no processo de sucessão. Na quarta parte, apresenta-se a perspectiva dos patriarcas sobre o processo de sucessão, considerando seu caso de forma particular. E, por fim, discorre-se sobre a perspectiva dos sucessores sobre o processo de sucessão, considerando também o seu caso particular.

### **6.1. Perspectivas das cooperativas em relação à sucessão rural**

A partir das quatro entrevistas realizadas com as cooperativas, observou-se que todas elas estão preocupadas com o processo de sucessão, não somente das propriedades rurais, mas também a sucessão dentro das cooperativas, como relata CA: “Hoje, a preocupação é tanto com a sucessão nas propriedades, quanto à sucessão nas cooperativas. Os jovens, como não passaram pelas mesmas dificuldades que passamos, não tem um vínculo com a cooperativa, pois enxergam a cooperativa apenas como uma empresa”. No caso das propriedades rurais, o entrevistado CA revela que tem observado o fato de que muitas propriedades herdadas são arrendadas pelos herdeiros que vão para grandes centros urbanos, o que culmina na venda da propriedade rural após alguns anos.

Sobre a evasão dos jovens do campo, os entrevistados acreditam que ela acontece por dois motivos: (1) maior investimento na educação dos filhos pelos produtores; e (2) compra de pequenas propriedades pelos grandes produtores. No caso do investimento em educação, o entrevistado CC revela que:

Com a agricultura, de certa forma, mais rentável, hoje, com os produtos agrícolas mais valorizados, faz com que os pais invistam mais na educação dos filhos e eles acabam até fazendo cursos que não têm nada a ver com a área agrícola [...], e [o jovem] acaba não tendo esse incentivo para ficar no campo.

Sobre a compra de pequenas propriedades, o entrevistado CC acredita que isso sufoca os pequenos produtores que acabam vendendo suas propriedades e migrando para a cidade. De forma complementar, CD reitera que os pequenos produtores têm dificuldade em competir com grandes proprietários de terras ou grandes grupos, o que os obriga a vender a propriedade, como explica:

Olha, existe sim essa tendência de redução da população do campo, muito ocasionada pelas compras das grandes empresas, que compram áreas muito grandes. Temos áreas muito grandes pertencendo a um grupo só, [...] e, com isso, os pequenos estão ficando quase que sufocados pelos grandes grupos, neh? [...] E chega que quase que ele [o pequeno produtor] seja obrigado a vender essa propriedade para poder se sustentar (CD).

Nesses casos, o entrevistado salienta que as dificuldades de competitividade enfrentadas pelos pequenos produtores influenciam na sucessão rural, pois os filhos são desmotivados ao verem as dificuldades enfrentadas pelos pais, o que os impulsiona na busca de outras oportunidades na área urbana.

Além disso, o entrevistado CA aponta para a redução de participação na cooperativa por parte dos sucessores, pois acredita que eles não têm o compromisso de participar das atividades do dia a dia da cooperativa como seus pais ou avós, principalmente quando se trata de produtores que participaram da fundação da cooperativa, que tinham maior interesse na sua gestão. Por isso, promove eventos que integrem toda a família.

O entrevistado CB revela que a própria adesão nos projetos que tratam da sucessão, não tem tido a participação dos cooperados, principalmente em Naviraí, como citado:

Nós temos vários projetos para a sucessão, promovemos reuniões e eventos online, porém o público de Naviraí não participa de nada. Alegam não ter tempo, que estão plantando e não têm como participar da palestra, etc. Durante nossas reuniões, os produtores dos demais municípios sempre participam, porém, os de Naviraí nunca tem nenhum (CB).

Apesar dessas dificuldades, CA revela que a evasão dos jovens do campo, depende do cenário econômico. Segundo ele, em tempos difíceis economicamente, como na atual conjuntura, os jovens têm voltado para trabalhar com os pais, como explica:

A gente sente também grande dificuldade de ver o filho que sai para estudar, quando ele retorna, continuar essa atividade. Acredito que em torno de 60% dos jovens ainda que saem para estudar, desde que ingressem em áreas relacionadas à agricultura [...] estão voltando para trabalhar com o pai (CA).

Diante dos problemas apresentados, todos os entrevistados concordam que as cooperativas precisam se preocupar com a evasão dos jovens do campo e com os processos de sucessão para garantir sua continuidade, como amplamente discutido na literatura (ROSA; SILVA, 2010; FACCIN; SCHMIDT, 2013; DREBES; SPANEVELLO, 2017; BOESSIO; DOULA, 2017; RODRIGUES, 2017; DEGGERONE; OLIVEIRA, 2018; KESTRING *et al.*, 2020). Por esse motivo, as cooperativas têm promovido ações para lidar com a questão da sucessão rural e incentivar os jovens a atuar no campo.

