

## IMPACTOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO GERENCIAL NA OFERTA AGROTURÍSTICA EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES

IMPACTS OF THE SUCCESSORY PROCESS MANAGEMENT ON THE AGRITOURIST OFFER  
IN VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES

IMPACTOS DEL PROCESO DE SUCESIÓN GERENCIAL EN LA OFERTA AGROTURÍSTICA  
EM VENDA NOVA DO IMIGRANTE-ES

**Gabriele Fraga Baptista Carnielli<sup>1</sup>**   
**Daniel Lanna Peixoto<sup>2</sup>**   
**Paola Brusco Ribeta<sup>3</sup>** 

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil

<sup>2</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil

<sup>3</sup>Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil

Data de submissão: 22/02/2023 – Data de aceite: 06/07/2023

**Resumo:** O agroturismo, que é predominantemente familiar, tem evidenciado uma ascensão em razão das suas características singulares, as quais permitem que o turista vivencie e participe das atividades exercidas pelos empreendimentos. Com esse crescimento da modalidade, surgiu a preocupação com o futuro das empresas que promovem o agroturismo, ou seja, com o processo sucessório gerencial, uma vez que por seu intermédio será definido o sucesso ou o insucesso da organização. Portanto, este artigo tem por objetivo compreender os impactos do processo sucessório gerencial na oferta agroturística, descrevendo a forma como iniciativas desse tipo promovem o agroturismo, além de analisar como ocorre o processo sucessório em pequenas propriedades familiares e quais suas influências na atividade. Para esse fim, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos em dois empreendimentos localizados em Venda Nova do Imigrante (ES), município em que a atividade agroturística se desenvolveu de forma representativa, tornando-se a “Capital Nacional do Agroturismo”. Este artigo ratifica a ideia de complexidade do processo sucessório e contribui para melhor compreendê-lo em empresas familiares, estando as atenções direcionadas, principalmente, aos conflitos entre gerações de uma mesma família, remuneração dos sucessores, inovação por meio da sucessão e o papel da mulher no processo sucessório.

**Palavras-chave:** agroturismo; processo sucessório familiar; turismo rural; empreendimento familiar.

**Gabriele Fraga Baptista Carnielli:** Bacharelanda em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil. E-mail: gabrielefragavni@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2702-8642>

**Daniel Lanna Peixoto:** Professor Doutor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil. E-mail: [lannapeixoto@gmail.com](mailto:lannapeixoto@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7524-1042>

**Paola Brusco Ribeta:** Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, ES, Brasil. E-mail: [paolaribeta@gmail.com](mailto:paolaribeta@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1714-3035>

**Abstract:** Agrotourism, which is predominantly family-oriented, has shown a rise due to its unique characteristics, which allow tourists to experience and participate in the activities carried out by the enterprises. With this growth of the modality, the concern with the future of the companies that promote agrotourism arose, that is, with the managerial succession process, since through it the success or failure of the organization will be defined. Therefore, this article aims to understand the impacts of the successory process management on the agrotourism offer, describing how initiatives of this type promote agrotourism, in addition to analyzing how the succession process occurs in small family properties and what their influences are on the activity. To this end, a multiple cases study was developed in two developments located in Venda Nova do Imigrante - ES, a municipality in which the agrotourism activity has developed in a representative way, becoming the "National Capital of Agrotourism". This article ratifies the idea of the complexity of the succession process and contributes to a better understanding of it in family businesses, focusing attention mainly on conflicts between generations of the same family, remuneration of successors, innovation through succession and the role of women in the succession process.

**Key-words:** agrotourism; successory process family; rural tourism; family enterprise.

**Resumen:** El agroturismo, predominantemente familiar, ha mostrado un auge debido a sus características únicas, que permiten a los turistas experimentar y participar de las actividades que realizan los emprendimientos. Con este crecimiento de la modalidad, surgió la preocupación con el futuro de las empresas promotoras del agroturismo, es decir, con el proceso de sucesión gerencial, ya que a través de él se definirá el éxito o fracaso de la organización. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo comprender los impactos del proceso de sucesión empresarial en la oferta agroturística, describiendo cómo iniciativas de este tipo promueven el agroturismo, además de analizar cómo se produce el proceso de sucesión en las pequeñas propiedades familiares y cuáles son sus influencias en la actividad. Para ello, se desarrolló un estudio de casos múltiples en dos desarrollos ubicados en Venda Nova do Imigrante - ES, municipio en el que la actividad agroturística se ha desarrollado de manera representativa, convirtiéndose en la "Capital Nacional del Agroturismo". Este artículo ratifica la idea de la complejidad del proceso sucesorio y contribuye a una mejor comprensión del mismo en las empresas familiares, centrando la atención principalmente en los conflictos entre generaciones de una misma familia, la remuneración de los sucesores, la innovación a través de la sucesión y el papel de la mujer. en el proceso de sucesión.

**Palabras Clave:** agroturismo; proceso de sucesión familiar; turismo rural; negocio familiar.

## INTRODUÇÃO

Tem-se, nos últimos anos, observado um aumento na procura de novas formas de turismo, especialmente aquelas desenvolvidas no espaço rural. Segundo Valentini, Santos, Vianna e Thomé-Ortiz (2017), a necessidade de variar a renda fez com que os produtores buscassem realizar outras atividades para além das já exercidas na propriedade. Portanto, a busca de novas formas de turismo por parte dos visitantes e a procura de diversificação de renda por parte dos produtores culminaram na forte expansão do agroturismo, um segmento mais aprofundado do turismo no espaço rural.

Por proporcionar aos visitantes grande contraste com o modo de vida urbano, o que tem atraído mais pessoas em busca de experiências que fogem ao cotidiano das grandes cidades, o agroturismo adquiriu importância social e econômica nos contextos em que se insere (Zandonadi & Freire, 2016). Com o passar dos anos e consequente envelhecimento dos fundadores desses negócios, há a imposição de uma série de questões, dentre elas, "quem dará continuidade ao empreendimento?".

De modo geral, para as famílias "o processo sucessório é decisivo para a continuidade e sobrevivência da empresa familiar rural" (Brizzolla et al., 2020, p. 3), portanto, é importante tratar da continuidade desses empreendimentos que promovem o agroturismo, dado que esses são, em sua grande maioria, familiares. Posto isso, Rodigheri, Grzybovskib e Silva (2023), defendem que é importante o proprietário iniciar desde cedo a formação dos sucessores, apoiando-se em discussões organizadas, de modo a dar gradual sequência ao processo sucessório.

Diante disso, este artigo tem como objeto compreender os impactos do processo sucessório gerencial na oferta agroturística, considerando a relevância desse processo, uma vez que esse é um momento complexo (Nishitsuji, 2009), multifacetado e que impacta na disponibilidade e maneira como os serviços agroturísticos são disponibilizados aos turistas.

Para tanto, investigou-se propriedades localizadas em Venda Nova do Imigrante (ES) ofertantes de serviços agroturísticos, tendo os pesquisadores acesso a duas propriedades com as características almejadas, quais sejam: integrantes do setor agroturístico de Venda Nova do Imigrante, de constituição familiar e que estivessem passando por processo sucessório.

Sendo assim, para a construção dos dados foi realizado um estudo de casos múltiplos, que para Yin (2001) são uma forma de investigação empírica que busca compreender acontecimentos de um cenário real, podendo os casos múltiplos serem constituídos de casos únicos que os formam como um todo, como no caso dos empreendimentos acessados, representativos em termos de tipicidade quando se analisam as características desses negócios no município.

De acordo com o site da prefeitura de Venda Nova do Imigrante (2023), o agroturismo é ofertado desde 1987 no município, e o sucesso da atividade se deu graças às características do local, que possui clima agradável e relevo montanhoso, atraindo o interesse de diversos turistas que buscam diversão, lazer, contato com a natureza e proximidade com a forma de vida das famílias agricultoras. Desde o surgimento do agroturismo no município, a atividade ocupa relativa importância na economia. Tal fato levou a cidade, em 2006, a ser reconhecida como a “Capital Nacional do Agroturismo” pelo Ministério do Turismo (Pedreira et al., 2012), estimulando ainda mais o seu desenvolvimento.

