



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR**  
**ÁREA: ESTRÁTEGIA**

CARLA LUIZA ROSSO  
2086335/3

**PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO  
PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DO  
AGRONEGÓCIO**

Brasília

2012

CARLA LUIZA ROSSO

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO PROCESSO  
DE SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Gilberto Gomes Guedes Msc

Brasília  
2012

CARLA LUIZA ROSSO

## **DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Gilberto Gomes Guedes Msc

Brasília/DF, 18 de maio de 2012

Banca Examinadora

---

Prof. Gilberto Gomes Guedes  
Orientador

Professor (a):

---

Examinador

Professor (a):

---

Examinador

# DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS SUCESSORAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO

Carla Luiza Rosso<sup>1</sup>

Gilberto Gomes Guedes<sup>2</sup>

## RESUMO

A perpetuação e crescimento empresarial são fatores de extrema relevância nas organizações. Devido a percepção da importância e da necessidade de encontrar alternativas para a realização adequada de um processo sucessório, as organizações estão buscando as causas-problemas e as dificuldades enfrentadas pelos envolvidos. Sendo assim, o processo de sucessão em empresas familiares se caracteriza por um importante, valioso e necessário momento para as organizações. Existem muitos estudos sobre processos de sucessão no mercado, porém, o presente estudo possui foco na sucessão feminina no setor do agronegócio. O artigo se caracteriza por explorar os desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar de grandes empresas do agronegócio. Este trabalho se baseia numa pesquisa exploratória de caráter qualitativo. O referencial teórico traz a teoria relacionada a empresa familiar, processos de sucessão, e características do agronegócio brasileiro. Foram realizadas entrevistas com um grupo de sucessoras de grandes propriedades rurais, escolhidas por conveniência, com o intuito de identificar os desafios da sucessão feminina. Na análise das respostas foi utilizada a Análise de Gil, concluindo-se as principais dificuldades e desafios enfrentadas pelas sucessoras, além de desafios que independem do gênero e, ainda que as características do fundador influenciam nos desafios enfrentados pelos sucessores.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Processo sucessório. Agronegócio. Mulheres. Sucessoras femininas.

---

<sup>1</sup> Carla Luiza Rosso, graduando em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, sexto semestre, matutino. Email: carlal.rosso@hotmail.com

<sup>2</sup> Gilberto Gomes Guedes, professor mestre em administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Email: Gilbertogguedes@uol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de sucessão familiar no agronegócio é um assunto que desperta interesse e ao mesmo tempo preocupação entre as partes envolvidas, pois são diversos os aspectos que devem ser analisados. Além de ensinarem seus sucessores a trabalhar, passar os valores adequados e buscar competência profissional, deve-se também despertá-los e prepará-los para dar continuidade ao crescimento patrimonial. Porém esse processo é cheio de desafios e obstáculos que necessitam ser identificados e superados para se obter o resultado desejado de forma eficaz e satisfatória.

O tema foi escolhido devido ao fato de que, empresas familiares estão presentes em todos os setores da economia, e representam a geração de uma porcentagem considerável no Produto Nacional Bruto. E ainda, o processo de sucessão familiar é um problema histórico que ronda, permanentemente, a vida útil e produtiva de um segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral, segundo autores tradicionais (LODI, 1998 e BERNHOEFT, 1996).

Adotando um enfoque mais específico do que o geralmente encontrado em trabalhos anteriores, este trabalho destaca exatamente os desafios e as dificuldades que as sucessoras mulheres enfrentam em um processo de sucessão em empresas familiares do agronegócio. Ele é resultado de uma reflexão comparativa com três pilares: o setor de agronegócios como um mais importantes da economia do país e também um dos mais masculinos; o crescimento da força de trabalho da mulher no Brasil; e as dificuldades enfrentadas em um processo de sucessão familiar.

Portanto, a pergunta que surge é: Quais são os desafios da sucessão feminina em grandes empresas familiares no setor de agronegócio, na visão das sucessoras?

O objetivo geral é o de levantar os desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio, na visão das sucessoras de grandes propriedades rurais.

Os objetivos específicos são abordar a situação do agronegócio no Brasil; descrever os conceitos de empresa familiar e do processo de sucessão familiar; identificar as características das empresas familiares e dos empresários no setor de agronegócios; reconhecer a posição da mulher no mercado de trabalho e no setor de agronegócio; determinar as dificuldades enfrentadas pelas sucessoras; e ainda

verificar se existe alguma relação entre as características do fundador com as dificuldades apontados pelas sucessoras.

O método proposto para auxiliar na busca dos objetivos é uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. E os meios técnicos de investigação são pesquisa bibliográfica, verificando o que já foi estudado sobre o assunto e, uma entrevista, que possibilitará identificar as dificuldades e analisar se elas vão de encontro com a fundamentação teórica pesquisada.

Para isso, inicialmente, na revisão de literatura é abordado a situação do agronegócio no Brasil, logo em seguida, discutidos os conceitos de empresa familiar e de sucessão familiar, para então determinar as características das empresas e dos empresários no setor de agronegócio, além de reconhecer a posição das herdeiras e sucessoras no mercado de trabalho no setor de agronegócio. Para então realizar a conexão destes três assuntos, e determinar os problemas enfrentados na sucessão e conseqüentemente os desafios da sucessão feminina. Por fim, com auxílio da entrevista, é possível verificar se a teoria existente está de acordo com os dados levantados e ainda, observar se existe alguma relação das características dos empresários com os desafios levantados.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1.1 Agronegócio

O agronegócio no Brasil é, historicamente, umas das principais bases da economia do país, e muitas empresas nesse setor são de cunho familiar e passam pelo processo de sucessão, em que continuam encontrando dificuldades mesmo este sendo um problema que existe há muitos anos.

O assunto de sucessão na agricultura surgiu desde o início da colonização no Brasil, em que começou a se discutir como dar continuidade ao negócio que pertencia a família. Segundo Bernhoeft (1999 apud REIS, 2006, p. 191)

no Brasil, juntamente com a colonização vieram as regras e as formas de tratar o assunto sucessão. A capitania hereditária constitui a primeira forma de empreendimento privado na origem da empresa familiar brasileira. É preciso acompanhar a evolução da iniciativa privada desde essa instituição cartorial, ao longo dos grandes engenhos de açúcar de Pernambuco e das fazendas dos barões do café de São Paulo, passando pelo surto industrial de São Paulo no final do século XIX e começo do séc. XX e chegando ao segundo boom industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial, para finalmente ver a situação da empresa familiar no Brasil da atualidade.

A expressão agronegócio engloba agricultura, pecuária e agroindústrias, em que agricultura e a pecuária são as principais atividades desenvolvidas em uma propriedade rural, e apenas algumas agroindústrias estão localizadas no ambiente rural.

De acordo com a área ocupada, a propriedade rural agrícola pode ser considerada como agricultura familiar ou agricultura patronal, que é o conceito econômico e jurídico adotado no Brasil, em que engloba a ideia de pequena, média ou grande propriedade.

A agricultura familiar é representada pelo cultivo da terra realizado por pequenos proprietários rurais, em que a mão-de-obra é essencialmente o núcleo familiar. Já a agricultura patronal representa as médias e grandes propriedades, e se utiliza de trabalhadores contratados, fixos ou temporários.