Segundo o entrevistado CC, a cooperativa incentiva os produtores a diversificar suas atividades e evitar a monocultura como forma rentabilizar o pequeno produtor, o que, conseqüentemente auxilia na permanência da família no campo, evitando ou minimizando a evasão de todos. Considerando os jovens, a cooperativa tem oferecido cursos, capacitação e formação em áreas ligadas ao campo. Apesar disso, ações com foco na sucessão rural não têm sido realizadas no MS, apenas em outras unidades fora do estado.

Da mesma forma, o entrevistado CD revela que a cooperativa tem incentivado a estratégia da diversificação, por meio de assistência agrônômica gratuita para manter o pequeno produtor na lavoura. Ele enfatiza a importância que tem o pequeno produtor na lavoura para a cooperativa: “A essência da existência da cooperativa é atender o pequeno produtor, justamente para ter esse know-how de produtos, essa variedade e poder ter alguém que o atenda, que os deixe dentro da propriedade, que os auxilie na produção, [...] o cooperativismo é isso” (CD).

No que tange à sucessão familiar, ele ressalta que a cooperativa tem focado em cursos e treinamentos para os filhos dos produtores:

Nós damos treinamentos, nós e as outras cooperativas também, para os jovens, filhos de produtores, existem cursos, existem treinamentos sobre agricultura familiar, sobre finanças familiares e isso mantém esse vínculo das futuras gerações com a propriedade. [...] Sempre visando manter o produtor na lavoura. Não se obrigar a ter que vender a propriedade porque não conseguiu se manter ou porque não tinha informação suficiente, ou porque o filho não queria saber de nada disso (CD).

Apesar de haver esse tipo de ação, o entrevistado menciona que elas ocorrem apenas em grandes centros, principalmente próximos das grandes sedes das cooperativas, o que pode dificultar a participação de produtores cujas propriedades estão localizadas mais distantes e em pequenos municípios, como na região estudada.

Conforme observado, embora haja preocupação por parte das cooperativas nos processos de sucessão, as ações realizadas ainda são incipientes e precisam ser expandidas, principalmente para pequenas localidades. Ademais, discute-se a necessidade de conscientização dos produtores e jovens da importância de participação de toda a família nas atividades das cooperativas.

## **6.2. Caracterização dos participantes da pesquisa e de suas propriedades**

Dentre os patriarcas que responderam a pesquisa, foram 14 homens e apenas duas mulheres. Foram considerados patriarcas aqueles que se declararam ser o principal responsável pela gestão da propriedade rural e se enquadram como pai/mãe, avô/avó ou bisavô/bisavó no processo de sucessão. Oito dos participantes tinham mais de 50 anos, cinco mais de 43 anos e três menos de 42 anos. Quatro dos participantes tinham ensino superior completo, um deles, ensino superior incompleto; três deles, ensino médio completo, três, ensino médio incompleto e outros três, ensino fundamental incompleto.

Seis patriarcas consideraram suas propriedades rurais como pequenas, outros seis as consideraram como médias e os outros quatro como grandes propriedades .

Nove dos participantes consideraram a propriedade como familiar e sete como não familiar, seguindo a legislação (BRASIL, 2006). Seis dos participantes são de Naviraí, os demais das outras cidades da região, como Itaquiraí, Eldorado, Juti e Mundo Novo.

Dentre os sucessores que responderam a pesquisa, foram 14 homens e seis mulheres. Foram considerados sucessores aqueles que se declararam como futuros gestores da propriedade rural, pois já colaboram e aos poucos assumem algumas responsabilidades no negócio, sendo filho/filha, neto/neta ou bisneto/bisneta do atual principal responsável pela gestão da propriedade rural. Doze dos participantes tinham entre 18 e 26 anos, três tinham entre 27 e 40 anos e, apenas um, mais de 50 anos. Cinco dos participantes tinham ensino superior completo e dois incompletos, seis tinham ensino médio completo e três incompletos. Observa-se que a escolaridade aumentou entre os sucessores se comparada aos patriarcas, como era de se esperar.

Nove sucessores consideraram suas propriedades rurais médias, seis pequenas e uma grande propriedade, conforme legislação (BRASIL, 1993). Dezesesseis dos participantes enquadraram a propriedade como familiar e quatro como não familiar, seguindo a legislação (BRASIL, 2006). Seis dos participantes são de Naviraí, seis de Eldorado, três de Itaquiraí e os demais de Mundo Novo e Japorã.

### **6.3. Sucessão intergeracional em propriedades rurais familiares**

Em primeiro lugar, indagou-se sobre a visão dos participantes em relação ao desaparecimento gradual das fazendas familiares devido ao aumento da competitividade no agronegócio, uso intensivo de tecnologia e trabalho assalariado. Metade dos participantes acredita que isso é uma possibilidade. Não foram observadas diferenças de respostas entre patriarcas e sucessores. Essa questão ainda está sendo discutida na literatura, pois, embora os pesquisadores acreditem que há tendência de desaparecimento, isso não vem ocorrendo (CALUS; HUYLENBROECK, 2010; LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010; OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018).

