

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

GILIANE TROST BRANDT

Porto Alegre

Janeiro de 2015

Giliane Trost Brandt

## **SUCCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada como requisito parcial para obtenção de grau Mestre em Administração. Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Prof. Orientador: Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

Janeiro de 2015

CIP - Catalogação na Publicação

BRANDT, GILIANE TROST  
SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DO AGRONEGOCIO /  
GILIANE TROST BRANDT. -- 2015.  
82 f.

Orientadora: ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2015.

1. SUCESSÃO FAMILIAR. 2. EMPRESA FAMILIAR. 3.  
AGRONEGOCIO. I. SCHEFFER, ANGELA BEATRIZ BUSATO,  
orient. II. Título.

**“SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DO AGRONEGÓCIO”**

**ESSA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS.**

**PROF. DRA. ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER  
ORIENTADORA DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**

**PROF. DR. SIDNEI ROCHA DE OLIVEIRA  
PRESIDENTE**

**PROF. DR. ROBERTO LIMA RUAS  
MEMBRO**

**PROF. DR. EUGENIO AVILA PEDROZO  
MEMBRO**

**JANEIRO 2015**

## SUMARIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. JUSTIFICATIVA.....	16
1.2. OBJETIVOS .....	17
1.2.1. Objetivo geral .....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>21</b>
2.1. AGRONEGÓCIO NO BRASIL E AGRONEGÓCIO FAMILIAR.....	21
2.1.1. Agronegócio no Brasil.....	21
2.2. A EMPRESA FAMILIAR .....	26
2.2.1. Modelos sobre Empresa Familiar .....	29
2.3. SUCESSÃO FAMILIAR .....	34
2.3.1. Sucessão Familiar em Empresas do Agronegócio .....	39
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
3.1. COLETA DE DADOS.....	42
3.2. ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.3. O CASO ESCOLHIDO E OS SUJEITOS PESQUISADOS .....	45
3.1.1. Estatísticas comparativas entre a região sul e centro oeste .....	50
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>57</b>
4.1. História de Vida e Significado da Terra .....	58
4.2. Sucessão: Características .....	64
4.3. Dificuldades encontradas e pontos facilitadores .....	71
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual da Sucessão Familiar em Empresas do Agronegócio....	19
Figura 2 - População Brasileira rural e urbana 1940 a 2010 .....	22
Figura 3 - Área colhida (mi ha) e Produção de grãos (mi t).....	23
Figura 4 - O modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar .....	30
Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar .....	33
Figura 6 - Convivência de duas gerações adultas.....	35
Figura 7 - Espiral do ciclo de vida familiar .....	37
Figura 8 - Espiral da Família societária .....	38
Figura 9 - Mapa de Chapadão do Céu .....	45
Figura 10 - Árvore Genealógica na Família.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores.....	26
Quadro 2- Censo IBGE 2006 - Agricultura Familiar Brasil, Grandes Regiões e UF ..	39
Quadro 3 - Dados dos entrevistados.....	46
Quadro 4 - População nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio.....	50
Quadro 5 - População residente, total, com indicação da área total e densidade demográfica, segundo os municípios – 2010.....	51
Quadro 6 - Censo Agropecuário 2006 - área agricultura familiar.....	54
Quadro 7 - PBI Municipais 2007-2011.....	54
Quadro 8 - Confronto dos resultados estruturais dos Censos Agropecuários Rio Grande do Sul 1970/2006.....	55
Quadro 9 - Confronto dos resultados estruturais dos Censos Agropecuários de Goiás 1970/2006.....	55
Quadro 10 - Categorias Centrais do estudo de caso.....	58

## **LISTA DE SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

FINAME – Agencia especial de financiamento Industrial

FINAME PSI – Programa de Sustentação do Investimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PROAGRO – Programa de Apoio a Agricultura

PCA – Programa para Construção e Ampliação de Armazéns

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar saúde, força e perseverança para enfrentar os desafios que a vida proporciona. Por sua Graça e sua Presença constante em minha vida.

Ao meu esposo que se colocou ao meu lado, e desde os momentos em que desistir parecia ser a única alternativa, até os momentos de êxtase pelas conquistas, me ensinou o que é solidariedade, parceria e principalmente o que é amor.

As minhas amadas filhas pela compreensão na minha ausência do convívio familiar.