Em relação ao tamanho da área ocupada, a pequena propriedade rural, segundo a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, é uma área menor do que

4(quatro) módulos fiscais; a média propriedade possui uma área entre quatro e 15(quinze) módulos; e acima de 15 é considerada grande propriedade rural.

Este trabalho possui um foco nas grandes propriedades rurais familiares destinadas a agricultura patronal.

Mesmo a agricultura sendo de fundamental importância para o país, ela é muitas vezes vista com um olhar preconceituoso, que julga ser um trabalho desqualificado, feito pelos pobres e menos escolarizados.

Segundo Guerra (2006, p.3)

o campo da agropecuária carrega consigo o estigma de ser um trabalho desqualificado em decorrência de ter sido caracterizado na sua origem, como uma atividade voltada para a manutenção da vida. Foi chamada de agricultura de subsistência exatamente por ser conduzida de forma bastante rudimentar, em geral, pelo núcleo familiar, com pouco ou nenhum auxílio tecnológico para viabilizar maior e melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais envolvidos nas atividades realizadas.

Nos dias atuais, mesmo tendo incorporado os avanços tecnológicos e estar sendo desenvolvido por grandes grupos empresariais, ainda há um ranço da visão preconceituosa inicial de que o trabalho no campo desqualifica aqueles “que realmente pegam no pesado”, apesar de, contraditoriamente, apontarem a importância social e econômica da agricultura e da pecuária para toda sociedade.

O agronegócio é um dos setores que mais cresce no Brasil, contribui decisivamente para a elevação do superávit comercial. Só nos últimos doze meses de agosto/2003 a agosto/2004, o país exportou 32 bilhões de reais em produtos de origem vegetal e animal. (GUERRA, 2006)

De acordo com Basso (2001), a participação do complexo agroindustrial alcança mais de 35% do PIB, o que evidencia o poder que esse setor exerce sobre a economia do país. Além de que é importante ressaltar que o Brasil apresenta grande potencial de crescimento para sua produção agrícola, pois conta com clima favorável; grandes extensões de áreas agricultáveis ainda não aproveitadas; disponibilidade de água; demanda mundial por alimentos em crescimento; e, acima de tudo, um grande potencial de aumento no consumo interno. É portanto fundamental, para a formação das expectativas dos diversos agentes econômicos que atuam na economia brasileira, conhecer as principais restrições a um desempenho mais consistente do setor agrícola.

Segundo Reis (2006, p. 203) atualmente, a sucessão familiar é uma das questões que mais preocupam os agroempresários. E segundo Ito (2005 apud REIS



2006, p. 203) a “realidade de um trabalho árduo e a dependência de fatores imprevisíveis - como o clima ou as cotações dos produtos agrícolas e outros - levam os sucessores a pouco se interessem pelo patrimônio da família.”

### **2.1.2 Empresa familiar e processo de sucessão**

Para conseguir analisar mais a fundo a questão das dificuldades enfrentadas na sucessão no setor de agronegócios, é fundamental que se tenha um conhecimento do que é uma empresa familiar e do que se trata o processo sucessório.

Segundo Palomo (2002) o conceito de empresa familiar não se limita as concepções do senso comum, o qual define a empresa familiar como pequenos estabelecimentos comerciais que não possuem modernização em processos administrativos, e nem possuem grande clientela, com fragilidade e ineficácia competitiva.

Pelo contrário, empresas familiares representam um importante segmento da sociedade, pois estão presentes em todos os setores da economia no mundo inteiro. As pesquisas divulgadas pelo Sebrae - SC (2005), mostram que o Brasil tem “entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. “

As empresas familiares possuem grande importância para a economia do Brasil e do mundo, pois representam 48% do PIB somente no Brasil, proporcionam 60% dos empregos gerados, sendo, assim, são fundamentais para a redução do nível evidente de pobreza da população e melhora nos índices sociais e econômicos (GUEIROS apud PALOMO, 2002).

Excluindo as empresas criadas pelo governo, praticamente todas as empresas surgiram a partir de uma família ou de um fundador. Portanto, segundo Bernhoeft (1996, p. 15) “o que muitas vezes o fundador não percebe é que iniciando o negócio, ele está automaticamente dando origem a uma sociedade familiar”.

Sendo assim, apesar de autores divergirem nos conceitos, é necessário achar características específicas que distingam as empresas familiares das demais.

Em termos gerais Oliveira (1999, p.11) caracteriza a empresa familiar como sendo “aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

De uma forma mais genérica Guerreiro (1996 apud PALOMO, 2002) conceitua empresa familiar como a empresa em que todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco, e Vidigal (1996 apud PALOMO, 2002) acrescenta que é caracterizada pela transmissão da empresa, do fundador para seus herdeiros e sucessores, aliada a manutenção do controle acionário na própria família.

Lodi (1993 apud PALOMO, 2002, p. 22) ainda

caracteriza inicialmente a empresa familiar por considerar a ligação entre o fator hereditário e o processo de sucessão na direção, e pela ligação entre os valores institucionais da organização e um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Lodi (1994 apud RICCA, 1998, p. 10) acredita que “durante a geração pioneira, a empresa é, na maioria das vezes, pessoal, ou seja, pertence ao fundador e empreendedor, e não familiar”. Donneley (1987 apud PALOMO, 2002) acrescenta que está organização é familiar quando a identidade está atrelada a uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação gera uma influência recíproca na política da empresa e nos interesses da família. Lodi (1994 apud RICCA, 1998, p.10) também explica que “uma empresa sem herdeiros, não é uma empresa familiar. É somente uma empresa na qual a família investe capital.”

A maior preocupação enfrentada pelas empresas familiares é em relação ao processo de sucessão e conseqüente sobrevivência da organização. Toda empresa tem que passar, inevitavelmente, em determinado momento pela sucessão. O fato da empresa pertencer a família pode até ser um simplificador do processo, mas na maioria dos casos faz exatamente o papel contrario, é o principal dificultador da sucessão, a qual não se sabe como, quando ou por onde começar o processo e isso acaba culminando no fim da organização.

Segundo pesquisa divulgada pelo Sebrae – SC (2005)

mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. Só para ter ideia, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade. A maioria delas, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos.

Para entender melhor do que se trata o processo de sucessão familiar, alguns estudiosos do assunto conseguem conceituar e explicar esse processo, que no entendimento de Tondo (2006 apud SANTANA 2008, p. 75),

sucessão é um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam. Mais cedo ou mais tarde, ligado ao processo de envelhecimento, doenças e/ou morte, antigas lideranças necessitam ser substituídas. É o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir.

Já segundo Lodi (1998, p. 8) a sucessão é mais do que um rito de transferência, para ele

a sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Ela não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais.

E completando a ideia de Lodi, Bernhoeft (1996, p. 42) afirma que “o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado”. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Segundo Oliveira (1999,p. 24),

o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida. É importante que a análise do processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo força a barra em sua avaliação e procura auto-enganar-se, afirmando que os seus herdeiros são os melhores executivos que a empresa poderá ter. Se o herdeiro for realmente competente, está tudo bem. Caso contrário, deve pular direto para a situação de sucessão profissional.