Embora as contribuições deste artigo incidam localmente, possibilitando a criação de políticas públicas que fomentem a transmissão da gestão aos sucessores de modo planejado, garantindo uma maior eficiência e consequente manutenção de empregos, que em 2017 estavam na ordem de 336 postos diretos (Instituto Jones dos Santos Neves [IJSN], 2020), este estudo, de modo amplo, fomenta discussões que relacionam o processo de sucessão gerencial na empresa familiar e a oferta turística. Acredita-se que a oferta turística seja impactada diretamente pelo processo de sucessão, podendo ter como resultado um maior ou menor volume de atividade, à medida que as gerações passam a ocupar a gestão dessas organizações, bem como diferenças em termos de experiências disponibilizadas e formas de lazer ofertadas.

Outro aspecto relevante ao se investigar a sucessão gerencial em empreendimentos agroturísticos de constituição familiar refere-se à possibilidade de geração de práticas gerenciais que acolham as gerações futuras, evitando que um contingente de jovens se desloque para os grandes centros, sem a possibilidade de retorno (Roque, 2012; Santos, Waquil & Fisher, 2012). Quando planejada, a atividade de turismo nos ambientes rurais é capaz de absorvê-los, considerando as suas idiossincrasias. Contudo, deve-se olhar para o encontro de gerações como um evento a ser gerenciado, para que dele possam ser extraídas ações que promovam readequações nas atividades econômicas.

Diante disso, com vistas a tecer a discussão proposta, este artigo foi organizado da seguinte forma: após esta introdução, a próxima seção expõe o referencial teórico do estudo; em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa; posteriormente, tem-se o resultado das entrevistas nos empreendimentos e as discussões; e, por fim, as considerações finais.

## REVISÃO TEÓRICA

### Agroturismo

O turismo é um segmento importante para a sociedade, pois, além de movimentar a economia, traz visibilidade para o local que o promove. Contudo, o turismo tradicional, conhecido como “praia e sol”, vem deixando de ser destaque, pois as pessoas estão em busca de novas formas de diversão e lazer, como aquelas oferecidas pelo turismo no espaço rural (Candiotto, 2010).

Esse redirecionamento nas preferências é potencializado pela abrangência do turismo no espaço rural, pois envolve diversas atividades turísticas desenvolvidas que podem ser realizadas no meio rural, como ecoturismo, turismo de montanha, turismo rural e o agroturismo, para citar alguns exemplos.

Sobre o agroturismo, entende-se como sendo uma modalidade em que o turista tem a oportunidade de participar das atividades agropecuárias da propriedade e, mesmo que de forma indireta, vivenciar a realidade campestre, sendo esses os seus diferenciais (Portuguez, 2017). Diante deles, observa-se um crescente número de pessoas que abdicam de suas rotinas para, nos momentos de lazer, fugir do estresse das grandes cidades. Com esse intuito, essas pessoas veem no agroturismo uma forma de lazer e descanso longe da agitação a que estão submetidas diariamente (Candiotto, 2010).

Assim, é evidente que muitos visitantes vejam o agroturismo como uma forma de conhecer e viver uma realidade totalmente diferente da qual vivem; e, como afirmam Martendal e Tomio (2015), a vida campestre é vista por muitos como algo “bucólico”. Isso significa que há certa exaltação da vida rural simples e genuína e, com isso, se observa que muitas pessoas buscam, ao menos, ter um contato com essa forma de vida tão diferente da urbana, para que possam, mesmo que de forma indireta e rápida, participar da vida rural.

Ademais, evidencia-se que a oferta agroturística ocorre conjuntamente às atividades agropecuárias exercidas pelas famílias (Fantini, Rover, Chiodo, & Assing, 2018) e possui a função de complementação de renda (Valentini et al., 2017). Tal função está presente desde o surgimento da modalidade, quando os produtores rurais perceberam no agroturismo uma forma de fomentar e diversificar seus ganhos (Bagega & Werlang, 2017).

Por conseguinte, Pinto (2005) relata a importância de diversificar a oferta das atividades e produtos oferecidos aos visitantes, como forma de potencializar ainda mais os ganhos. Assim, o agroturismo possibilita a inovação na propriedade, conciliando as atividades ligadas à agropecuária àquelas relacionadas à venda de produtos e serviços.

Um destaque nessa modalidade é que ela surge como forma de fomento não só da economia da propriedade que a exerce, mas também da comunidade que está em torno dela (Emmendoerfer & Emmendoerfer, 2004); em outras palavras, a oferta do agroturismo, principalmente em pequenas cidades pode ser vantajosa, visto que a circulação de turistas além de movimentar a economia, agrega valor à cultura, à tradição, aos serviços e aos produtos locais.

Para além das transformações econômicas que suas práticas geram na propriedade e em seu entorno, o agroturismo também promove o desenvolvimento social da cidade, à medida que aumenta o número de relações interpessoais entre os indivíduos das comunidades autóctones (Del Gobbo & Heuser, 2017).

Pires, Anjos, Silva e Oliveira (2009) afirmam que qualquer interação entre turista e a população da cidade receptora gera impactos que, muitas vezes, são tratados como negativos, contudo, os autores relatam que essas interações também possuem pontos positivos que poderão ser percebidos, caso haja uma boa gestão de como elas se darão. Um deles é a troca de experiências que existe entre a população e os visitantes, que contribui para a evolução social de ambos. Para Del Gobbo e Heuser (2017), a vivência estabelecida entre autóctones e turistas no âmbito da prática turística transforma ambas as partes. De um lado, aqueles que recebem o fluxo turístico, que passa a incorporar parte de seus hábitos e, do outro, os turistas, que após a vivência retornam aos seus destinos munidos de experiências que, em algum grau, os transformaram.

Contudo, a promoção do agroturismo, se não realizada de maneira correta e sem uma boa gestão, acarretará impactos negativos que podem afetar desde o meio ambiente até as cidades que ficam no entorno. Sousa e Quesado (2020) relatam que deve haver um bom planejamento para que um maior volume de circulação de pessoas e veículos nas cidades não aumente a poluição e a conseqüente degradação do meio ambiente. Além disso, os autores versam sobre os cuidados que se deve ter para que a prática agroturística não desfaça traços da cultura e da tradição tanto das propriedades quanto da cidade receptora.

Corroborando essa ideia, Souza e Dolci (2019) relatam sobre as inevitáveis transformações que a atividade provoca no espaço rural, ressaltando que essas mudanças devem ser acompanhadas de forma cautelosa, visto que elas podem alterar as características do meio ambiente. Essa descaracterização do ambiente pode não ser percebida em curto prazo, contudo, como defendem os autores, a paisagem e o ambiente são os principais elementos desse tipo de turismo – perdendo-as, as propriedades perdem sua singularidade.

Além dos efeitos já citados no agroturismo, existe outra questão ainda mais pertinente, que deve ser explanada, que são os impactos que essa modalidade pode promover na evasão rural. Roque (2012) relata que a oferta do turismo rural (que também se aplica ao agroturismo) reduz o êxodo rural, uma vez que a atividade aumenta a renda das famílias, possibilitando que essas possam continuar trabalhando e investindo em suas propriedades sem necessidade de deixar o campo e migrar para as cidades.

Corroborando essa ideia, Santos, Waquil e Fisher (2012) afirmam que fatores como renda adicional e maior qualidade de vida no campo incentivam grupos familiares a continuarem em suas propriedades. Quando se relata sobre o grupo familiar, surge a questão da importância da permanência dos filhos no meio rural, ajudando na continuação dos trabalhos da família. É notório, portanto, que o agroturismo, com suas peculiaridades, cumpre esse papel.