Aos meus pais, por todo o incentivo, esforço e abnegação. À minha mãe pelo apoio incondicional, e por dedicar-se ao cuidado de minhas filhas na minha ausência juntamente com meu esposo.

A Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer, minha orientadora, pela disposição, dedicação, apoio, incentivo e por ter acreditado em mim desde o início desta caminhada.

Agradeço aos entrevistados, Senhor R.W., Senhora A.B., Senhor R.B. e Senhor R.E.S., que de forma muito carinhosa me receberam em sua empresa, disponibilizando seu tempo, contando a sua história de vida e de carreira, o que contribuiu imensamente para o enriquecimento do estudo.

As minhas irmãs, que mesmo a distância ou perto, sempre estiveram ao meu lado principalmente orando por mim. Agradeço também à minha irmã de coração, minha colega de mestrado, Misiara Alcântara, pela parceria de quatro anos de aulas, viagens, trabalhos, e pelo apoio durante a caminhada.

Aos meus colegas, pelo carinho, convivência, trocas, amizades, conhecimento e colaboração.

## RESUMO

A agricultura tem tido, ao longo dos séculos, um destaque a nível mundial. O Brasil tem sido considerado grande *player* nesse segmento, globalmente. Dentro desta perspectiva, este trabalho teve como objetivo o estudo de caso de uma empresa familiar com atuação no agronegócio, localizada no Centro-Oeste brasileiro, em processo de sucessão. A pergunta chave foi “De que modo empresas familiares ligadas ao agronegócio, oriundas da região noroeste do Rio Grande do Sul, e instaladas na região Centro-oeste do Brasil, na busca por explorar novas terras e novas oportunidades, lidaram e estariam lidando com a sucessão em seus negócios, bem como quais seriam as características mais marcantes na condução desse processo”? Para analisar a sucessão familiar, realizou-se um estudo de caso, embasando-se através de pesquisa sobre a Empresa Familiar, Sucessão Familiar e Agronegócio, pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com os sucessores, sucedidos e gestores na empresa que já passaram ou estão passando por este processo. Concluiu-se que a sucessão na empresa visitada vem ocorrendo ao longo da última década, como um processo de desenvolvimento continuado dos sucessores através dos anos, primando pela manutenção dos valores da família e da empresa, de forma profissional, o que tem permitido a perpetuação da empresa, que já está na terceira geração.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Empresa familiar. Sucessão Familiar.

## **ABSTRACT**

Agriculture has been, over the centuries, a prominent worldwide. Brazil has been considered major player in this segment globally. Within this perspective, this study aimed to the case study of a family company engaged in agribusiness, located in the Brazilian Midwest, in succession. The key question was " How family businesses in the agribusiness , came from the Northeast region of Rio Grande do Sul , and installed in the Midwest region of Brazil , seeking to explore new lands and new opportunities , and would be dealt dealing with succession in their business , and what are the most striking features in the conduct of this process " . To analyze the family succession, there was a study case, that is basing through literature search on Family Business, Family Succession and Agribusiness, and semi-structured interviews with the successors, succeeded and managers in the company who have gone or are going through this process. It was concluded that the succession in the visited company has been occurring over the past decade, as an ongoing development process of successors over the years, striving for maintenance of family and values of the company in a professional manner, which has allowed the perpetuation the company, which is already in the third generation.

**Keywords:** Agribusiness . Family business . Family succession.

## 1. INTRODUÇÃO

O Centro-oeste do Brasil é um dos poucos locais no mundo que tem em seu território o que mais é valorizado para uma agricultura forte: vastas extensões de terra, água em abundância, temperaturas amenas e sol durante todo o ano. O centro-oeste brasileiro é visto com um diferencial agrícola no topo do mundo. O crescimento da população mundial, que precisa se alimentar, tem feito do Brasil uma nação com grande potencial de crescimento econômico com base na agricultura.

Mas isso não foi sempre assim. Se percebermos a história recente das décadas de 1950 a 1980 no Brasil, notamos um descaso com a questão do campo. O êxodo rural, em grandes proporções, provocou um enfraquecimento do campo. Famílias inteiras deixando suas terras, em busca de oportunidades nas grandes cidades brasileiras em fase de industrialização e urbanização. A falta de uma conjuntura político-econômica também enfraqueceu a propriedade rural. A vida do campo não garantia o sustento familiar, a rentabilidade era mínima e a forma de cultivo bastante precária.