O processo sucessório no agronegócio é difícil de ser analisado porque cada caso é singular e bastante delicado. É válido lembrar que, segundo Bernhoeft (1989 apud OLIVEIRA, 1999, p. 35), “o processo sucessório tem duas pontas com características e, muitas vezes, interesses diferentes: O sucedido, que pode ou não ser o fundador da empresa e, o sucessor, que não é o fundador da empresa”

Portanto não existe uma regra perfeita a ser seguida, já que esse processo de sucessão envolve pessoas, que mesmo sendo da mesma família, possuem interesses, valores, perfis e características diferentes.

### 2.1.3 Características das empresas familiares no agronegócio

Deve-se observar que as empresas do setor de agronegócios possuem algumas características particulares, por se tratar de um setor que antigamente era dominado pelo sexo masculino e até hoje existe a mesma predominância, essas empresas geralmente tem uma estrutura centralizada em torno do empreendedor.

Até a pouco tempo atrás elas não eram consideradas empresas, e sim fazendas ou chácaras, em que não se tinha a visão administrativa do negócio. Começou a se perceber que as empresas agropecuárias, mais do que agrônomos, precisavam de administradores, para conseguirem organizar o funcionamento da empresa como um todo e não apenas possuir um conhecimento técnico. As grandes empresas agropecuárias exigem uma administração profissional e uma visão globalizada, assim como qualquer empresa que quer crescer e se desenvolver.

Outra característica é que, assim como todas as empresas familiares, a estrutura familiar está relacionada com a estrutura empresarial e por isso, acabam, muitas vezes, se misturando, gerando atrito e confusão de papéis.

Existe uma grande dificuldade em conseguir separar o lado profissional do familiar, por serem dois papéis diferentes porém ocupados pela mesma pessoa, e é essa sobreposição entre valores empresariais e valores familiares que acaba gerando conflitos. Ficar chateado com o presidente, mas chegar em casa não ficar chateado com o pai, sendo que este é a mesma pessoa, é uma tarefa complicada.

Segundo Palomo ( 2002, p.37),

é característico, na maioria das empresas familiares, que a percepção do espaço e dos cargos se confundam, pois geralmente há uma transferência da estrutura hierárquica familiar para a organizacional, onde o pai assume, tanto o papel de chefe de família, quanto o papel de responsável e chefe, como poder de mando (autoridade e decisão) na organização.

Portanto, em empresas familiares do agronegócio, que começaram a desenvolver a visão administrativa tardiamente, e só agora, realmente buscam a profissionalização do negócio, é comum segundo Palomo (2002, p. 37) que as “formas de relacionamento de confundem ao passo que a reclamação do presidente com o ineficiente desempenho do vice tende a refletir no relacionamento do filho com o pai.”

Bernhoeft (1989 apud OLIVEIRA 1999, p. 18), afirma que a empresa familiar brasileira tem algumas características básicas como:

forte valorização da confiança mútua; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade; exigência de dedicação; postura de austeridade; expectativa de alta fidelidade; dificuldades na separação entre o que é racional e emocional.

Essas características são facilmente identificadas nas empresas do agronegócio. E além delas, outro aspecto que é esquecido, segundo Lodi (1998, p. 5) é o fato que “a visão para perpetuar o negócio não é a mesma visão para criar.” Segundo ele “muitos fundadores chegam a uma crise porque não têm a habilidade para produzir um outro sonho ou para encontrar alguém que tenha um sonho que possa ser compartilhado pelos demais familiares”.

Lodi (1998,p. 7) ainda acrescenta dizendo que a tarefa do fundador é desenvolver uma ideologia coerente e estável para a família navegar entre as escolhas durante a segunda geração. Mas alguns fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração. Não conseguem reunir o grupo familiar para que ele escolha quem melhor identifica o conjunto dos valores.

#### **2.1.4 Características dos empresários no agronegócio**

Devido ao passado histórico da agropecuária no Brasil, em que os donos de terra eram os barões do café, os senhores de engenho; ainda hoje é possível encontrar resquícios dessas características em empresários, que continuam sendo controladores como os barões de antigamente. Este transmite as principais características através de um conjunto de discurso e prática, que segundo Bernhoeft (1996, p. 15) são “austeridade, intuitivo, autoritário, centralizador, e emotivo.”

Mas os novos empresários estão mudando o perfil tradicional, estão se atualizando com o mercado, se profissionalizando mais e se tornando mais liberais.

“Uma importante característica da agricultura é que o pleno exercício profissional por parte das novas gerações compreende, além do aprendizado de um ofício, também a gestão do patrimônio imobilizado em terras e em outros capitais.” (GASSON e ERRINGTON, 1993 apud SANTANA, 2008, p.18)

Logo se percebe que as características predominantes dos empresários rurais devem ser classificados em dois grupos: o fundador, que vai ser sucedido; e o herdeiro, que é o sucessor. Eles apresentam características bem distintas por representarem gerações diferentes e que vem mudando rapidamente sua forma de pensar e gerir uma empresa.

Deve-se ressaltar o conjunto de características que diferenciam os empreendedores brasileiros de seus herdeiros na empresa, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Características diferenciadas dos empreendedores e seus herdeiros.

Fundador (50 a 70 anos)	Sucessor ( 25 a 40 anos)
<p>A prática nos negócios supera a formação acadêmica</p> <p>Forte em microeconomia</p> <p>Tendência a ser especialista de produto</p> <p>Orientado para a produção</p> <p>Autoritário, tem dificuldade de trabalhar por consenso</p> <p>Conservador na maneira de fazer coisas</p> <p>Internacionalização tardia</p> <p>Cultiva a ética do trabalho e da austeridade pessoal</p>	<p>Formação acadêmica mais sólida, menor vivência prática</p> <p>Forte em macroeconomia</p> <p>Tendência a ser generalista</p> <p>Orientado para o marketing</p> <p>Liberal, pratica a administração participativa</p> <p>Disposto a experimentar estilos diferentes de gestão</p> <p>Começa a internacionalizar-se mais cedo</p> <p>Comportamento mais hedonista, disposto a usufruir os prazeres da vida</p>

( LODI, 1992 apud OLIVEIRA, 1999, p. 215)

Segundo Lodi (1998, p. 135) “Essa diferença de estilos e de concepções de vida resulta uma dificuldade de diálogo entre as duas gerações”.

### **2.1.5 Herdeiras e sucessoras femininas no agronegócio**

As mulheres estão ocupando cargos de liderança em todos setores da economia, e até mesmo os setores mais resistentes estão cedendo espaço, em que já é perceptível a diferença e importância da presença feminina nas organizações. As mulheres vem lutando por direitos iguais há bastante tempo e, estão cada vez mais perto de atingir a plenitude de suas buscas.

Segundo pesquisa realizada pela Dun & Brastreer, 34% das empresas norte-americanas pertencem as mulheres, essas empresas empregam 31% dos trabalhadores do país. A referida pesquisa também mostra que, durante a última década, o número de mulheres que têm o própria empresa cresceu 73%. (OLIVEIRA, 1999, p. 19)

As mulheres estão conquistando seu espaço, sendo as escolhidas no processo de sucessão e gerando grandes mudanças, tanto na estrutura familiar, quanto na estrutura empresarial do país. Isso pode ser confirmado por Garcia (2001, p.51) quando ele afirma que

as mais significativas mudanças, no ambiente das famílias empresárias nos últimos anos, se refere aos novos papéis exercidos pelas herdeiras. Mudanças que implicam em novos papéis, tanto para elas, quanto para seus irmãos e até mesmo para os fundadores, pais e mães.