Quando se trata da profissionalização da gestão, adotando modelos mais próximos às empresas e, conseqüentemente, a substituição dos membros da família, a maioria dos participantes (22) acredita que isso deve ocorrer, sendo 14 sucessores e oito patriarcas. Sete patriarcas não concordam com a tendência de profissionalização. Ainda há seis sucessores e um patriarca que não souberam responder. Nesse caso, observa-se que os patriarcas são mais conservadores que os sucessores, o que, por um lado, pode indicar que a sucessão tende a profissionalizar os negócios, como defendem Ricca (2007) e Rodrigues (2017). Contudo, isso pode ser um problema já que o agricultor pode começar a cogitar o fim das fazendas familiares, estimulando o êxodo rural.

Sobre a transmissão da gestão da propriedade para as futuras gerações, 14 dos patriarcas acreditam que a forma de transmissão tem sido bem-sucedida, um acredita que não e outro não soube responder. No caso dos sucessores, 14 também citaram que tem sido bem-sucedida, um acredita que não e cinco não souberam responder.

Também foi indagado se os participantes acreditavam que a sucessão entre gerações representa uma oportunidade de renovação do negócio rural, sendo a presença de um sucessor um elemento de motivação para a expansão do negócio. Neste caso, todos os patriarcas concordaram com essa afirmação. Dos sucessores, 19 também responderam afirmativamente, sendo que somente um não soube responder. Essa questão está alinhada às discussões de Lobley, Baker e Whitehead (2010), Zago e Bordignon (2012) e Venturi e Souza (2016).

Considerando os conflitos no processo de sucessão, treze dos patriarcas concordam que ocorrem conflitos e apenas três acreditam que não há. Dos sucessores, 18 informam que há conflitos e apenas dois revelam que não. Os conflitos são comumente relatados na literatura (MELLO *et al.*, 2003). O fato de alguns participantes não observarem os conflitos, pode estar associado ao fato de ainda não terem ocorrido no seu caso, apesar disso, quando perguntado sobre quais conflitos os participantes já presenciaram no processo de sucessão, apenas um não relatou, como descrito no quadro 1.

Quadro 1 – Principais conflitos presenciados pelos participantes

<b>Conflitos</b>	<b>Patriarcas</b>	<b>Sucessores</b>
Mais experientes não aceitavam as ideias dos mais jovens	6	13
Mais jovens não aceitavam as ideias dos mais experientes	7	6
As filhas (mulheres) foram excluídas do processo de sucessão	3	1
Nem todos os filhos (herdeiros) estavam dispostos a dar continuidade na atividade rural	13	12
Alguns filhos (herdeiros) queriam ter renda sem trabalhar na propriedade rural	5	7
Membros externos da família atrapalhando no processo de sucessão	4	1
Mais experientes não ensinavam os sucessores em como gerir a propriedade	-	1
Sem conflitos	-	1

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Observa-se que 25 dos participantes já presenciaram que nem todos os filhos (herdeiros) estavam dispostos a dar continuidade na atividade rural, o que vem ocorrendo de forma recorrente, como descrito na literatura (ABRAMOVAY *et al.*, 1998; MENDONÇA; RIBEIRO; GALIZONI, 2008; ZÓTIS, 2011). A questão dos mais experientes não aceitarem as ideias dos mais jovens também foi descrita por 19 participantes, dentre patriarcas e sucessores, o que está de acordo com os achados de Maia (2011). Nota-se que muitos dos patriarcas reconhecem essa atitude, embora os mesmos também tenham apontado que os mais jovens não aceitam as ideias dos mais experientes. Esta afirmação também foi citada por seis sucessores.

Os participantes também evidenciaram a questão de alguns filhos (herdeiros) quererem ter renda sem trabalhar na propriedade (12); membros externos atrapalharem no processo de sucessão (5); e o fato das filhas (mulheres) serem excluídas do processo de sucessão (4). Interessante destacar que os participantes que citaram a questão da exclusão das filhas foram todos homens.

Um sucessor também citou o fato de uma pessoa mais experiente não ensinar os sucessores em como gerir a propriedade e outro sucessor relatou não ter presenciado conflitos no processo de sucessão.

Sendo assim, de modo geral, pode-se perceber que os participantes estão cientes das mudanças que afetam o meio rural, sobretudo os desafios da sucessão. Passa-se agora para a perspectiva dos patriarcas sobre o processo de sucessão em seu caso específico.

#### **6.4. Perspectiva dos patriarcas**

Quando perguntado sobre se a permanência dos seus sucessores no campo seria essencial para dar continuidade a sua propriedade rural, 12 participantes concordaram com essa afirmação e quatro não souberam responder. Essa questão foi analisada por Spanevello (2008) e Oliveira e Vieira Filho (2018), que frisaram a importância da continuidade da propriedade rural pelos sucessores.