Dada a importância do agroturismo tanto para quem o promove quanto para o local que está em seu entorno, pode-se depreender que planejamento e agroturismo devem andar lado a lado. Como grande parte das propriedades que trabalham com o agroturismo é composta por familiares, os empreendimentos que o promovem possuem peculiaridades que dificultam a forma como devem ser geridos, uma vez que as interações vão além daquelas comuns entre empregador e empregado. Nesse caso, a relação empresarial entre familiares cria desafios aos negócios (Martendal & Tomio, 2015).

Outras questões devem ser analisadas quando se trata do gerenciamento da empresa ligada ao agroturismo. Para Martendal e Tomio (2015, p. 910), “o proprietário além de planejar o que deve ser feito, também executa as tarefas”, assim, é comum que a gestão das atividades na propriedade seja realizada pelo proprietário ou pelos próprios membros da família, os quais ainda executam outras tarefas na propriedade. Assim, para que tudo funcione como o planejado, é necessário possuir conhecimentos básicos de gestão.

Em suma, são variados os desafios impostos à gestão das atividades agropecuárias e turísticas de um empreendimento de base familiar (Breitenbach, 2014), sendo a sucessão da gestão um dos pontos mais sensíveis. Tal motivo insta compreender aspectos centrais sobre o tema, conforme será tratado no próximo tópico.

## Empresa Familiar e o Processo Sucessório Gerencial

As empresas familiares passaram a ter destaque nos últimos anos em pesquisas científicas em razão de sua importância econômica e social (Carballo Baños & Aracely, 2023). Lodi (1998) as define como tendo constituição gerencial baseada em fatores hereditários e valores institucionais identificados com os da família fundadora. Complementarmente, Freitas e Frezza (2005) advogam que para uma organização ser considerada familiar ela não deve estar pautada somente na propriedade. Isto é, ela deve ter membros da família proprietária ocupando boa parte dos cargos gerenciais.

Extraí-se dos conceitos apresentados a importância de uma boa gestão nessas empresas, visto que os interesses da família podem se confundir com os da organização, sendo essa a causa de vários insucessos nesse tipo de empreendimento (Donnelley, 1997). Sobre esse aspecto, Oliveira e Silva (2012) relatam a dificuldade que existe na separação dos “papéis” na empresa, uma vez que as relações entre pais, filho(s), avós e neto(s) ultrapassa a parental, ampliando-se àquela estabelecida entre gestores e subordinados. Ou seja, os “papéis” desempenhados na família e na organização se misturam, podendo essa ser uma sara de conflitos.

Outro ponto de destaque nas organizações familiares, e que, portanto, as caracterizam, é a preocupação com a sua continuidade. Em algum momento, torna-se necessária a transferência da responsabilidade gerencial do(a) sucedido(a) ao(s) sucessor(es) (Jesus, Machado & Jesus, 2009). Em outras palavras, é o momento em que se dá o processo de sucessão gerencial, tido como complexo pela inexistência de forma padronizada de execução, visto que cada família conduz, de maneira singular, esse momento (Freitas & Frezza, 2005).

Oliveira e Silva (2012) explicam que a sucessão familiar não pode ser considerada apenas como um episódio simples e singular, ratificando o posicionamento de Freitas e Frezza (2005). Salientam, ainda, que a transmissão gerencial deve ocorrer de forma planejada e não diante da ausência daquele que poderia ser sucedido previamente. Sob a mesma perspectiva, Chemin e Ahlert (2010) afirmam que o fundador deve começar a planejar a sucessão de forma gradual, de modo a anteceder a sua ausência, incentivando o envolvimento do(s) filho(s) nos trabalhos da família, quando esses forem seus sucessores.

Com isso, Chemin e Ahlert (2010) evidenciam que o proprietário poderá prever e mediar possíveis contingências ao longo do processo, objetivando mitigar possíveis conflitos entre herdeiro(s). Em concordância, Jesus, Machado e Jesus (2009) dizem que a sucessão é um processo gradativo, e que a escolha do sucessor deve ser feita com antecedência, para que ele possa ser preparado e treinado para o momento em que assumirá a gestão.

A escolha do sucessor é normalmente influenciada pela legitimação em três instâncias: família, patrimônio e empresa (Brandt, Scheffer, & Gallon, 2020). Em virtude do exposto, torna-se a evidenciar que a escolha de um sucessor é importante, uma vez que o escolhido será responsável por liderar os negócios da família.

O mesmo acontece em empresas familiares rurais, como aquelas pertencentes ao agroturismo. No entanto, dada a socioespacialidade desses empreendimentos, as organizações agroturísticas enfrentam desafios peculiares, como o êxodo rural. Em algumas dessas organizações, o processo sucessório sequer acontece, pois massas de jovens deixam as pequenas comunidades em busca de oportunidades em grandes centros urbanos, desacreditados no sucesso das atividades tipicamente rurais (Kruger, Silva, Mores, & Petri, 2018; Oliveira, Mendes, & Vasconcelos, 2021), incluindo o agroturismo.

Para Brizzolla, Krawszuk e Berlezi (2020), o fator mitigador do desinteresse dos jovens no envolvimento com as atividades rurais está atrelado à motivação dada a esse público para continuar desempenhando os afazeres da propriedade. Essa motivação é importante, posto que normalmente propriedades que não possuem sucessores estagnam, tornando a atividade econômica inviável e ocasionando, em alguns casos, a sua venda (Moreira & Schlindwein, 2016; Cavicchioli, Bertoni, & Pretolani, 2018).

Embora abandonem momentaneamente a propriedade da família em busca de formação em outras cidades e até mesmo em outros estados, muitos jovens regressam, trazendo consigo conhecimentos adquiridos, mas encontram dificuldades em implantar mudanças/melhorias no negócio da família, pois se deparam com a resistência de seus pais diante das “novas ideias” (Panno & Machado, 2014). Soma-se a isso a constatação de certa relutância de a geração a ser sucedida repassar as funções gerenciais e de propriedade para os sucessores (Conway, McDonagh, Farrell, & Kinsella, 2017).

Para contornar tal barreira, Moreira e Schlindwein (2016) reforçam a importância de buscar distanciamento emocional durante o planejamento e a realização da sucessão, pois é necessário ao patriarca não se apegar à forma tradicional de gerir e que esteja disponível para realizar as mudanças e adequações propostas pelo sucessor.

Seja de forma planejada ou não, as empresas familiares passarão pela sucessão gerencial, sendo a primeira a melhor alternativa. Contudo, a maioria das empresas, principalmente as brasileiras, não planeja como se dará esse processo,

tornando a transição complexa e com chances de insucesso (Jesus, Machado, & Jesus, 2009).

## METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza pelo uso da abordagem qualitativa, em que a validação não é dada pela quantidade de amostras coletadas, mas pela forma como a pesquisa é tratada, na profundidade que o estudo é realizado (Flick, 2009; Augusto, Souza, Dellagnelo, & Cario, 2013). Sendo assim, a abordagem qualitativa é usada neste trabalho em razão da necessidade de compreensão da forma como ocorrem as interações entre sucedidos e sucessores e os impactos dessas nas organizações.

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se a abordagem exploratória, que, segundo Gil (2008), desenvolve-se quando o tema em questão é pouco estudado. Isso reflete o tema central desta pesquisa, calcado na sucessão familiar em empreendimentos pertencentes ao setor do agroturismo na região de Venda Nova do Imigrante (ES). Para a construção dos dados, foram investigados dois empreendimentos ligados a esse setor no município de Venda Nova do Imigrante. A escolha desses se deu em virtude da acessibilidade que os pesquisadores tiveram na fase de apresentação da proposta de pesquisa, tendo os gestores desses empreendimentos autorizado e consentido a sua realização. Além disso, tinha-se como requisitos que fossem de organização familiar e que estivessem atravessando um processo de sucessão gerencial.

Para melhor identificação dos negócios familiares neste estudo, os dois empreendimentos foram denominados como empreendimento 1 e empreendimento 2. Em contrapartida, para que os sujeitos tivessem suas identidades resguardadas, foram atribuídos a eles nomes fictícios. No empreendimento 1, que trabalha com agroturismo há 12 anos, foram entrevistados o pai, de 59 anos, chamado José, e a filha do meio do fundador, de 30 anos, que cuida diretamente das atividades agroturísticas e da agroindústria localizada na propriedade, chamada Teresa. Além deles, existem dois outros filhos, João (o mais velho) e Lucas (o mais novo), que também trabalham na propriedade, mas não diretamente com o agroturismo.