Mas há não muitos anos atrás a história ainda era bem diferente. Lodi (1998, p.93) em seu livro lançado em 1994 afirma que

apesar da ascendência da mulher ser um fato indiscutível, quando refletimos sobre a sua condição como sócia, herdeira ou sucessora, ficamos assombrados com o abismo existente entre a realidade atual e a sua perspectiva. O progresso conquistado é uma porção infinitesimal daquilo que previamente virá a acontecer.

Lodi, através de uma estatística feita, em 1992, sobre o perfil de mulheres que frequentavam os seminários de sucessão, ele constatou que, 45 % estavam gerindo algum negócio ou escritório pessoal fora da empresa familiar, e apenas 10% eram presidentes de sociedades familiares.

Mas segundo o IBGE (2011) “o aumento da proporção de mulheres em relação a homens é uma tendência demográfica no Brasil, ou seja: a cada nova pesquisa, os resultados mostram que a população feminina tem aumentado cada vez mais em relação à masculina.”

Existe alguns poucos setores da economia em que a diferença de percentual entre homens e mulheres já se tornou imperceptível, ou as mulheres estão até mesmo dominando. Porém ainda existe alguns setores em que a presença masculina é maioria, e um dos mais resistentes a essa mudança é o setor dos agronegócios, no qual ainda existe preconceito cultural.

Isso pode ser evidenciado na fala de Lodi (1998, p. 101), quando ele diz que

algumas centenas de mulheres exercem cargos de presidentes, diretoras e superintendentes seja por viuvez, por ausência de sucessão por via masculina, por herança, por incapacidade do

marido ou por pura competência pessoal. Algumas situações foram resultado de acidentes ou de acaso, e por isso se fixou a crença de que a mulher só é promovida na falta de uma alternativa masculina.

Devido a existência dessa crença machista, o que se pode perceber é que as mulheres acabam se profissionalizando mais ou mostrando mais força de vontade que os homens ou irmãos, para compensarem algum eventual preconceito que possam vir a enfrentar. De acordo com Bernhoeft (1993, p.15) “as mulheres têm-se preparado cada vez mais para participar da vida pública; estudam, especializam-se e com isso não lhes falta habilitação real para presidir uma empresa, não menos habilitação que os herdeiros homens”. Ele conta que no primeiro curso de Projeto de Formação de Sucessores, no ano de 1991, 50% dos participantes eram mulheres, e em 1993, a participação foi de 80%.

Mas segundo Fiuza (2003 apud REIS 2006, p. 198) tal situação só começou a ser modificada com a reforma do Código Civil em 2002, a qual garantiu à herdeira mulher os mesmos direitos do herdeiro varão, pois até então ela não gozava desta igualdade jurídica.

Portanto, o que se pode perceber é que a conquista das mulheres é algo recente e ainda não alcançou a sua plenitude. Segundo Pacheco (2002, p.141) “aplicadas ao campo, as análises de gênero têm mostrado a subordinação e a subvalorização do trabalho das mulheres nas atividades produtivas e reprodutivas”

É recorrente no país a percepção do trabalho na agricultura como uma atividade masculina. Embora as mulheres participem de inúmeras atividades agrícolas e extrativistas em dupla ou tripla jornada, a invisibilidade do seu trabalho permanece. Quando mulheres e crianças realizam o mesmo trabalho que o homem, entende-se que estão ajudando. A representação do trabalho como ajuda está muitas vezes associada também à oposição entre trabalho pesado, quando se trata de um trabalho realizado pelo homem, e leve, quando realizado pela mulher. Nesse sentido, “o trabalho não é definido com base no que ele realmente demanda do trabalhador ou trabalhadora, mas conforme o sexo de quem o realiza: qualquer que seja o trabalho realizado por homem é pesado e quando realizado pela mulher é leve” (PAULILO, 1987 apud PACHECO, 2002, p.142)

### **2.1.6 Problemas enfrentados no processo de sucessão**

É importante que os sucessores se preocupem em discutir os novos desafios, uma vez que eles são a nova geração que está começando a controlar esse setor da



economia. E segundo Mello (2003 apud REIS 2006, p.17) não é exatamente isso que vem sendo observado.

Os agricultores familiares e suas organizações representativas não parecem estar preocupados em discutir os novos desafios dos processos sucessórios e suas implicações para a continuidade da agricultura familiar. As mudanças nas condições objetivas e no ambiente social de reprodução da agricultura, sobretudo com a ampliação do horizonte profissional dos jovens, não foram acompanhadas por transformações importantes nas formas de relação entre gerações e sexos.

A principal causa de morte das empresas familiares no agronegócio, segundo Oliveira (1999, p.37) são “concentração por tradição; falta de planejamento estratégico estruturado e brigas de sucessão”. Essas causas evidenciam algumas características dos empresários que geram desafios ao processo de sucessão.

A concentração por tradição não se mostra muito adequada visto que, a nova realidade da economia veio com a abertura de mercado e com a globalização, que influenciam todo tipo de empresa. Diante desta situação, as empresas familiares do agronegócio para continuar no mercado precisam se adequar e implementar tecnologia, só assim conseguem adquirir potencial competitivo e crescer. Segundo Oliveira (1999) nesse novo cenário econômico, o crescimento e desenvolvimento da empresa depende, essencialmente, de elevada tecnologia para que a empresa familiar possa continuar no mercado.

Porém, isso se torna um grande desafio para as empresas familiares do agronegócio, devido ao fato de fundadores muitas vezes serem resistentes as mudanças e buscarem manter as tradições, sendo contra a implementação de alta tecnologia, geralmente proposta pelos sucessores.

Segundo Oliveira (1999, p.23) “as empresas familiares brasileiras enfrentam dificuldades para interagir com a nova realidade de mercado globalizado”

A falta de planejamento também gera grande incidência de falência empresarial, e segundo Garcia ( 2001, p. 52) “são muitos os casos de líderes empresarias, fundadores ou não, que resistem e não tratam de planejar a transição. Deixam que o tempo se encarregue, pelos mais diversos motivos”

Dentro desse planejamento está incluído o preparo do sucessor, que deve ser escolhido através de competências necessárias ao cargo, visando a continuidade do negócio. Esse escolhido pode ser um membro da família que possua essas

competências, caso não tenha na família, deve-se procurar alguém que seja hábil para administrar e dar continuidade ao negócio.

Segundo Bernhoeft (1996, p.123)

torna-se fundamental a todos os herdeiros, que o seu preparo deva ter como finalidade atingir dois resultados. O primeiro é o compromisso em perpetuar o legado que estão recebendo, no mais amplo sentido que essa palavra representa. E o segundo, não menos importante, é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional. E para ambos não existe apenas um caminho. Todos os herdeiros possuem três alternativas que exigem preparo. São elas: herdeiro-acionista, herdeiro-conselheiro ou herdeiro-gestor. O ponto em comum das três é que serão sócios.