Os participantes também afirmam que os jovens sucessores devem ir à cidade, estudar e se capacitar para depois retornar ao campo para ajudar na gestão do negócio, o que pode ser positivo no sentido de melhorar a produtividade no campo, como destacado por Fidelis (2018).

Sobre o interesse dos sucessores com relação a dar continuidade ao trabalho na propriedade rural, nove patriarcas afirmam que percebem interesse nos seus sucessores, seis não percebem interesse por parte dos jovens e um não soube responder.

Considerando o incentivo aos sucessores, 10 patriarcas relatam que buscam incentivar os herdeiros a assumirem a propriedade rural e trabalhar no campo, dois não incentivam e quatro são indiferentes. Esses achados estão em desacordo com Rosa e Silva (2010), que encontraram que muitos pais não incentivavam os filhos a ficar no campo, o que pode ser explicado pela melhoria das condições de vida no campo, considerando os 10 anos da pesquisa.

Doze dos patriarcas afirmam confiar responsabilidades e autonomia aos herdeiros na administração da propriedade, a fim prepará-los como sucessores; dois não confiam nos herdeiros e dois são indiferentes. Apesar dos conflitos entre gerações, o fato de confiar responsabilidades aos sucessores pode contribuir para a continuação do jovem no campo.

Foi perguntado ainda sobre o papel da cooperativa no processo de sucessão. Treze dos participantes acreditam que a cooperativa pode colaborar no processo de sucessão, o que está de acordo com os estudos de Drebes, Spanevello e Lago (2011), porém três patriarcas acreditam que não. Quinze dos participantes acreditam que as cooperativas poderiam desenvolver projetos de capacitação focados na preparação e conscientização dos jovens para o processo de sucessão. Apesar disso, nenhum dos participantes conhece alguma cooperativa que tenha esse tipo de projeto.

Por fim, foi perguntado sobre o futuro da propriedade quando não há sucessores dispostos a assumir a administração. Neste caso, todos os patriarcas preferem vender a propriedade e distribuir o patrimônio entre os herdeiros ao invés de manter a posse da propriedade e profissionalizar a gestão. Este fato representa uma questão cultural e é bastante preocupante, principalmente para as cooperativas que precisam de novos agricultores para renovação de seus cooperados, como aponta Drebes e Spanevello (2017).

## **6.5. Perspectiva dos sucessores**

Inicialmente, foi questionado sobre o nível de interesse dos sucessores em permanecer no campo e futuramente administrar a propriedade familiar. Dezenove participantes afirmaram que tem esse desejo, apenas um deles não soube responder. Apesar disso, nove participantes têm interesse em administrar a propriedade rural, contudo preferem trabalhar no campo e viver na cidade. Em contrapartida, sete participantes afirmam que nunca saíram da propriedade rural e pretendem permanecer no campo.

Foi investigado se os sucessores foram ou pretendiam ir para a cidade em busca de capacitação e formação profissional, para em seguida retornar ao campo e administrar a propriedade da família. Quinze dos participantes concordam com essa afirmação, apenas dois discordam e três não souberam precisar. Isso mostra que assim como os patriarcas, os sucessores concordam com a necessidade de adquirir conhecimentos para melhorar a gestão da propriedade.

Sobre a aceitação das ideias propostas pelos sucessores, sete participantes revelam que enfrentam muitas barreiras em relação à aceitação de suas ideias e sugestões para a propriedade rural. Seis não enfrentam esse problema e sete são indiferentes, o que pode ser explicado pelo fato de não ter assumido ainda algumas responsabilidades nas propriedades.

Considerando o fato de as ideias serem aceitas apenas quando demonstram potencial de maiores retornos financeiros para a propriedade, 12 participantes concordam com essa afirmação. Esse fato se mostra condizente com as discussões de Maia (2011), pois a falta de recursos financeiros pode ser a razão para a não aceitação de propostas.

Sobre a questão da confiança, 18 dos participantes mencionam que sempre tiveram participação ativa na gestão do negócio da família, sendo concedidas a eles diversas responsabilidades. Apenas dois foram indiferentes a essa afirmação. O fato de conceder responsabilidades aos sucessores colabora para sua permanência no campo, como discutido por Santos (2009).

Considerando o papel da cooperativa na sucessão sob a perspectiva dos sucessores, 18 participantes acreditam que a cooperativa pode colaborar no processo de sucessão familiar rural e apenas dois responderam que não. O fato de a maioria dos sucessores acreditar que a cooperativa pode colaborar nesse processo tem respaldo em Drebes, Spanevello e Lago (2011), devido à ligação entre cooperativa e cooperado.

Em relação à cooperativa desenvolver projetos, 17 dos participantes consideram que a cooperativa poderia desenvolver projetos de capacitação focados na preparação

e conscientização dos jovens para o processo de sucessão, três participantes foram indiferentes. Da mesma forma que os patriarcas, os sucessores também não conhecem projetos por parte das cooperativas referentes à sucessão, entretanto, um deles citou que já participou de palestras de outros assuntos e ouviu alguma coisa sobre sucessão.