O êxodo rural, também denominado migração campo-cidade, é um movimento horizontal de população que envolveu milhões de pessoas, principalmente nos países 'subdesenvolvidos', a partir da década de 1950, em vista de mudanças nas economias nacional e mundial. O êxodo rural é o mais importante movimento populacional interno do Brasil, nos últimos 50 anos. (ADAS, 1998, p. 518)

Podemos constatar tal fato relatado por Adas (1998), observando Anexo A que mostra a evolução das populações rural e urbana do Brasil nas Grandes Regiões, no período de 1940 a 1995.

Devido a essa conjuntura vivida nas décadas de 50 a 80, percebemos um envelhecimento da população rural. Os jovens deixaram o campo em busca de novas oportunidades nas cidades, e o interesse na continuidade da atividade da família rural praticamente desapareceu. Além disso, tem-se o êxodo da população

do nordeste e o crescimento da população do Norte e Centro-oeste (Anexo B, figura 3 ilustrativa da população segundo as regiões). A fronteira agrícola do país passa a ser mais atrativa nos últimos anos, demonstrando assim a mudança dos cenários regionais do Brasil

A partir do final da década de 1980, tanto o esgotamento da oferta de empregos nos centros industriais quanto a concentração fundiária das antigas fronteiras agrícolas estão diminuindo sistematicamente os fluxos migratórios inter-regionais e ocasionando um assentamento demográfico inédito na história do país: as possibilidades de posse de terra e as oportunidades de trabalho são cada vez mais buscadas dentro dos limites da própria região de origem da população (OLIC, 2012, p. 394).

Hoje o Brasil vive um contexto diferente na agricultura. O país tem percebido a importância e relevância da agricultura no contexto econômico do país, a sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) e a diferenciação que o país tem com relação ao restante do mundo na questão de produtividade e qualidade de alimentos produzidos. Essa alteração de contexto determina uma série de mudanças na questão do interesse do homem sobre a terra, que se havia perdido nas décadas passadas.

As famílias brasileiras têm voltado o seu interesse no investimento de recursos e tempo dedicado ao campo. O desenvolvimento de cidades localizadas no Brasil Agrícola tem sido motivo de constantes inserções na imprensa falada e escrita, com destaque nacional e internacional. Percebe-se então uma inversão de êxodo, com oportunidades vindas do campo. Oportunidades essas de emprego, melhoria de qualidade de vida e oportunidade de investimento, com rentabilidade acima de outras atividades.

A Região Sul, até os anos 1970, caracterizava-se como área de atração populacional, com participação crescente no total da população brasileira. Desde a década de 1970, entretanto, passou a apresentar sinais de repulsão.

Segundo Olinc (2012), a introdução do cultivo intensivo da soja, a partir da década de 1970, mudou substancialmente a estrutura agrária em grandes áreas do estado (do Paraná), causando o crescimento do tamanho médio das propriedades. Essa mudança - somada à mecanização – resultou na expulsão de grande número de pequenos proprietários e trabalhadores rurais. Os trabalhadores rurais do Paraná – assim como os do Nordeste, do Espírito Santo e de Minas Gerais – fizeram parte de um grande fluxo migratório em direção às fronteiras agrícolas do Brasil Central e da Amazônia.

E neste contexto todo, percebemos maior interesse do jovem em permanecer na terra, valorizando-a e fazendo dela o seu sustento.

A atividade agrícola no Brasil hoje tem se desenvolvido significativamente nas últimas duas décadas. Percebe-se um investimento alto em tecnologia aplicada ao cultivo da terra, à produção de alimentos e à sua comercialização. A propriedade rural tem se mostrado não só uma propriedade, no sentido literal da palavra, mas também uma *Empresa*. Essa evolução demonstra o interesse e necessidade de se voltar atenção às formas de administrar todas as etapas do ciclo de cultivo e comercialização dos produtos oriundos da terra. Assim, podemos perceber fortemente o contexto empresarial atual das propriedades rurais.

As Empresas Agrícolas tem sua origem em sua grande maioria de uma evolução natural de Propriedades de Famílias Rurais com extensões de terra cultivadas passadas de geração a geração.