Uma dificuldade que se pode verificar em relação ao processo sucessório é que para ele ocorrer de forma eficaz e satisfatória não depende apenas de uma pessoa e sim de no mínimo duas, as quais possuem características e visões diferentes e podem acabar resultando em as brigas de sucessão. Segundo o autor Garcia (2001, p. 230) “a transição depende fundamentalmente do sucedido. Se este não quiser, ela não acontece.” Porém se não houver um sucessor interessado ela também não ocorre, ou ainda, se não houver um sucessor competente, ela até ocorre, porém o futuro dessa transição pode estar ameaçado. Portanto com essa afirmação fica claro que vários dos desafios do sucessor estão atrelados ao sucedido e ao perfil administrativo que este tem. Se o sucedido possui um perfil centralizador, resistente a mudanças, o sucessor fica mais amarrado e com dificuldades de assumir cargos de responsabilidade ou de realizar mudanças positivas na empresa. Mas também se o sucessor não for suficientemente competente, ou o sucedido não ver nele um bom futuro pra empresa e não possui uma cumplicidade, ele tem o poder de decisão sobre a sua empresa.

Geralmente, as causas que geram os conflitos familiares são, segundo Lodi (1998, p.50): “Falta de confiança, comportamento infantil, incompatibilidade, ressentimento, tentativa de controle, ciúme, competição.”

Um erro grave que pode se observar em um processo sucessório é o fato dos filhos antes mesmo de completar esse processo de sucessão, já se sentirem donos da empresa. E isso não é verdade, a empresa é de quem tem o comando dela, que deverá ser sucedido um dia, mas até então a empresa é completamente dele, os filhos são apenas herdeiros de um patrimônio que pode se perpetuar ou se dissipar, dependendo deste processo. Mas os sucessores devem ter consciência disso, para

não se tornarem arrogantes e precipitados, achando que só por possuir o sobrenome podem sair mandando e desmandando. Eles antes de mais nada, precisam mostrar humildade e competência para um dia assumirem o negócio.

Com frequência a segunda geração produz um negócio de cultura fraca: objetivos obscuros, lealdade divididas e motivação baseada no dinheiro. Uma liderança individualista e arrogante que não considera as expectativas dos demais membros do grupo fracassa ao tentar substituir o fundador (LODI, 1998, p. 7)

Segundo Bernhoeft (1993, p. 22) “para conseguir perpetuar essa sociedade, um dos maiores desafios será conciliar os objetivos e necessidades do coletivo com as aspirações e vontades individuais”. Ele ainda completa dizendo que a maioria dos herdeiros se mostra despreparado pois eles imaginam que precisam apenas assumir o comando tentando imitar o estilo do fundador. Para ele é nesse contexto que as herdeiras saem na frente, pois elas têm demonstrado muito mais habilidade e condições de sucesso. “As herdeiras estão conquistando com muita mais força, persistência e garra, um importante espaço nos processos de sucessão das empresas familiares” (BERNHOEFT, 1993, p.23)

### **2.1.7 Desafios da sucessão feminina**

Bernhoeft (1993, p.30) afirma que contrariamente do que muitos pensam, é difícil ser herdeira.

É possível supor que seja fácil administrar uma empresa pronta, com uma carteira de clientes garantida. Basta estudar em uma área que gere afinidades com a função a desempenhar e uma boa dose de disponibilidade para o trabalho. Esta não é uma verdade para as mulheres. Talvez seja para homens.

Isto é um desafio para as mulheres devido a cultura brasileira ser paternalista. Segundo Oliveira (1999, p.23) “A realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo”. E assim as mulheres, acabam tendo que buscar alguns diferenciais, como uma maior profissionalização, para provarem sua competência, ainda mais em um setor tradicionalmente masculino e machista.

Segundo Bernhoeft (1996, p.123)

um dos equívocos mais comuns que tem sido cometido no preparo de herdeiros (descendentes masculinos ou femininos) é induzi-los, como sua única opção, a olharem a empresa, ou atividade herdeira, como fonte exclusiva para sua realização profissional. Em alguns casos, levados pelos fortes preconceitos machistas que ainda restam

no Brasil, imaginam que esse treinamento deve ser fornecido, exclusivamente, aos descendentes homens. Às mulheres apenas um bom preparo para o casamento, tranquilidade patrimonial ou algum eventual negócio, que lhe permita conciliar seu papel de mãe com o de mini empresária.

Os desafios que as mulheres enfrentam no processo de sucessão familiar, segundo Lodi (1998, p.95) são três. O primeiro se refere a correta definição do papel que a mulher pretende exercer diante da empresa, para isso é preciso que avalie o potencial dela e reconheça as possibilidades existentes na empresa. Ela pode assumir diversos cargos como conselheira, presidente, diretora, assessora, gerente. E cada um desses exige perfil, competências e preparo adequado visando a sobrevivência do negócio. É possível que a mulher tenha melhores condições do que seus concorrentes masculinos para o cargo de presidente. Mas numa cultura ainda machista, a mulher concorrente precisa ser igual ou melhor em currículo, traços de personalidade e ambição.

Segundo, é em relação a competição. Em nossa cultura, desde a adolescência a mulher passou por um longo processo de marginalização sistemática quando comparada com os seus irmãos. Os homens entram na empresa primeiro, enquanto as mulheres devem se preparar para o casamento. Os irmãos recebem ações ordinárias volantes enquanto as irmãs recebem ações preferenciais sem direito de voto. Até os genros são mais cogitados em relação a concorrência ao poder do que as noras.

Em terceiro, ainda segundo Lodi (1998, p. 95), está a formação profissional. A mulher não previa a hipótese de sucessão pois o currículo feminino era excluído de aprendizado empresarial. O pai encorajava a filha a estudar para profissões mais nobres como Medicina. E somente era refletido sobre o currículo da filha quando não se tinha herdeiros masculinos, em que até o genro as vezes é considerado melhor candidato do que a filha.

Portanto, alguns desafios são impostos as herdeiras para que consigam conquistar o terreno perdido. Segundo Lodi (1998, p.96) é preciso um conjunto de necessidades que são:

Integração ao negócio para obter conhecimento geral do que se passa. Acesso ao sistema de informação para poder acompanhar todos os indicadores da empresa. Noções do direito de sócia e dos direitos de sucessora patrimonial. Obter informação sobre remuneração e benefícios. Treinamento e orientação de carreira para

cargos executivos. Técnicas de liderança e competência interpessoal.

Portanto, esses são os principais desafios enfrentados pelas sucessoras e, é importante que elas se preocupem em discutir os novos desafios, uma vez que elas são a nova geração que está começando a controlar esse setor da economia.

## **2.2 METODOLOGIA**

O trabalho realizado seguiu a método de pesquisa elaborado por Gil (2010), em que se trata de uma pesquisa exploratória que visa proporcionar mais familiaridade com o problema da sucessão feminina nos agronegócios, considerando os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado.

O método de abordagem escolhido foi qualitativo por se tratar de um assunto não muito abordado em estudos anteriores e ter o objetivo de obter uma compreensão aprofundada do comportamento dos entrevistados.