Sendo assim, de modo geral, pode-se constatar que a perspectiva dos patriarcas e dos sucessores está relativamente alinhada. Apesar disso, ao considerar a perspectiva das cooperativas, percebe-se que o discurso dos gestores não tem chegado até as propriedades, uma vez que eles têm preocupação com a sucessão, porém não têm apresentado projetos que tenham sido ofertados aos proprietários rurais participantes desta pesquisa.

O desinteresse por parte dos cooperados, que foi informado pelas cooperativas, pode estar relacionado à falta de comunicação com os cooperados que estão em localidades periféricas, como na região estudada. Neste contexto, advoga-se pela necessidade de expandir os projetos dos grandes centros para as pequenas localidades.

## **7 COMPARAÇÃO ENTRE AS TRÊS PERSPECTIVAS**

Considerando os diversos desafios encontrados nos dados coletados com os três grupos de participantes (patriarcas, sucessores e cooperativas) julgou-se relevante fazer uma comparação entre os grupos, buscando uma visão mais clara da perspectiva de cada um em relação aos desafios da sucessão rural. O quadro 2 resume os principais desafios encontrados em cada um dos grupos pesquisados de acordo com sua perspectiva.

## Quadro 2: Visão geral das perspectivas dos grupos pesquisados

Perspectiva dos Patriarcas (pais, avós e/ou bisavós).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse em se tornar sucessor da propriedade diminuindo entre os filhos dos produtores;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedades devem ser vendidas em caso de ausência de sucessores;</li> </ul> </li> </ul>
Perspectiva dos Sucessores (filhos, netos e/ou bisnetos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à migração para a cidade: querem herdar a propriedade, mas administrá-la morando na cidade;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras à aceitação de ideias dos jovens pelos pais;</li> </ul> </li> <li>• Ideias mais facilmente consideradas pelos pais quando apresentam retornos financeiros.</li> </ul>
Perspectiva das Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente esvaziamento rural do público jovem e feminino em busca de estudo e profissionalização;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo dos pais a buscar melhores oportunidades na cidade;</li> </ul> </li> <li>• Os grandes produtores sufocam os pequenos produtores comprando áreas muito grandes e obrigando-os a vender a propriedade;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa aderência dos produtores aos projetos das cooperativas;</li> <li>• Possível desinteresse em relação à sucessão rural por parte dos patriarcas;</li> </ul> </li> <li>• Dificuldade de acesso a programas de sucessão, ofertados apenas em localidades distantes.</li> </ul>

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Confrontando-se as três perspectivas é notável a concordância com o esvaziamento do campo em relação aos jovens, principalmente pela busca de capacitação, e seu desinteresse pela vida no campo. Segundo os pais existe incentivo à sucessão rural por parte deles, o que confronta com a opinião das cooperativas que alegam o contrário, considerando também o interesse dos jovens na possibilidade de herdar a propriedade e administrá-la morando na cidade. Ações realizadas pela cooperativa apresentam difícil acesso aos produtores, o que pode explicar a baixa adesão aos projetos, assim como o próprio desinteresse do patriarca em relação à sucessão relatado pelas cooperativas, o que tende a explicar a diminuição do interesse dos jovens à sucessão entre os filhos dos produtores. Alinhado a isso, o sufocamento do pequeno produtor pelas aquisições dos grandes colabora com o desestímulo da juventude em dar continuidade à propriedade da família ao ver e vivenciar uma vida de austeridade, engendrando futuramente a venda da propriedade.

Com base nessa visão geral entre as três perspectivas destaca-se, portanto, que, na Região Cone-sul do Estado de MS, o campo enfrenta desafios que têm o

potencial de comprometer a continuidade das propriedades rurais, uma vez que, por mais que os patriarcas e sucessores afirmem estarem conseguindo lidar com a sucessão, as barreiras percebidas nas entrevistas com os participantes denotam uma preocupação com o futuro do campo e a necessidade de um olhar mais atento à questão sucessória.

## **8 CONCLUSÕES**

Este trabalho teve por objetivo investigar o processo de sucessão rural na visão de cooperativas, patriarcas e sucessores na Região Cone-sul do Estado do MS. De modo geral, observou-se que todos os elos estão preocupados com esse processo. Por um lado, os gestores das cooperativas reconhecem o seu papel no processo de sucessão rural e afirmam que têm promovido ações para lidar com essa questão e em incentivar os jovens a atuar no campo.

Apesar disso, parece que as ações ainda têm sido incipientes e precisam ser expandidas, principalmente nas pequenas localidades. Isto porque os patriarcas e sucessores estudados, não têm conhecimento de projetos por parte das cooperativas referentes à sucessão. Embora as cooperativas tenham relatado que falta interesse por parte dos cooperados para participar dos projetos, elas reconhecem que os projetos geralmente são desenvolvidos apenas em grandes centros, o que dificulta a participação de produtores em locais periféricos, como no caso estudado. O baixo envolvimento dos cooperados também pode ser explicado por aspectos culturais, visto que a lógica do cooperativismo não tem fortes raízes na região.