Já no empreendimento 2, atuante no agroturismo há 26 anos, foram entrevistadas a mãe, de 54 anos, denominada Maria, que esteve à frente do agroturismo desde o início da oferta na propriedade, e a filha mais velha, de 28 anos, que é a sucessora e aqui é chamada de Brenda. Além dessa, a fundadora tem mais duas filhas que eventualmente colaboram com as atividades ligadas ao agroturismo: Lúcia (a filha do meio), que trabalha em outro setor da economia; e Eva (a filha mais nova), estudante.

Cada empreendimento participante desta pesquisa é gerenciado por três sucessores, contudo, durante as entrevistas, percebeu-se que em ambas as situações existe um filho que está mais à frente da atividade. Além disso, foi possível identificar no empreendimento 1 que apenas o filho mais novo, Lucas, demonstra interesse em trabalhar com o agroturismo, no entanto, ele não trabalha na oferta agroturística realizada pelo empreendimento. Por outro lado, no empreendimento 2, todas as outras duas sucessoras ajudam e se mostram interessadas pela atividade. Cabe ressaltar, que em ambas as propriedades o casal de fundadores trabalha no agroturismo, contudo, José, do empreendimento 1, e Maria, do empreendimento 2, são os que estão à frente da atividade, por isso foram entrevistados.

Outro ponto de destaque é que, no empreendimento 1, o processo sucessório começou, efetivamente, há 12 anos, portanto, os processos e a gestão estão mais consolidados e definidos. De modo diverso, no empreendimento 2, o processo se iniciou há menos de um ano e, nesse caso, a família ainda está aprendendo a lidar com as intercorrências da sucessão familiar e seus impactos na atividade agroturística.

Diante do número de empreendimentos e enfoque deste estudo, utilizou-se como método de pesquisa o estudo de casos múltiplos, que, para Yin (2001), se configura como uma forma de investigação empírica que busca compreender acontecimentos de um cenário real. Além disso, o autor exemplifica que os casos múltiplos podem ser constituídos de casos únicos que os formam como um todo, assim como é constituída a pesquisa neste estudo, uma vez que foram coletadas as informações de dois empreendimentos que trabalham com a oferta agroturística.

Complementarmente, foi utilizado o método de entrevista semiestruturada. Como descreve Gil (2008), a entrevista é o momento em que o investigador, por meio de um diálogo assimétrico, busca construir dados para sua pesquisa. Para Boni e Quaresma (2005), na entrevista semiestruturada existe um roteiro de perguntas predeterminadas, mas que devem ser levadas de forma semelhante a uma conversa informal, fazendo-as oportunamente, acrescentando outras, de acordo com as necessidades e objetivos da pesquisa.

A elaboração das questões norteadoras que compuseram o roteiro de entrevista foi embasada na revisão bibliográfica realizada, sobretudo de textos que tratavam sobre sucessão familiar e turismo de maneira geral, incluindo-se aqui

o agroturismo. Embora empenhadas na consecução do objetivo almejado, as questões norteadoras servem como um roteiro-guia flexível, permitindo, assim, que diante dos contornos ganhados pela conversa com o entrevistado possam ser realizadas “novas” questões (Duarte, 2005). Portanto, este estudo partiu de questões tidas como iniciais, aglutinando outras que, ao longo das entrevistas, se mostraram frutíferas.

Realizadas as entrevistas, elas foram transcritas e submetidas à técnica de Análise de Conteúdo, definida como

... um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2006, p. 37).

Bardin (2006) divide a Análise de Conteúdo em etapas essenciais, que foram executadas neste estudo, conforme se descreve: (a) pré-análise – nessa fase, em que o pesquisador realiza uma aproximação ao material sujeito à análise, foram lidas as transcrições das entrevistas realizadas; (b) exploração do material – foram codificados e categorizados os dados encontrados nas entrevistas e; (c) foi realizado o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados.

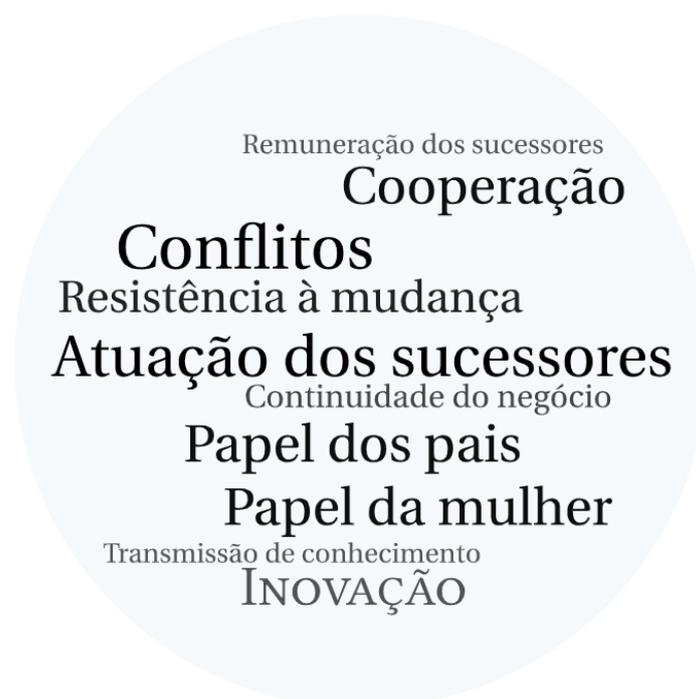
Em relação ao tipo de análise de conteúdo realizada, optou-se pela Análise de Conteúdo Temática, em que o “tema” é a unidade investigada. Para Bardin (2006, p. 105), “[...] tema é uma unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Isso posto, na fase (b), supracitada, identificaram-se, nas entrevistas, os temas que mantinham relação com o objetivo de pesquisa e respaldados pelo referencial teórico utilizado.

A partir da categorização dos temas encontrados, criou-se uma nuvem de palavras, por meio do site WordArt, destacando-os de acordo com a sua frequência de aparição, sendo graficamente os maiores com frequência mais numerosa e os graficamente menores com frequência de aparição menos numerosa. Aliado a isso, os temas foram representados numa tabela, conforme próximo tópico.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise das entrevistas com o emprego da metodologia de Análise de Conteúdo Temática, foi possível identificar temas relevantes acerca da sucessão gerencial no agroturismo, em organizações familiares de Venda Nova do Imigrante (ES). Esses temas são apresentados a seguir na forma de nuvem de palavras.

Figura 1: Nuvem de palavras destacando os temas



Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados da pesquisa.

De modo sumário, o quadro abaixo explicita numericamente a frequência de aparição de cada um dos temas.

Quadro 1 – Frequência de aparição dos temas

Temas	Aparições	Frequência (%)
Atuação dos sucessores	27	21,6
Conflitos	16	12,8
Inovação	13	10,4
Papel dos pais	13	10,4
Cooperação	13	10,4
Continuidade	10	8,0
Resistência à mudança	10	8,0
Papel da mulher	10	8,0
Remuneração dos sucessores	8	6,4
Transmissão de conhecimento	5	4,0
<b>Totais</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados da pesquisa.

Nas discussões a seguir, os temas foram agrupados de acordo com a relação existente entre eles. Dessa forma, primeiramente são apresentados os temas “atuação dos sucessores”, “resistência à mudança”, “conflitos” e “remuneração do sucessor”, uma vez que eles em conjunto dão melhor dimensão acerca das particularidades que envolvem o sucessor. Na sequência, discute-se conjuntamente os temas “papel dos pais”, “transmissão de conhecimento”, “cooperação” e “continuidade”, que retratam a atuação dos pais no processo sucessório e a influência que exercem na continuidade do negócio. Por fim, os temas “papel da mulher” e “inovação” foram discutidos separadamente, pela pertinência de ambos no processo sucessório gerencial na oferta agroturística, uma vez que se observou grande participação da mulher nas atividades ligadas ao agroturismo. Já em relação ao tema “inovação”, identificou-se que o processo sucessório influencia de forma direta a mudança e a atualização das atividades realizadas no empreendimento, sendo, portanto, tratado separadamente.