As empresas familiares são estudadas por diversos pesquisadores ao redor do mundo. Apesar da divergência de dados, seus estudos reforçam a importância econômica destas empresas. Segundo Bornhold (2005), 85% das empresas brasileiras são familiares.

Quando falamos de empresas familiares, logo vem a nossa mente a questão da sucessão familiar. Dados mundiais comprovam que apenas 33% das empresas familiares “sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira

*para a segunda geração*” (PASSOS, 2006, p. 24). E esse percentual diminui para 14% da segunda para a terceira geração.

A representatividade das empresas familiares no contexto econômico mundial e a dificuldade da perpetuação dessas empresas na passagem da primeira para a segunda e demais gerações, unem-se numa temática que percorre a mente humana e resulta em uma série de questionamentos. Assim, julga-se relevante tratar deste estudo.

Podemos identificar na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul um percentual muito similar de empresas familiares ao que verificamos no contexto brasileiro. Tal comparação podemos verificar nos dados do Quadro 4 e do Quadro 5 no capítulo 3 deste trabalho, que mostram a agricultura familiar na região Noroeste e faz uma comparação com dados da região Sul de Goiás.

No Rio Grande do Sul, um dos setores que se destaca é o setor do agronegócio. Além disso, segundo estudo de Guilhoto (2007), o Sul do Brasil é a região que mais sobressai na produção familiar. Em 2004, o PIB do agronegócio familiar nacional atingiu a cifra de R\$ 181 bilhões, dos quais cerca de 44%, ou R\$ 80 bilhões, estavam concentrados na região Sul e, destes, metade estava no Rio Grande do Sul, totalizando R\$ 40 bilhões (2005). A região Sul possui peculiaridades que determinam o êxito de propriedades familiares rurais. E as propriedades rurais familiares são o berço para a construção de unidades rurais de maior proporção até a formação de grandes propriedades. Ainda segundo os mesmos autores, a forma de colonização e a herança cultural de povos europeus influenciaram para que as pequenas unidades produtoras pudessem competir com propriedades maiores, muito em função de terem o mesmo potencial de absorção tecnológica das patronais.

A região noroeste do estado do RS é rica em histórias de empresas criadas por pessoas empreendedoras, dentre as quais algumas que fizeram a diferença em seu momento histórico, e num dado momento sucumbiram. Houve-se falar de

histórias de empresas familiares com representatividade econômica na região, em diversos segmentos, desde cervejarias, malharias, olarias, grandes centros comerciais, até indústrias metalúrgicas, onde algumas ainda permanecem no mercado, e muitas outras não mais.

Por este motivo, cabe aqui uma investigação e verificação de algumas empresas que conseguiram superar o momento crucial de sua existência (aqui considerado como a etapa da sucessão de uma geração a outra) e mantiveram a sua perpetuação.

A região noroeste do estado do RS também é detentora de uma particularidade interessante para estudo. É dessa região que provêm grande parte de empreendedores de todo o território agrícola brasileiro. Percebemos nesse povo uma característica bastante particular, de explorar novas terras, fazendo delas suas novas moradas e formas de sustento familiar. Existem infinitas histórias desde a década de 70, onde gaúchos oriundos desta região desbravaram as regiões agricultáveis do noroeste do Paraná, do Mato Grosso, de Goiás, Tocantins e Piauí, além da região agrícola do Paraguai. Por vezes vendiam suas terras no sul, e com o valor das vendas podiam comprar áreas mais extensas no norte, viabilizando a atividade agrícola com maiores extensões de terra. Outros viam na exploração de áreas no norte brasileiro uma forma de ampliação das extensões de terra em função do crescimento da família e conseqüente necessidade de maior renda.

“A conquista do Oeste” é um documentário produzido pela RBS TV, em 2004, com o relato histórico de gaúchos que atravessaram o estado em busca de terras em outras fronteiras agrícolas, como Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Rondônia, Acre, Roraima, Distrito Federal, Paraguai e Bolívia. Nesse documentário, demonstra-se a característica empreendedora e conquistadora de gaúchos, que fundaram cidades, desbravaram terras e mudaram a situação geográfica (inclusive com críticas e elogios) de vasta área do Brasil e América do Sul.

Desse modo geral, tendo em vista a importância do setor agrícola e sua constituição familiar, julga-se relevante o estudo sobre a sucessão familiar no agronegócio. Porém, poucos estudos sobre o tema, nessa região e nesse mercado, foram encontrados.