O delineamento da pesquisa em relação aos meios técnicos de investigação são pesquisa bibliográfica, uma vez que, segundo Gil (2010) é elaborada com base em material já publicado, entre os quais foram pesquisados livros, revistas, artigos, teses e sites acadêmicos como scielo e google acadêmico, em que foram utilizados dados secundários, encontrados com palavras chaves como: empresa familiar, processo sucessório, agronegócio, sucessão feminina, sem restrição com relação ao ano de publicação.

Além disso, foi feito um levantamento de campo, o qual segundo Gil (2010, p.35), “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, em que foram levantados dados primários, por meio de uma entrevista, e em seguida, mediante uma análise qualitativa, e uma técnica de análise de dados, que de acordo com Gil (2010) abrange 3 aspectos: redução de dados, categorização de dados, interpretação de dados, obteve-se as conclusões correspondentes aos dados coletados na pesquisa bibliográfica.

Em relação a entrevista, ela foi realizada de modo estruturado, com o objetivo de colher as informações sobre os desafios da sucessão feminina no agronegócio. A entrevista conteve seis perguntas abertas, que foram realizadas em torno de 15 minutos cada uma, com o auxílio de caneta, um bloco de notas e um gravador.

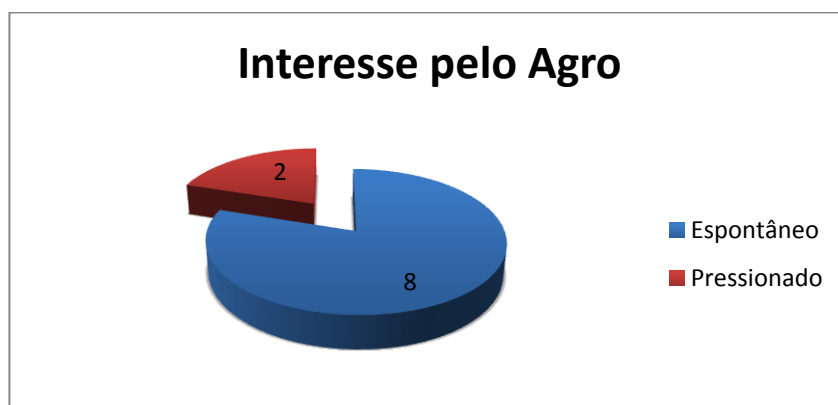
A amostragem por acessibilidade e conveniência escolhida foi um grupo de 10 mulheres, todas elas participantes de um curso para sucessoras, em que são convidados apenas filhos de grandes empresários rurais e que estão no processo de sucessão familiar. O curso é oferecido pela Syngenta, uma empresa de proteção de cultivos e biotecnologia. A faixa etária das entrevistadas é entre 20 até 36 anos, todas com ensino superior completo, as quais cinco possuíam propriedade agrícola no estado de Goiás, três no Mato Grosso, e duas no sul da Bahia.

### 2.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A entrevista realizada possuía seis perguntas abertas, as quais permitiram se chegar a alguns resultados interessantes e observar os principais desafios apontados pelas sucessoras mulheres que estão inseridas no processo de sucessão familiar nas empresas de agronegócio.

A primeira pergunta da entrevista realizada com as sucessoras questionava diretamente como e quando surgiu o interesse pela área de agronegócios. Nos permitiu verificar que das dez entrevistadas, oito afirmam que o interesse pela área de agronegócios surgiu espontaneamente. E apenas duas afirmaram que o interesse surgiu mais pela pressão familiar do que pela vontade própria. O gráfico abaixo representa de forma mais clara esse percentual:

Quadro 2: Interesse feminino pelo agronegócio



Autoria própria.

Ainda dentre as que afirmam ter sido de interesse espontâneo, sete dizem que houve uma influência natural da família pelo fato do agronegócio estar presente na vida delas, e pelo convívio no campo desde a infância, e apenas uma disse que o interesse só surgiu quando houve um problema de saúde do fundador da empresa e alguém precisava ajudá-lo na administração.

E ainda nove delas, dizem que o interesse efetivamente surgiu só na fase adulta, quando perceberam que deveriam ou queriam seguir essa área. O que mostra que ainda é uma área nova para as mulheres, pois o interesse está surgindo só agora.

Isso nos permite concluir que o interesse, independente da razão, está surgindo nas sucessoras espontaneamente e isso já é um reflexo da abertura do mercado para elas, que antigamente nem cogitavam a ideia de assumir como líderes uma propriedade rural. Além de que, a existência de uma influência familiar, como foi dito por sete delas, mostra que está mudando a concepção de antigamente em que a mulher era educada para casar e ter filhos. Isso é comprovado pela afirmativa de Bernhoeft (1996, p.123) em que “às mulheres recebiam apenas um bom preparo para o casamento, tranquilidade patrimonial ou algum eventual negócio, que lhe permita conciliar seu papel de mãe com o de mini empresária.”

E ainda como Lodi (1998, p.95) afirmou “A mulher não previa a hipótese de sucessão pois o currículo feminino era excluído de aprendizado empresarial”. Com o resultado dessa pesquisa fica comprovado que isso não é mais uma verdade atual.

Já a segunda pergunta é a respeito da existência de dificuldade de ser aceita pelo fato de ser mulher e participar de um setor ainda predominantemente masculino. Foi possível perceber que das entrevistadas, metade delas sentem alguma dificuldade de ser aceita, afirmam ainda sentir uma resistência por parte dos homens e até certo machismo em alguns momentos. Mas a outra metade afirmou não sentir dificuldade, no máximo destacou a necessidade de possuir uma personalidade forte para conseguir conviver em um meio predominantemente masculino. Esses dados podem ser analisados mais claramente no gráfico abaixo:

Quadro 3: Dificuldade feminina de ser aceita no setor de agronegócios



Autoria própria.

Esse resultado de 50% delas sentirem algum grau de dificuldade foi considerado elevado pela presente autora, pelo fato da amostra escolhida ter sido de mulheres que já convivem no meio agropecuário há bastante tempo e ainda terem a vantagem de ter o apoio e toda a estrutura já preparada pelo fundador.

Mas Bernhoeft (1993, p. 30) já havia dito que “é possível supor que seja fácil administrar uma empresa pronta, com uma carteira de clientes garantida. Esta não é uma verdade para as mulheres. Talvez seja para homens.”

Segundo Oliveira (1999, p. 23) “A realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo”, e isso realmente fica evidente com esse resultado, pois apesar de uma enorme evolução já ocorrida nesse mercado, percebe-se que ainda existe uma diferença de tratamento, e muito o que conquistar para se chegar a um equivalência total.

A terceira pergunta realizada tinha a intenção de verificar se as sucessoras possuíam irmãos e se havia alguma diferença de tratamento relacionada ao gênero. Das dez entrevistadas, sete possuem irmãos, os quais apenas um não participava ativamente dos negócios da família.