## ATUAÇÃO DOS SUCESSORES, RESISTÊNCIA À MUDANÇA, CONFLITOS E REMUNERAÇÃO DO SUCESSOR

Nota-se que o tema “atuação dos sucessores” é o mais frequente nas entrevistas (21,6%), em razão de sua importância e da relação que os sucessores mantêm durante o processo sucessório. Brizzolla, Krawczuk e Berlezi (2020) destacam a importância da atuação dos futuros sucessores no negócio, despertando neles o interesse pela continuidade do empreendimento sob sua gestão, podendo isso ser observado abaixo em trecho extraído de uma das entrevistas:

Porque depois essas meninas cresceram um pouquinho. Porque desde crianças elas ajuda [sic]... A Brenda, a outra, a minha outra menina sempre ajudou na roça, porque assim desde pequeno, igual assim, na época de uva mesmo, produção ia lá, é, despachava as caixinha [sic], entregava as caixinha, já ajudava muito, entendeu? Tem até umas fotos ali na época que elas ajudava [sic] (Maria).

Em momento diverso, outra sucessora disse:

Então, na época, quando eu saí da escola no ensino médio, não sabia o que eu queria fazer ainda. Aí eu é... dei sequência, né... aqui nos negócios da família. Então, eu ajudava aqui mais em casa mesmo (Tereza).

Observa-se, portanto, nos trechos acima, a integração das sucessoras nas atividades, contudo, o processo não foi planejado, não havendo uma estratégia de ação, como sugerem Souza, Ferigato e Santos (2022).

Nesse sentido, durante o estudo em campo, verificou-se que a falta de planejamento do processo dificultou a adaptação, tanto dos sucedidos, quanto dos sucessores. Esse fato pode ser averiguado quando se observa que o tema “conflitos” foi o segundo com maior aparição (12,8%). Evidencia-se, portanto, que existem muitas dificuldades durante a sucessão, mas de acordo com Brandt, Scheffer e Gallon (2020), é preciso pensar na gestão de empreendimentos familiares como um

todo, a fim de que os processos e as decisões sejam claros e transparentes, evitando-se conflitos.

No decorrer das entrevistas, os participantes expuseram que um dos problemas se centra no diálogo, conforme uma das sucessoras relata:

Eu acho que a maior dificuldade é o diálogo. Tipo assim, como a gente não consegue chegar num senso comum... [a mãe ri] para atender meio que tudo. É uma deficiência, assim, você não consegue entender o outro... (Brenda).

Outra sucessora também retratou o seguinte conflito no início do processo sucessório:

Ah não, gente, agora eu vou ter que pegar minhas coisas e ir embora mesmo, porque aí não tinha conversa, eu tinha que tomar uma atitude drástica. Aí sumi por uns três dias, entendeu [risos]... (Tereza).

Além da dificuldade de diálogo, foi possível identificar que muitos conflitos vieram da resistência por parte dos fundadores em aceitar as ideias que os sucessores propuseram, dificultando o processo, uma vez que se encontram pais apegados à forma como as coisas sempre transcorreram e filhos com ideias de mudar e trazer novidades. Panno e Machado (2010) trataram em seu estudo sobre as dificuldades enfrentadas pelos sucessores ao propor mudanças, dado que os pais se mostram resistentes em aceitar que processos e atividades podem ser mudados.

Da mesma forma, Carmo, Klender e Murta (2017) citam a questão do perfil de cada geração, visto que geralmente os patriarcas são mais tradicionais e não complacentes com inovações de risco, como os financiamentos bancários, por exemplo. Já os jovens, segundo os mesmos autores, tendem a ter uma visão inovadora, não temendo os riscos em prol da inovação e melhoria. Esse foi outro conflito identificado durante as entrevistas, como se observa no trecho a seguir:

O negócio é o financiamento de novo, ah se não, não consegue gente, infelizmente, a gente tem que ter um capital de giro para a produção e hoje o financiamento tá para nos ajudar com investimento (Tereza).

Em seguida, em relação à remuneração do sucessor, constatou-se que existem diversos conflitos quanto ao montante que ele deve receber e como o pagamento deve ser feito, conforme relatou Tereza:

Eu tinha certa dificuldade com eles. Eu tive em relação a isso. Eu falei que não me importo se me pagasse R\$ 1.000,00 ou R\$ 2.000,00, que fosse, mas eu queria meu dinheiro todo mês, porque isso também motivava, né... de certa forma. E eu sabia que qualquer coisa que eu quisesse fazer eu podia contar com isso, porque aí eu fui passando por isso. E, aí, chegou um dia que não tive mais esse dinheiro. Eu não entendi porque até hoje. Falei, gente, por que eles estavam me pagando e agora não estão pagando mais? ... se eu vendesse cinco quilos ou vendesse dez quilos de socol, tanto faz, não estou recebendo nada. Eu já tava brava já, viu? (Tereza).

Em suma, a discussão relacionada à remuneração do sucessor surge a partir das dificuldades que existem em empresas familiares, principalmente naquelas relacionadas ao meio rural, em definir e separar os papéis entre empresa e família. Corroborando, Oliveira e Silva (2012) afirmam que em muitos casos os papéis se confundem, uma vez que cada indivíduo exerce mais de uma função, ou seja, ao mesmo tempo que o fundador é o gestor, ele é pai e assim por diante. Desse modo, nota-se que existe uma notória questão a ser tratada em um ambiente empresarial familiar, que é entender até que ponto é possível separar as relações de trabalho das relações familiares.

Em outro momento, a sucessora Brenda disse:

Até falando de questão de financeiro mesmo, igual eu trabalho aqui, eu não tenho salário. Eu trabalho aqui, para o meu pai, eu ter um salário não é uma coisa legal. Ele prefere que eu esteja aqui, o dia que eu precisar de alguma coisa, eu peço a ele (Brenda).

Percebe-se, nesse trecho, a problemática da remuneração do sucessor quando os papéis se misturam. De acordo com Martendal e Tomio (2015), a gestão do negócio familiar envolve peculiaridades que a tornam uma equação de difícil trato.

## PAPEL DOS PAIS, TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO, COOPERAÇÃO E CONTINUIDADE

Durante o processo de transferência de responsabilidades do sucedido para o sucessor, verifica-se a importância do papel dos pais auxiliando os filhos durante todo período em que as duas gerações trabalham juntas. Os pais devem orientar, ensinar e direcionar seus filhos, para que eles possam aprender como funciona a gestão de um empreendimento.

Observou-se, durante as entrevistas, a importância de os pais estarem presentes como forma de apoiar e ensinar os filhos durante as atividades que devem ser realizadas na empresa. Esse fato pode ser observado no empreendimento 2, em que os pais buscam meios de conciliar as ideias das três filhas, como dito pela mãe, Maria, no trecho a seguir:

Ah... tem bastante desafio, porque as ideias, às vezes, não batem, entendeu? Ela pensa de um jeito, aí a outra pensa, aí a gente, como pais, a gente fica até meio assim. Qual das três eu vou concordar que eu tenho que ficar? Não posso concordar com ninguém, né? [risos] É... então, é complicado, porque a gente sabe que todo mundo tem ideias diferentes. Mas só que quando você, coisa assim,

você tem que pegar e ver qual que é melhor para o processo (Maria).

Em outro momento, a sucessora Tereza relata sobre a importância da ajuda dos pais: "... meu pai, minha mãe falou que só ia ser voluntário da gente mesmo [risos]. E meu pai e a minha mãe, assim, ajuda nós três, não tem pra mais ou para menos ele, hoje ele fala isso" (Tereza).