A partir das considerações preliminares expostas, surge o questionamento a ser respondido: **“Como a empresa familiar que atua no agronegócio instalada na região Centro-oeste do Brasil, lida com a sucessão em seus negócios?”**

### **1.1. JUSTIFICATIVA**

A empresa familiar tem recebido crescente atenção nos meios empresariais, acadêmicos e de associações de classe. É notável a importância sócio-econômica das empresas familiares, inclusive por ser responsável por uma parcela significativa da economia mundial.

Por sua vez, percebe-se historicamente que a mortalidade das empresas familiares pode estar ligada ao processo sucessório que elas enfrentam. Estudos têm sido publicados com relação a essa interligação entre o insucesso das empresas familiares no momento da sua sucessão, e a sua não continuidade.

A sucessão em empresas familiares por muito tempo foi tratada como um tema coberto de tabus. Nas organizações familiares pode-se perceber uma tendência ao não querer falar sobre o tema. Muitas vezes essa intenção é coberta de medos, de conflitos não resolvidos, ou de simplesmente a não percepção da necessidade da gestão para a continuidade dos negócios.

A condução eficaz da sucessão nas empresas pode ser considerada um fator chave para o sucesso ao longo dos anos da mesma. Mas precisa ser percebida pela empresa familiar como um processo dotado de etapas e da construção com base em princípios e valores importantes e característicos de cada organização.

Analisar as dificuldades enfrentadas pelas organizações que estão nesse processo contínuo de sucessão familiar, sob a ótica da teoria que vem sendo construída ao longo dos últimos sessenta anos ao redor do mundo, pode ser uma forma de fazer com que se verifique na prática uma possibilidade de maior sucesso e menor conflito entre as partes envolvidas.

Grandes empresas familiares já tem utilizado a ferramenta de governança da empresa familiar como forma de gestão mais eficaz de toda a organização e continuidade dos negócios. Porém em empresas pequenas e médias, ainda não existem estudos aplicados em quantidade suficiente para traçar uma tendência. Estes estudos muitas vezes não estão ao alcance dos empresários de empresas de porte menor, que por vezes por esse motivo também não percebem tal importância.

No meio do agronegócio a questão da sucessão familiar também tem sido explorada menos do que merecia o tema. Muitas vezes as propriedades são geridas pelo patriarca, que centraliza toda a gestão e as informações estratégicas do seu negócio. A falta desse patriarca pode vir a ser um problema para a continuidade dos negócios, onde se perdem informações importantes para o andamento saudável do negócio. Outro fator percebido em propriedades agroindustriais é a questão de conflitos existentes entre os membros das famílias proprietárias, que por vezes ultrapassam gerações sem uma solução adequada.

Um estudo de caso do agronegócio, explorando a teoria já existente sobre o tema, pode abrir portas para uma conscientização gradativa da importância do tema do estudo proposto. Pode também sinalizar dificuldades pertinentes para que outros pesquisadores se interessem na continuidade da temática.

## **1.2. OBJETIVOS**

A partir das considerações acima expostas, o presente estudo tem como intenção abordar a questão de pesquisa apresentada, tendo como objetivos:

### **1.2.1. Objetivo geral**

Analisar as características marcantes do processo de sucessão em uma empresa familiar ligada ao agronegócio, instalada na região Centro-Oeste, escolhida para o estudo.