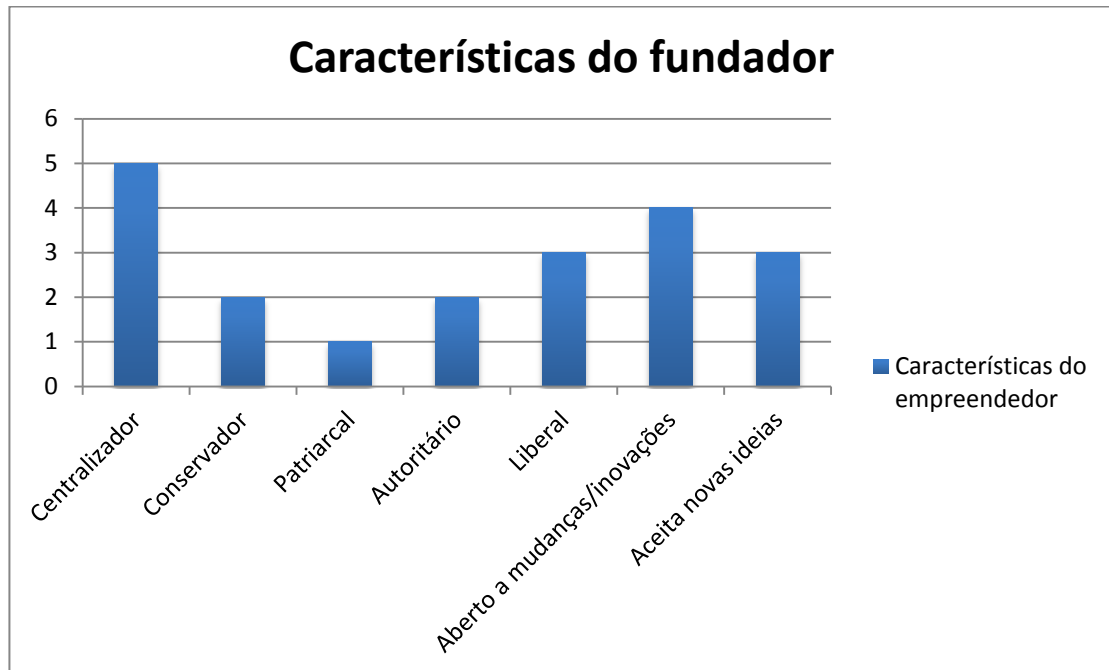
Dentre as seis entrevistadas que possuíam irmãos também participantes, duas delas afirmaram que o tratamento era exatamente igual (uma delas disse que provavelmente seria pelo fato da grande diferença de idade, porque os homens eram mais novos e recém formados) e, quatro disseram perceber a existência de uma diferença de tratamento. Essa diferença geralmente, segundo elas, é demonstrada com um cuidado ou proteção maior com a mulher por considera-la mais frágil ou por ser arriscado algumas atividades de grande predominância masculina.

Esse resultado vai de acordo com a teoria levantada em que Paulilo (1987 apud PACHECO, 2002, p. 142) diz que “a representação do trabalho da mulher como ajuda está muitas vezes associada também à oposição entre trabalho pesado, quando se trata de um trabalho realizado pelo homem, e leve, quando realizado pela mulher.”

A quarta pergunta foi realizada de forma direta, em que questionava quais eram as principais características dos atuais responsáveis pela empresa rural - que é representado pelo pai das entrevistadas (fundador ou não) - na visão das herdeiras. O resultado alcançado é representado de uma forma mais objetiva e clara, no quadro abaixo:



Quadro 4: Principais características do responsável pela empresa rural (pai-fundador)



Autoria própria

É visível que a característica predominante ainda é de centralizador, com tendência a um conservadorismo autoritário, assim como defende Bernhoeft (1996), que diz que as principais características são “austeridade, intuitivo, autoritário, centralizador, e emotivo”. Apesar desse perfil estar mudando e, pelo resultado da pesquisa realizada mostra que o perfil liberal não está muito atrás dos outros.

A maioria das entrevistadas que afirmaram ver no pai-presidente características como liberal, aberto a mudanças e a novas ideias, contrariando as teorias dos autores pesquisados, também afirmaram que essa é uma característica recente, que no início ele se mostrava mais conservador e centralizador, mas que devido a necessidade de acompanhar as alterações do mercado, ele precisou buscar modificações nas suas próprias características empresariais para conseguir fazer o negócio prosperar.

A quinta pergunta, também questionada de forma aberta e direta, tinha o objetivo de levantar os principais desafios do processo sucessório nos agronegócios. Analisando as repostas foi possível perceber que existem desafios que independem do gênero, e são enfrentados pelos homens e mulheres da mesma forma, mas pelo fato de ser mulher, existem alguns desafios extras.

Os desafios levantados que independem do gênero estão numerados na tabela abaixo, sem ordem de importância:

Quadro 5: Desafios do processo sucessório, na visão das sucessoras.

<b>DESAFIOS:</b>
<b>Participar da tomada de decisões</b>
<b>Implementar tecnologia</b>
<b>Separação da vida profissional da pessoal</b>
<b>Aliar experiência com novas ideias</b>
<b>Dar continuidade e prosperar o negócio com novas ideias em uma nova realidade</b>
<b>Determinar a função de cada um na organização</b>
<b>Planejar o negócio em harmonia com o interesse de todos</b>

Autoria própria.

Desses desafios o que mais foi ressaltado, por cinco das entrevistadas foi o de dar continuidade e prosperar o negócio com novas ideias e em uma nova realidade. Elas destacaram a dificuldade de adequar o negócio com a nova realidade do mercado, de conseguir suceder, manter e crescer o negócio que foi construído e gerido por um bom líder. Esse é um desafio bem comum pois, segundo Oliveira (1999, p.23) “as empresas familiares brasileiras enfrentam dificuldades para interagir com a nova realidade de mercado globalizado.”

Outro desafio também evidenciado por três delas foi em relação a dificuldade de conseguir separar a vida familiar da profissional. Essa é um problema típico, que foi levantado na teoria por Palomo (2002, p.37) quando ela afirma que “as formas de relacionamento de confundem ao passo que a reclamação do presidente com o ineficiente desempenho do vice tende a refletir no relacionamento do filho com o pai.”

A dificuldade em implementar tecnologia moderna e adequada pode se tornar um grande problema para o futuro da organização, devido ao fato de que segundo Oliveira (1999) nesse novo cenário econômico, o crescimento e desenvolvimento da empresa depende, essencialmente, de elevada tecnologia para que a empresa familiar possa continuar no mercado.

Além disso, na visão de sucessoras, um desafio do sucessor é exatamente o fato de estar “amarrado” a vontade do sucedido, que possui todo o controle da

empresa, e por isso é possível verificar uma relação direta entre os desafios e as características dos fundadores. As sucessoras que afirmaram sentir dificuldade em participar da tomada de decisões, de conseguir implementar tecnologia ou de opinarem com novas ideias são as que possuem os patriarcas mais conservadores e centralizadores.

Já as sucessoras que apontaram ter pais mais liberais, não destacaram as mesmas dificuldades, para elas os principais desafios são de dar continuidade ao negócio com um nova gestão, aliando a experiência do fundador com as novas ideias dos herdeiros.

A sexta e última pergunta permitiu descobrir os desafios que as sucessoras mulheres consideravam particulares do gênero, ou seja, desafios que existem apenas pelo fato de serem mulheres inseridas em um mercado que é conhecido pela predominância masculina.