Nota-se a relevância de que o patriarca seja visto como uma figura de auxílio ao sucessor, tendo em vista que ele detém o conhecimento sobre o empreendimento e a forma pela qual os processos gerenciais devem ser realizados. É importante que os pais saibam gerir a sucessão, passando aos filhos funções que os farão se desenvolver na função gerencial, além de permitir que eles tomem decisões e façam parte da gestão do empreendimento (Moreira & Schlindwein, 2016).

Os autores afirmam ainda a necessidade da separação entre as emoções e a gestão do empreendimento, para que, assim, todos possam se beneficiar do processo, visto que o sucesso do negócio e sua continuidade são a maior questão a ser observada.

Ademais, durante a transição, a cooperação entre as partes é de suma importância para o processo, uma vez que com o trabalho em conjunto as chances de sucesso da transição aumentam. A "cooperação" foi um dos temas mais citados durante as entrevistas (10,4%), o que intensifica a ideia de que a colaboração entre sucessor e sucedido é necessária.

Tratando-se da cooperação, Tereza, sucessora do empreendimento 1, retrata o apoio não só dos pais, mas também dos irmãos que não estão envolvidos diretamente na oferta agroturística:

E assim, o legal é que se eu preciso de um apoio aqui, eles vão me dar, e tipo assim, e eles também vão receber o meu. Então, assim, isso é muito legal na nossa família. A gente está sempre unida, apesar de cada um estar no seu negócio (Tereza).

A cooperação também é vista no empreendimento 2, que pode ser observado na fala da mãe: "Na hora de pagar para fazer também, elas fazem. Elas já estão, elas até combina [sic] folga, coisa que eu nunca fiz, tem muitos anos que eu... E nunca tive folga. Aí elas têm essa folga delas. Aí elas combina [sic] direitinho" (Maria). Nota-se, portanto, que mesmo tendo um(a) sucessor(a) à frente do negócio da família, os outros também auxiliam.

O processo sucessório traz diversos questionamentos a respeito da continuidade da oferta agroturística na propriedade, e um dos problemas identificados durante as entrevistas foi a incerteza. Quando perguntada, a sucessora Brenda retratou suas inseguranças quanto ao futuro na propriedade:

Então, eu, às vezes, é assim, às vezes, eu vejo. Gostaria muito de conseguir alinhar esses pontos para permanecer aqui. Mas, às vezes, também eu vejo que... É, essa resistência muito grande deles. Às vezes, é meio desmotivante, sabe? Então, assim, eu não me fecho a outras possibilidades, porque profissionalmente a gente tem que ir atrás do nosso também, né? (Brenda).

As incertezas e as dificuldades da passagem de gestão criam nos sucessores, medos e receios quanto ao futuro. Brizzolla, Krawszuk e Berlezi (2020) acentuam a importância do planejamento para a sequência da realização dos afazeres na propriedade. No caso do agroturismo, um processo malsucedido pode acarretar o fim da oferta aos visitantes.

Outro ponto de destaque, quando se trata da continuidade da oferta agroturística no empreendimento, é a respeito da mão de obra. A sucessora Tereza, por exemplo, ao ser questionada sobre como lidará com o empreendimento quando os pais não estiverem mais presentes para lhe auxiliar, disse:

Então, na produção eu vou estar f\*\*\*\*a [risos], aí, eu vou ter que contratar alguém ou eu vou ter que trabalhar também à noite até a uma hora da manhã [risos], mas assim, vai dar um baque, né? Por mais que hoje, vamos dizer assim, as decisões é [sic] minha, mas ele é o esteio da nossa família, né... do nosso negócio, da raiz, se tiver que correr eu corro com ele, né? É... e na parte de produção, realmente eu vou sentir, e se eu tiver que fazer pousadas, quem vai construir uma pousada? Porque eu já vi que ele vai ter que fazer, né (Tereza).

Entende-se, portanto, que existem impasses e receios quanto ao futuro dos empreendimentos. Como defendido por Chemin e Ahlert (2010), é necessário que os proprietários planejem a sucessão para que eles possam evitar tais receios por parte dos sucessores. E, assim, a nova geração estará preparada para assumir a continuidade do negócio e obter êxito.

## PAPEL DA MULHER

Durante a análise, foi possível compreender a importância da mulher no agroturismo, uma vez que, em determinados momentos, os entrevistados retratam seu papel como central no desenvolvimento do agroturismo na propriedade. Sobre isso, Maria, fundadora do empreendimento 2, relatou:

Participei de muitas feiras. Nossa, tudo quanto é feira que a associação ia, da Agrotur. Eu tinha que ir. As minhas crianças era [sic]

pequeno [sic] ainda. Pegava ônibus daqui ia pra Cachoeiro, vinha de madrugada embora. Ia para a Praça do Papa, na Praça do Papa não, para aqueles canto [sic] de Vitória. Feira, feira, fazia muita feira. Hoje não gosto de feira mais, não. [risos] Cansei (Maria).

Em outros momentos, ela contou que era ela a responsável por atender os turistas que chegavam à propriedade. Além do papel importante no início do desenvolvimento da atividade, a sucessora Brenda também define o papel da mãe como fonte de auxílio: “Eu voltei para casa, é, teve uma época que eu falei com minha mãe, falei: Mãe, não está dando” (Brenda). Esse trecho demonstra a dificuldade enfrentada pela sucessora em relação às cobranças por parte do pai. No trecho a seguir, pode-se observar que a mãe é vista como elo entre o pai e os filhos, buscando conciliar suas interações:

Então, é, às vezes, até chamo a atenção dele por conta de também, uma vez era preciso de quatro pessoas para fazer uma coisa. Agora, praticamente ele quer que ela faça, praticamente, sozinha. Tem vez que ela reclama disso (Maria).

O que se pode observar, portanto, é que a mulher é a parte que cuida das relações familiares na empresa. Identifica-se que a mãe, em diversas circunstâncias, tenta amenizar a situação conflituosa da família, como afirma Tereza:

A minha mãe tá para todo mundo, entendeu? Ela apoiava todo mundo, não interferia em nada e, assim, acabava que ela aceitava qualquer decisão igual em questão da loja mesmo, ela falou: Ah, minha filha... faz o que você quiser, a gente já fez nossa parte (Tereza).

Outro ponto que se notou durante as entrevistas foi que, de acordo com os fundadores, o lugar da mulher não é trabalhando na agricultura. José, fundador do empreendimento 1, diz: “É que a Tereza, ela é boa de venda sabe... de negócios, assim, ela é boa, muito esperta. Então, ela, por ser mulher, né, na roça não vai, aí, ficou ela no lugar, né” (José). No empreendimento 2, a família de Maria dividiu a propriedade com ela e outro herdeiro, porém, pelo fato de Maria não ter filhos homens, coube a ela uma fração do terreno apto apenas ao agroturismo, pois se lhe fosse destinada uma fração cultivável, ela não possuiria mão de obra masculina para dar sequência à agricultura.

## INOVAÇÃO

Quando o processo sucessório se inicia, muitas mudanças ocorrem na forma como o agroturismo é oferecido aos turistas. Conforme apontam Bagega e Werlang (2017), se os proprietários souberem trabalhar com os recursos que possuem na propriedade, a fim de agregar valor tanto à história quanto ao que é oferecido no empreendimento, eles poderão ter bons resultados.

Observou-se que os pais reconhecem que o trabalho dos filhos na oferta agroturística trouxe inovações e melhorias à atividade, o que é evidente na fala de José:

Acompanhei a tecnologia que ela trouxe. O atendimento, que são mais educada [sic], que eu sou do mato, falo qualquer abobrinha solta ali. Então, eu acho que o atendimento melhorou, assim, com o público, né... Oia [sic], eu acho que tudo, assim, que o turismo, que hoje é a tecnologia, né, esses negócios ali de internet, pois se não tiver isso aí você está isolado do mundo, né, ela trouxe tudo isso aí, hoje se conecta em qualquer lugar (José).