Neste contexto, defende-se que falta um trabalho de conscientização dos produtores e jovens da importância de participação de toda a família nas atividades das cooperativas e um trabalho de ampliação dos projetos para que cheguem a localidades mais afastadas. Essa falta de alinhamento nos discursos também pode ser um problema de comunicação entre as partes, portanto, sugere-se que as cooperativas

revejam seus canais de comunicação para se certificar que os cooperados estejam cientes das ações que são desenvolvidas.

Sobre os conflitos no processo de sucessão, os patriarcas e sucessores em estudo têm presenciado os seguintes conflitos, em ordem de maior ocorrência: (1) nem todos os filhos (herdeiros) estavam dispostos a dar continuidade na atividade rural; (2) mais experientes não aceitavam as ideias dos mais jovens; (3) mais jovens não aceitavam as ideias dos mais experientes; (4) alguns filhos (herdeiros) queriam ter renda sem trabalhar na propriedade rural; (5) membros externos da família atrapalhando o processo de sucessão; (6) as filhas (mulheres) foram excluídas do processo de sucessão; e (7) mais experientes não ensinavam os sucessores em como gerir a propriedade. Assim, o desinteresse por parte das novas gerações em relação a permanecer no campo e conflitos de aceitação de ideias entre pais e filhos para a propriedade familiar foram vistos como os principais conflitos na sucessão familiar rural.

Apesar disso, em suas propriedades, os patriarcas e sucessores têm conseguido lidar de forma positiva com a sucessão. Os patriarcas têm incentivado os jovens a estudar para retornar ao campo, afirmam confiar responsabilidades e autonomia aos herdeiros e, esses tem apresentado interesse em dar continuidade ao trabalho. Os sucessores, por sua vez, também apresentam a intenção de se capacitar e dar continuidade ao trabalho e afirmam ter participação ativa na gestão do negócio da família. Apesar da disposição em permanecer no campo, quase metade dos sucessores revela que prefere morar na cidade e trabalhar no campo.

Vale salientar também que todos os patriarcas preferem vender a propriedade e distribuir o patrimônio entre os herdeiros ao invés de manter a posse da propriedade e profissionalizar a gestão. Essa situação é bastante preocupante, principalmente para as cooperativas que precisam de novos agricultores para renovação de seus cooperados, o que alerta para a necessidade de ações efetivas voltadas para a sucessão rural e para permanência do jovem no campo.

Por fim, é necessário chamar a atenção para o fato de que, mesmo que os patriarcas e sucessores aleguem estarem conseguindo lidar positivamente com a sucessão familiar, os desafios neste processo encontrados nesta pesquisa sugerem a necessidade de um olhar mais atento à questão da sucessão rural na região do Cone-sul, a fim de garantir a continuidade das futuras gerações no campo. Em virtude disso, uma maior conscientização e alinhamento entre as três partes envolvidas na sucessão rural (patriarcas, sucessores e cooperativas) é fundamental para assegurar as futuras gerações no campo.

Diante de tais resultados, esta pesquisa oferece como contribuição à sociedade uma proposta de reflexão sobre a permanência das pessoas no campo, levando em consideração que a sociedade precisa de pessoas no meio rural produzindo com eficiência os produtos que garantem a alimentação da população. Dar um olhar mais atento à questão sucessória é fomentar a permanência e a produção rural. As descobertas desta pesquisa propõem caminhos para aprofundar os estudos em relação à viabilidade da adoção do modelo das empresas profissionais no meio rural, uma vez que o mercado está concentrado nas mãos de poucas empresas.

Ademais, este estudo oferece também algumas contribuições para o meio gerencial, pois esclarece o cenário e os desafios atualmente enfrentados no processo sucessório, o que dá às cooperativas e agricultores uma visão mais clara de como abordar essa questão. Ao compreender os principais desafios no processo sucessório, as cooperativas podem elaborar ações mais assertivas em relação à sucessão, atingindo também as pequenas localidades, e as famílias rurais podem buscar minimizar os conflitos entre gerações, encontrando novas formas de gestão familiar.

Sendo assim, salienta-se a necessidade de ampla discussão sobre o assunto, para que as partes possam em conjunto discutir soluções que contribuam para um processo de sucessão bem-sucedido. Ademais, sugere-se que a pesquisa seja ampliada a partir dos achados aqui descritos, principalmente em relação à questão da profissionalização das propriedades rurais familiares e seu impacto na sucessão

familiar no campo, assim como discutir os desafios enfrentados pelo público feminino no processo sucessório.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M.; CORTINA, N.; BALDISSERA, T.; FERRARI, D.; TESTA, V. M. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília: Unesco, 1998.