Os desafios apontados pelas sucessoras, exclusivamente relacionados ao gênero feminino são apresentados de forma mais clara na tabela abaixo, não levando em consideração nenhuma ordem de importância:

Quadro 6: Desafios femininos no processo de sucessão.

<b>PRINCIPAIS DESAFIOS FEMININOS</b>
<b>1 Permitir a participação das sucessoras na tomada de decisões</b>
<b>2 Se impor como um profissional que possui as mesmas capacidades que os homens</b>
<b>3 Conseguir conquistar o seu espaço e a confiança masculina através de uma adequada postura</b>
<b>4 Entrar em um negócio que é predominantemente masculino, impor a opinião e conquistar o seu espaço.</b>

Autoria própria.

Esses desafios não são muito evidenciados pelos autores, pois geralmente o que se encontra não faz distinção de gêneros. Segundo Lodi (1998, p. 95) “é possível que a mulher tenha melhores condições do que seus concorrentes masculinos para o cargo de presidente”, mas o que se pode perceber com isso, é que para a mulher conseguir se impor, ter espaço na tomada de decisões, adquirir a confiança do fundador e finalmente conquistar seu espaço, ela precisa de alguns diferenciais a mais que os homens. De acordo com Lodi (1998, p. 95) “numa cultura

ainda machista, a mulher concorrente precisa ser igual ou melhor em currículo, traços de personalidade e ambição.”

Mas seis das dez entrevistadas afirmaram não haver desafios particulares pelo fato de ser mulher. Para elas não é o sexo do sucessor que vai definir esse processo, mas sim a forma como será encarado essa nova etapa dentro do negócio.

A visão delas é de que o fato de ser mulher, não afeta em nada o andamento do processo; pode existir uma função para cada um, em que todos saem ganhando. Elas acreditam que o segredo é fazer algo que gosta e assim terá interesse em conhecer a área e se envolver realmente.

Uma delas afirma que o receio não pode existir, “vivemos numa era onde a igualdade já foi superada. Se a pessoa souber se impor nas horas certas torna-se um diferencial ao invés de um empecilho.”

### 3 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo era o de levantar os desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio, na visão das sucessoras de grandes propriedades rurais. Ele foi alcançado plenamente no decorrer do trabalho demonstrando na prática tudo o que foi proposto anteriormente.

A questão problema do artigo também foi respondida. À medida que os objetivos específicos eram alcançados, e com a realização da entrevista foi possível chegar a uma resposta conclusiva. Os desafios enfrentados pelas sucessoras foram apontados, e ficou evidente que existem desafios que independem do gênero, ou seja, são enfrentados tanto pelos homens quanto pelas mulheres, mas que além disso, as mulheres possuem alguns desafios extras, que são particulares a elas.

Também conclui-se que é possível perceber uma certa relatividade e variação de pessoa pra pessoa em relação aos desafios, pois cada um tem uma visão diferente de ver e lidar com os desafios do processo sucessório. Além disso, fica comprovado que o sucessor e o sucedido dependem um do outro para que esse processo ocorra de forma eficaz e satisfatória.

Espera-se que esse artigo contribua para os líderes de empresa familiar, pois Ventura (1993) aponta os processos de sucessão mal (ou não) planejados e malsucedidos como as principais causas da vida curta de empresas familiares. Então é necessário entender os problemas que podem surgir nesse momento crucial do processo de sucessão, para conseguir lidar e resolver melhor a situação quando ela efetivamente vier a ocorrer.

Segundo Reis (2006, p.203) “patriarcas do passado, sem visão empresarial, consideravam tais discussões como invasão de privacidade, ofensa ou intromissão indevida dos candidatos à herança e posterior sucessão.” Mas como foi visto, a sucessão precisa ser pensada e planejada o quanto antes, pois se trata de um processo de longo prazo, em que os sucessores devem ser profissionalizados e capacitados para o cargo que pretendem ocupar.

Como limitações encontradas, pode-se citar a extensão do tema para o tamanho do artigo, devido ao fato de que são diversos os fatores e variáveis que influenciam o assunto tratado. Além da abrangência de autores que discutem sobre algum ponto do tema, mas de uma forma mais ampla e geral. Existiu também a

dificuldade de encontrar autores que possuíssem um foco similar ao do referente artigo em questão.

Como sugestão para agenda futura seria interessante realizar um novo levantamento de desafios, mas dessa vez na visão dos fundadores, para verificar se são os mesmos da visão dos herdeiros. Além de ser pertinente também uma pesquisa a respeito de soluções para os desafios levantados nesse artigo, com uma possível indagação a respeito de quais seriam as melhores alternativas a se seguir para a superação desse desafios?

Mesmo que não seja possível criar um manual, passo a passo, para o processo de sucessão, e que não existem regras para o sucesso ou insucesso de uma empresa, pois cada família possui particularidades, e tem sua própria fórmula, cultura, valores, linguagem, tradições e prioridades, ainda assim é importante que os sucessores se preocupem em discutir os novos desafios, uma vez que eles são a nova geração que esta começando a controlar esse setor da economia.

## REFERÊNCIAS

- BASSO, Nilvo; LIMA, Arlindo Prestes de; MULLER, Arthur Gustavo; NEUMANN, Pedro; SANTOS, Alvoni. **Administração da Unidade de produção familiar - Modalidade de trabalho com agricultores**. 2<sup>o</sup> edição. Rio grande do sul. Editora Unijui. 2001.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo. Editora Senac. 1996.
- BERNHOEFT, Renato. **As herdeiras**. São Paulo. Editora Nobel. 1993.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de janeiro. Qualitymark. 2001.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – Ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo. Editora Negócio.1997
- GUERRA, Oldênia Fonseca; BOMFIM, Maria do Carmo Alves. **O Ensino Agrícola e a inserção de mulheres e homens no mundo do agronegócio**. Site da Universidade Federal do Piauí. Disponível: [http://www.ufpi.edu.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt16/GT16\\_2006\\_09.PDF](http://www.ufpi.edu.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt16/GT16_2006_09.PDF) Acesso em: 05 abr 2012
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas. 2010
- MARTINS, Ives; MENEZES, Paulo; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo. Editora Negócio. 1999
- LODI, João Bosco. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo. Editora Pioneira. 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo. Editora atlas S.A. 1999
- PACHECO, Maria Emília Lisboa. **Perspectivas de Gênero – Debates e questões para as ONGs**. Parte 1 - Agricultura Familiar: Sustentabilidade Ambiental e Igualdade de Gênero. GTGênero - Plataforma de Contrapartes Novib. Recife. 2002. Disponível em: <http://www.redemulher.org.br/generoweb/anexo/perspect.pdf#page=138> Acesso em: 22 abr 2012
- PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na empresa**. Ilhéus – Bahia. Editora da UESC. 2002
- REIS, Adriana Zafaneli Dias dos. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Sucessão Familiar no Agronegócio**. jul./dez.2006, v. 11, n. 2, p. 185-

207 Disponível em:

<http://www.redemulher.org.br/generoweb/anexo/perspect.pdf#page=138> Acesso em: 03 abr 2012

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo. Editora Cultural Ltda, 1998

Site do **Sebrae**. Disponível em:

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> Acesso em: 6 abr 2012

Site **IBGE**. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/mulher/mulherhoje.html>

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf) Acesso em: 6 abr 2012.