Fala semelhante se repete no empreendimento 2, quando a fundadora retrata algumas das inovações que a sucessora trouxe para o trabalho da família:

As que ela colocou foi boas [sic]. É melhor, igual esse negócio de maquininha, coisa que não... foi uma resistência... Mas nós colocamos. É. Mas, aí, igual o rótulo, a mudança de rótulo. Ela que foi atrás, de correr atrás... então, é rótulo, esse negócio de rede social, vinho para Vitória, muito dela que antes não fazia isso (Maria).

Sobre esse aspecto, a fundadora do empreendimento 2 disse: “então é, tudo o que foi, que foi de que evoluiu um pouquinho, o que tem que melhorou mais, foram elas que com certeza a gente ia ficar é... Para trás”. O relato de Maria mantém relação com aspectos abordados por Moreira e Schlindwein (2016), quando relatam que empreendimentos que não possuem um sucessor tendem a não conseguir desenvolver novas estratégias, impactando seu crescimento.

Já quando perguntado às sucessoras sobre as inovações que elas trouxeram para a oferta agroturística, a sucessora do empreendimento 2 disse:

Uma coisa que a gente viu, assim, essa mudança de tentar se posicionar melhor nas redes sociais para ter mais essa visibilidade de pessoas que não são daqui, né. E a questão da importância, né, de você ter uma identidade visual bacana, que hoje em dia a vida está aí nas redes sociais, que são mais importantes, às vezes, do que a experiência de fato que você vive e a pessoa quer vim [sic] tirar uma foto. Então, assim, essa questão da identidade visual, de entender a importância de você ter um produto que chame a atenção. É do mercado, então, assim, eu vejo que a mudança no momento, até então, foi mais essa, mesmo (Brenda).

A estratégia adotada por Brenda para a oferta agroturística no empreendimento 2 foi a de posicionamento nas mídias sociais, divulgando o produto principal produzido pela família.

A sucessora do empreendimento 1, por sua vez, busca como estratégia levar as pessoas até a agroindústria, fazendo com que elas permaneçam no local, tendo um momento de lazer e descanso, admirando as paisagens da propriedade. Uma dessas inovações que Tereza fez foi a construção da adega, o serviço de café em que ela mesma produz os pratos servidos, além de reformar a loja onde são oferecidos os produtos aos turistas.

Além disso, quando questionadas sobre as inovações que ainda querem implementar nos empreendimentos 1 e 2, Brenda e Tereza afirmaram, respectivamente:

Mas assim, eu acho, eu acho, que essa questão da experiência, igual, a gente anda de trator como se fosse a coisa mais simples do mundo, mas uma pessoa lá da cidade acha isso o máximo, porque não existe isso para eles lá. Então, assim, você conseguir agregar isso, de trazer essa conexão do campo para trazer essas experiências para criança... então assim, daqui uns dez anos eu imagino que a gente tenha uma propriedade, assim, que possa receber esse turista, para trazer essa experiência e agregar mais na questão da recepção mesmo (Brenda);

Agora eu queria fazer mesmo era os chalés, meu primeiro passo, depois o segundo passo, talvez um restaurante, terceiro passo, é, eu quero fazer os produtos defumados ali também, só que aí eu tenho que investir numa outra área ali em cima também. Mas aí sei lá, não sei qual a ordem não, assim, sabe, mas das pousadas, quem sabe. Aí isso vai ser outro perrengue que eu vou ter com a minha família, mas tá tudo certo. Eu tenho que negociar (Tereza).

Nota-se, portanto, que as sucessoras querem trazer inovações para o negócio da família, contudo, é necessário que exista um planejamento de como se dará cada etapa a ser seguida, para que os empreendimentos possam ter sucesso e continuar oferecendo suas atividades aos turistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agroturismo é um segmento com forte expansão, dada a recente busca dos turistas por formas diferentes de diversão, culminando com o interesse dos produtores em diversificar sua renda. Nesse sentido, surgem diversos questionamentos sobre a forma como são geridas as propriedades que trabalham com a oferta agroturística.

Apreende-se que o agroturismo possui singularidades que precisam ser estudadas, a fim de que possam ser evitadas dificuldades de gestão em empreendimentos que oferecem esse tipo de lazer. Essa demanda se potencializa em empresas cuja gestão é desempenhada por integrantes de uma mesma família, pois as relações familiares estabelecidas no contexto familiar podem influenciar aquelas estabelecidas no ambiente empresarial, podendo ocasionar conflitos.

Tais relações, familiares e profissionais, foram analisadas durante o processo de sucessão gerencial, já que poucos estudos se voltam para as ligações que podem ser estabelecidas entre o agroturismo e o processo sucessório. Diante disso, este artigo objetivou compreender os impactos do processo sucessório gerencial na oferta agroturística, a partir do estudo de dois empreendimentos no município de Venda Nova do Imigrante (ES).

Durante sua execução, observou-se que a sucessão familiar é um processo complexo e precisa ser planejado pelos fundadores com antecedência, no intento de que os conflitos possam ser evitados e, assim, os sucessores possam se sentir motivados e aptos a permanecer na gestão do empreendimento, dando continuidade às atividades empresariais da família.

Conclui-se também sobre a importância da flexibilidade na interação das partes envolvidas na sucessão, uma vez que o choque de gerações, com pensamentos e ideias divergentes, pode acarretar uma série de conflitos, gerando desgaste e problemas que podem atrasar o processo sucessório. Além disso, evidenciou-se que o planejamento da remuneração do sucessor não recebe atenção adequada, fazendo com que ele se sinta desmotivado a trabalhar no empreendimento familiar, considerando que os jovens possuem à sua disposição outras vias profissionais.

Identificou-se também que o processo sucessório possibilita inovações e melhorias na forma como o agroturismo é ofertado, uma vez que os filhos, pertencentes a uma nova geração, almejam implementar inovações baseadas em contextos alheios àqueles de seus pais, como no caso de sucessores que buscaram conhecimentos formais oferecidos por instituições de ensino.

Por fim, também foi possível concluir quanto à relevância da mulher no agroturismo, especialmente na figura materna, pois nos casos estudados, empreendimento 1 e empreendimento 2, ela se configurou como elo entre a figura paterna e seus filhos, sendo a responsável por conciliar opiniões e mediar conflitos.

Acredita-se, após as discussões tecidas até aqui, que este trabalho contribui com os estudos acerca da sucessão gerencial, sobretudo no contexto da oferta agroturística e em empresas familiares. Além disso, fornece subsídios importantes para que organismos locais, públicos ou privados, possam desenvolver ações com vistas a diminuir o insucesso de empreendimentos desse tipo.

Não obstante, este estudo apresenta limitações que podem ser transpostas em estudos vindouros, quais sejam: (a) reservou-se a uma pequena amostra, tendo sido estudados apenas 2 empreendimentos; (b) foram acessados apenas empreendimentos localizados em Venda Nova do Imigrante (ES) e; (c) limitou-se à realização de entrevistas, podendo outras formas de construção de dados serem utilizadas.