AGUIAR, V. V. P.; STROPASOLAS, V. L. As problemáticas de gênero e geração nas comunidades rurais de Santa Catarina. In: SCOTT, P.; CORDEIRO, R.; MENEZES, M. (Orgs.). **Gênero e geração em contextos rurais**. Florianópolis-SC: Ed. Mulheres, 2010. p. 157-182.

BALSADI, O. V. Mudanças no meio rural e desafios para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 1, p. 155-165, 2001.

BARROSO, H. C. M. P.A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no triângulo mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 433-458, jul./set. 2017.

BRASIL. **Lei n. 8.629**, de 25 de fevereiro de 1993. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm).

BRASIL. **Lei n. 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm)

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**. v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CALUS, M.; HUYLENBROECK, G. V. The persistence of family farming: a review of explanatory socioeconomic and historical factors. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 41, p.639-660, 2010.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>

COSTA, M. R. C; BEZERRA, A. J. A.; MENDONÇA, H. A. F. Expectativas de sucessão hereditária nas unidades de produção familiares: um olhar sobre o município de Morro Redondo, RS. **Acta Geográfica**, v. 6, n. 12, p. 139-154, 2012.

DEGGERONE, Z. A.; OLIVEIRA, C. A. O. A atuação das cooperativas agropecuárias na sucessão geracional na região do Corede Norte (RS). **Extensão Rural**, v. 25, n. 1, p. 60-77, 2018.

DREBES, L. M.; SPANEVELLO, R. M. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **Holos**, v. 2, p. 360-374, 2017.

DREBES, L. M.; SPANEVELLO, R. M.; LAGO, A. A influência das ações cooperativistas sobre a reprodução social da agricultura familiar e seus reflexos sobre o desenvolvimento rural. In: II CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2011, Brasília. **Anais...** Brasília-DF: IPEA, 2011.

ELIAS, D. Globalização, agricultura e urbanização no Brasil. **ACTA Geográfica**, ed. esp. Geografia Agrária, p. 13-32, 2013.

FACCIN, O. P.; SCHMIDT, C. E. F. Sucessão nas propriedades rurais familiares integrantes de uma Cooperativa Agropecuária. In: COTRIM, D. S. (Org.). **Gestão de Cooperativas**: produção acadêmica da Ascar. Porto Alegre-RS: Emater/RS-Ascar, 2013. p. 371-396.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. **A fome no mundo cai, mas existem ainda 805 milhões de pessoas que sofrem de desnutrição crônica**. 2014. Disponível em: <http://www.fao.org/news/story/pt/item/243923/icode/>.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. **Juventud rural y empleo decente en América Latina**. 2016. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-i5570s.pdf>.

FIDELIS, Leandro. **Jovens estão de volta ao campo**. SafraEs. 2018. Disponível em: <https://www.safraes.com.br/geral/jovens-estao-volta-ao-campo-1>

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017**. 2017. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>.

KESTRING, K.; DANIEL, D. S.; CAVALHEIRO NETO, A.; ZONIN, V. J.; MATTIA, V. O programa juventude cooperativista e sua relação voltada a sucessão rural na agricultura familiar. **Revista Thêma et Scientia**, v. 10, n. 1, p. 08-26, 2020.

LEITE, G. S.; LEITE, I. C. **O Cooperativismo como Instrumento Constitucional na Busca do Desenvolvimento Nacional**. 1. ed. Campo Grande: UFMS, 2015.

LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. Farm succession and retirement: some international comparisons. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, v. 1, n. 1, p. 49-64, 2010.

MAIA, A. H. **Vivências e projetos das jovens rurais**: um olhar sob sua condição de mulher na agricultura familiar e a relação com sua estratégia de vida. 2011. 99f. **Dissertação** (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Agronomia, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Ilha Solteira, 2011.

MATTE, A.; SPANEVELLO, R. M.; ANDREATTA, T. Perspectivas de sucessão em propriedades de pecuária familiar no município de Dom Pedrito-RS. **Holos**, v. 1, p. 144-159, 2015.

MELLO, M. A.; ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M. L.; DORIGON, C.; FERRARI, D. L.; TESTA, V. M. Sucessão hereditária e reprodução social na agricultura familiar. **Agricultura em São Paulo**. v. 50, n. 1, 11-24, 2003.

MENDONÇA, K. F. C.; RIBEIRO, Á. E. M.; GALIZONI, F. M. Sucessão na Agricultura Familiar: estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 2008, Caxambu. **Anais...** Caxambu-MG: ABEP, 2008.

MENDONÇA, K. F. C.; RIBEIRO, E. M.; GALIZONI, F. M.; AUGUSTO, H. A. 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, jul./dez. 2013.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Relatório de Gestão 2018**. Disponível em: [https://www.somoscooperativismo.coop.br/assets/arquivos/RelatorioAnual/Relatorio\\_OCB\\_2018.pdf](https://www.somoscooperativismo.coop.br/assets/arquivos/RelatorioAnual/Relatorio_OCB_2018.pdf).