## REFERÊNCIAS

- Augusto, C. A., Souza, J. P. de., Dellagnelo, H. L. L., & Cario, S. A. F. (2013). Pesquisa Qualitativa: Rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007–2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(4), 745-764. Recuperado em 27 de setembro de 2021, de: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>.
- Bagega, C. S., & Werlang, N. B. (2017). Turismo rural: Perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(2), 278-300.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa: Portugal.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em *Tese*, 2(1), 68-80.
- Brandt, G. T., Scheffer, A. B. B., & Gallon, S. (2020). Sucessão familiar em empresa do agronegócio. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 9(1), 112-138.
- Breitenbach, R. (2014). Gestão rural no contexto do agronegócio: Desafios e limitações. *Desafio Online*, 2(2), 714-731.
- Brizzolla, M. M. B., Neto, A. C., Krawszuk, G. L., & Berlezi, M. (2020). Sucessão familiar em propriedades rurais. *Research, Society and Development*, 9(10). Recuperado em 27 de setembro de 2021, de: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.9408>.
- Candiotto, L. Z. P. (2010). Elementos para o debate acerca do conceito de Turismo Rural. *Turismo em Análise*, 21(1), artigo 2, 3-24.
- Carballo Baños, C., Aracely, G. (2023). La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación. *Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 167-186.
- Carmo, L. J. O., Kendler, V., & Murta, R. S. (2017). O desafio da geração Y em processos de sucessão familiar nas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(2), 119-133.
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., & Pretolani, R. (2018). Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61, 73-83. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074301671731207X>
- Chemin, B. F., & Ahlert, L. (2010). A sucessão patrimonial na agricultura familiar. *Estudo & Debate, Lajeado*, 17(1), 49-74.
- Conway, S. F., McDonagh, J., Farrell, M., & Kinsella, A. (2017). Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of inter-generational family farm transfer. *Journal of Rural Studies*, 54, 60-75. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016717301547>
- Del Gobbo, G., & Heuser, D.M.D. (2017). Ensino profissionalizante em agroturismo: um estudo de caso sobre experiências de valorização do patrimônio cultural no Brasil. *Studi sulla Formazione/Open Journal of Education*, 19(2), 209-227. Recuperado em 11 de setembro, de 2021, de: [https://doi.org/10.13128/Studi\\_Formaz-20210](https://doi.org/10.13128/Studi_Formaz-20210).
- Donnelley, R.G. (1967). A empresa familiar. Versão eletrônica. *Revista de Administração de Empresas*, 7(23), 161-198.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. In: J. Duarte, & A. Barros (Eds.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, 62-83. Atlas.
- Emmendoerfer, M. L., & Emmendoerfer, L. (2004). Agroturismo como atividade empreendedora em rancho queimado, Santa Catarina – Brasil. *Turismo em Análise*, 15(2), 166-184.
- Fantini, A., Rover, O. J., Chiodo, E., & Assing, L. (2018). Agroturismo e os circuitos curtos de comercialização de alimentos orgânicos na Associação "Acolhida na Colônia" – SC/Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural [online]*, 56(3), 517-534. Recuperado em 16 de setembro de 2021, de: <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560310>.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Freitas, E. C., & Frezza, C. M. M. (2005). Gestão e sucessão em empresa familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, 2(1), 31-43.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). Atlas.
- Grzybovski, D., & Tedesco, J. (1998). Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 6(11), 37-68.
- Instituto Jones dos Santos Neves. (2020). A economia do turismo no Espírito Santo. Instituto Jones dos Santos Neves. <https://observatoriodoturismo.es.gov.br/Media/observatorio/Economia%20do%20Turismo/TD59-Economia-do-turismo.pdf>.
- Jesus, M. J., Machado, H. V., & Jesus, A. (2009). Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Turismo: Visão e Ação*, 11(2), 142-156.

- Kruger, S. D., Silva, M. A. L. da, Mores, G. de V., & Petri, S. M. (2019). Fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da Região Oeste de Santa Catarina. *Extensão Rural*, 25(4), 57-70. Recuperado em 10 de outubro de 2021, de: <https://doi.org/10.5902/2318179630576>
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar* (5a ed.). Pioneira.
- Martendal, A. G., & Tomio, M. (2015). Gestão Familiar no Agroturismo em Santa Catarina: a experiência da Acolhida na Colônia. *Turismo em Análise*, 26(4), 903-918. Recuperado em 20 de agosto de 2021, de: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v26i4p903-918>.
- Moreira, F. G., & Schlindwein, M. M. (2016). Sucessão da gestão na agricultura familiar: um estudo de caso no assentamento de Santa Olga no município de Nova Andradina em Mato Grosso do Sul. *Revista Nera*, 18(29), 151-173. Recuperado em 27 de setembro de 2021, de: <https://doi.org/10.47946/rnera.v0i29.3207>.
- Nishitsuji, D. A. (2009). O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. [recurso eletrônico]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. Recuperado de: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp087418.pdf>.
- Oliveira, M. F., Mendes, L., & Vasconcelos, A. C. V. H. (2020). Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59(2), 1-19. Recuperado em 11 de outubro de 2021, de: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>.
- Oliveira, L. G. M., & Silva, G. A. V. (2012). Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(2) 28-42.
- Panno, F., & Machado, J. A. D. (2014). Influências na decisão do jovem trabalhador rural: partir ou ficar no campo. *Desenvolvimento em Questão*, 12(27), 264-297.
- Pedreira, B. da C. C. G., Fidalgo, E. C. C., Jesus, I. R. D. de, Pocidonio, E. A. L., & Carneiro, M. J. T. (2012). Aspectos do agroturismo desenvolvido em Venda Nova do Imigrante (ES) em subsídio ao levantamento do potencial agroturístico de Cachoeiras de Macacu (RJ). Embrapa Solos. Recuperado de: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/951045/1/DOC147AspectosAgroturismo.pdf>
- Pinto, W. C, Jr. (2005). Informação e tecnologia para implantação do agroturismo em Echaporã-SP [Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de SP], São Paulo, Brasil. Recuperado em 15 de setembro de 2021, de: <http://hdl.handle.net/11449/93700>.
- Pires, P. D. S., Anjos, F. A. D., Silva, Y. F., & Oliveira, J. P. (2009). Estruturação de matriz de impactos do turismo: o caso do agroturismo do município de Santa Rosa de Lima – SC. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 3(1), artigo 4, 68-89.
- Portuguez, A. P. (2017). *Agroturismo e desenvolvimento regional* (3a ed.). Ituiutaba: Barlavento.
- Rodigheri, R., Grzybovski, D., & Silva, M. H. (2023). Gestão de propriedades rurais familiares: dificuldades, desafios e sucessão. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 25(1), 1-20.
- Roque, A. (2012). *Panorama empresarial do turismo rural*. Idestur, Sebrae. São Paulo.
- Santos, S. Jr., Waquil, P. D., & Fisher, A. (2012). A agroindustrialização como forma de contenção do êxodo rural. *Revista Economia & Gestão*, 12(28) 133-157.
- Silva, J. C. de S., Fischer, T., & Davel, E. (1999). Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. *Encontro Nacional da Anpad*, 32. Foz do Iguaçu, Paraná: Anpad.
- Sousa, B., & Quesado, P. R. (2020). A segmentação de mercado e os custos organizacionais: uma abordagem ao agroturismo. *Revista Custos e @gronegócios Online*, 16(2), 22–37.
- Souza, M. de., & Dolci, T. S. (2019). Sinergias entre turismo e atividades agrícolas: o exemplo do enoturismo. *Turismo Rural: Fundamentos e Reflexões*, 99-117.
- Souza, S. M. N. L. de, Ferigato, E., & Santos, O. S. dos. (2022). Generation Y in the family succession of small businesses in São Paulo. *Research, Society and Development*, 11(4), e32911427506. Recuperado em 18 de outubro de 2021, de: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.27506>
- Valentini, A. de S., Santos, E. de O., Vianna, S. L. G., & Thomé-Ortiz, H. (2017). Estudo comparado do turismo no espaço rural: Coredes de campos de cima da serra e fronteira Oeste, RS, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, 28(2), 293-308. Recuperado em 2 de setembro de 2021, de: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i2p293-308>.
- Venda Nova do Imigrante, Prefeitura Municipal de. (2023). Agroturismo. Venda Nova do Imigrante: capital nacional do agroturismo. <http://venda-nova.es.gov.br/site/agroturismo.php>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.). Bookman.
- Zandonadi, B. M., & Freire, A. L. O. (2016). Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 4(1), 23-44.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Gabriele Fraga Baptista Carnielli: Conceitualização, curadoria de dados, análise de dados, pesquisa, metodologia, administração do projeto, desenvolvimento, validação de dados e experimentos, design da apresentação de dados, redação do manuscrito original.

Daniel Lanna Peixoto: Conceitualização, curadoria de dados, pesquisa, metodologia, administração do projeto, supervisão, design da apresentação de dados, redação, revisão e edição.

Paola Brusco Ribeta: Design da apresentação de dados, redação, revisão e edição.

---

**Editor de Seção:** Fabiana Roeder