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma Empresa Familiar: Valores, Racionalidades e Dilemas. **FACES Journal**. v. 11, n. 2, p. 28-42, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A sucessão familiar no setor agropecuário. **Revista de Política Agrícola**. n. 2, p. 122-135, abr./jun. 2019.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Agências da ONU lançam Ano Internacional das Cooperativas 2012**. 2011. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agencias-da-onu-lancam-ano-internacional-das-cooperativas-2012/>

ONU. Organização das Nações Unidas. **População Mundial deve chegar a 9,7 bilhões de pessoas em 2050, diz relatório da ONU**. 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/83427-populacao-mundial-deve-chegar-97-bilhoes-de-pessoas-em-2050-diz-relatorio-da-onu>

PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; DOCKHORN, M. S. M.; RODRIGUES, W. O. P.; SILVA, M. A. C. Desenvolvimento local e regional: características da microrregião de Iguatemi do Estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 4, n. 2, p. 19-35, 2017.

RICCA, D. **Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções**. 1. ed. São Paulo: CLA, 2007.

RODRIGUES, R. **Sucessão no Campo**. *AgroANALYSIS*, v. 37, n. 8, p. 46, ago. 2017.

ROSA, C. I. L. F.; SILVA, O. H. Sucessão Familiar e Cooperativismo: o caso da cooperativa Cooperval. **Revista NUPEM**, v. 2, n. 2, p. 153-175, 2010.

SAATH, K. C. O.; FACHINELLO, A. L. Crescimento da demanda mundial de alimentos e restrições do fator terra no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 2, p. 195-212, 2018.

SANTOS, A. C. T. **Juventude e permanência no campo: um estudo de caso sobre a juventude do assentamento rural flor do Mucuri/SE**. 2009. 106f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2009.

SEMAGRO. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar. **Estudo da Dimensão Territorial do Estado de Mato Grosso do Sul: Regiões de Planejamento**. 2015. Disponível em: [http://www.semagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/estudo\\_dimensao\\_territorial\\_2015.pdf](http://www.semagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/estudo_dimensao_territorial_2015.pdf).

SILVA, C. B. C.; SCHNEIDER, S. Gênero, trabalho rural e pluriatividade. In: SCOTT, P.; CORDEIRO, R.; MENEZES, M. (Orgs.). **Gênero e geração em contextos rurais**. Florianópolis-SC: Ed. Mulheres, 2010. p. 183-207.

SILVA, V.; SANTOS, R. A. Considerações Teóricas sobre o Cooperativismo, Crédito e Pequena Agricultura. **Geosul**. v. 31, n. 61, p. 271-288, jan./jun. 2016.

SPANVELLO, Rosani M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 236f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SPANVELLO, R. M.; MATTE, A.; ANDREATA, T.; LAGO, A. A problemática do envelhecimento no meio rural sob a ótica dos agricultores familiares sem sucessores. **Desenvolvimento em Questão**. v. 15, n. 40, jul./set. 2017.

VENTURI, P. H.; SOUZA, D. C. Sucessão Geracional na Agricultura Familiar: causas da evasão de jovens no campo. In: I SEMANA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2016, Araquari. **Anais...** Araquari: IFC, 2016.

ZAGO, N.; BORDIGNON, C. Juventude rural no contexto da agricultura familiar: migração e investimento nos estudos. In: IX SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL – ANPED SUL, 9, 2012, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: ANPED SUL, 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**. v. 29, n.3, p. 23-32, 1994.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 -Thiago Brusarosco Ferreira

Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

<https://orcid.org/0000-0003-1766-6995> - thiagobrusarosco@yahoo.com

Contribuição: Contribuição: Conceituação, Curadoria de dados, Análise Formal, Investigação, Escrita – primeira redação

### 2 - Fábio da Silva Rodrigues

Doutor em Administração Universidade Estadual de Maringá, Professor Adjunto do Campus de Naviraí da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<https://orcid.org/0000-0002-3395-5124> - fabiosrod@gmail.com

Contribuição: Conceituação, Curadoria de dados, Metodologia, Administração do projeto, Supervisão

### **3 –Jaiane Aparecida Pereira**

Doutora em Administração pela UEM - Universidade Estadual de Maringá, Professora Adjunta do Campus de Naviraí da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<https://orcid.org/0000-0003-4254-6311> - jaiane.pereira@ufms.br

Contribuição: Conceituação, Curadoria de dados, Análise Formal, Metodologia, Escrita – revisão e edição

### **Como citar este artigo**

FERREIRA, T. B.; RODRIGUES, F. da S.; PEREIRA, J. A. Processo de sucessão rural na perspectiva de cooperativas, patriarcas e sucessores na Região Cone-sul do Estado de Mato Grosso do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.9, e15, 2022. DOI 10.5902/2359043268158. Disponível em:

<https://doi.org/10.5902/2359043268158>.