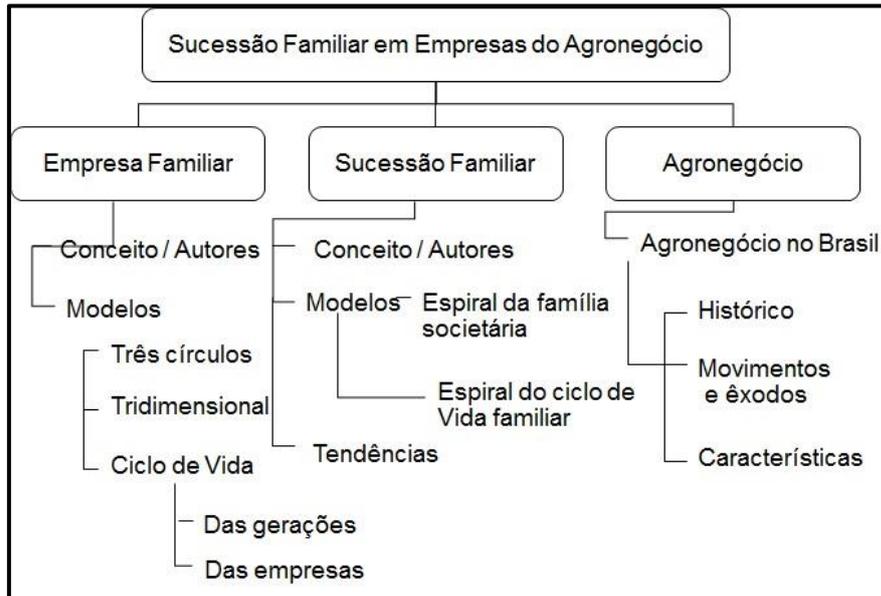
### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Levantar a relação dos familiares com a terra (cultivo) ao longo das gerações e como se constituiu a busca por novas oportunidades de cultivo;
- Descrever as etapas em que a empresa se encontra no processo de sucessão familiar;
- Levantar dificuldades enfrentadas e pontos facilitadores durante seu processo de sucessão familiar.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A Figura 1 ilustra a estruturação dos dados que serão abordados no presente relatório.

Figura 1 - Mapa conceitual da Sucessão Familiar em Empresas do Agronegócio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

Nesse primeiro capítulo, como visto, foi abordado o tema da dissertação, a descrição da relevância do assunto, a justificativa do estudo, a apresentação do problema de pesquisa, a apresentação dos objetivos gerais e específicos.

No capítulo dois, são apresentadas as teorias e referências relativas ao assunto a ser estudado: Agronegócio, Empresa Familiar e Sucessão Familiar. Cada tema traz conceitos de acordo com a visão de alguns autores pesquisados e referências no assunto. Além disso, apresenta modelos teóricos de Empresa Familiar e Sucessão Familiar.

O Capítulo três apresenta a Metodologia aplicada ao estudo, com análises de autores referente à sucessão familiar e os procedimentos adotados para a pesquisa, entrevistas e análise dos dados.

O quarto Capítulo apresenta a análise dos dados coletados. E finalmente no quinto Capítulo são apresentados as conclusões encontradas e o confronto de dados e estudos referentes às entrevistas e o objetivo geral do trabalho.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. AGRONEGÓCIO NO BRASIL E AGRONEGÓCIO FAMILIAR**

#### **2.1.1. Agronegócio no Brasil**

De acordo com Araújo (2010, p. 02),

[...] durante milhares de anos, as atividades agropecuárias sobreviveram de forma muito extrativa, retirando o que a natureza espontaneamente lhes oferecia. Os avanços tecnológicos eram muito lentos, compostos até mesmo de técnicas muito simples, como as adubações com materiais orgânicos.

A população concentrava-se no meio rural, e tinha o seu sustento e subsistência com base no cultivo da terra e seus animais. As propriedades eram muito diversificadas, praticamente autossuficientes, e as atividades eram executadas de forma rudimentar e empírica.

Araújo (2010, p. 03) cita que “até então, qualquer referência à 'agricultura' relacionava-se a todo o conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural, das mais simples às mais complexas”.

A pouco menos de cinco décadas, começa-se a perceber um início de alteração no quadro rural, e no Brasil, a década de 1970 pode ser considerada importante para a evolução da socioeconomia, em função de que nesse período verificam-se grandes avanços tecnológicos no ambiente, que fazem com que ele se modifique radicalmente. Podem-se perceber essas alterações na forma com que a população passa a se distribuir, concentrando-se gradativamente mais no meio urbano. A indústria tem seus grandes avanços nesta época, e a agricultura inicia um processo de amadurecimento tecnológico que pode ser percebido até os dias atuais com muita facilidade até por pessoas que não são desse meio, e em um ritmo acelerado.

Figura 2 - População Brasileira rural e urbana 1940 a 2010

Anos	Pop. total	Pop. urbana	Pop. rural	Rural/Total (%)	Urbana/Total (%)
1940	41,2	13,0	28,2	68,45	31,55
1950	51,9	18,8	33,1	63,78	36,22
2000	170,1	138	32,1	18,87	81,13
2010	192,3 (*)	163,4 (**)	28,9 (**)	15,03	84,97 (**)

**Fonte:** IBGE.

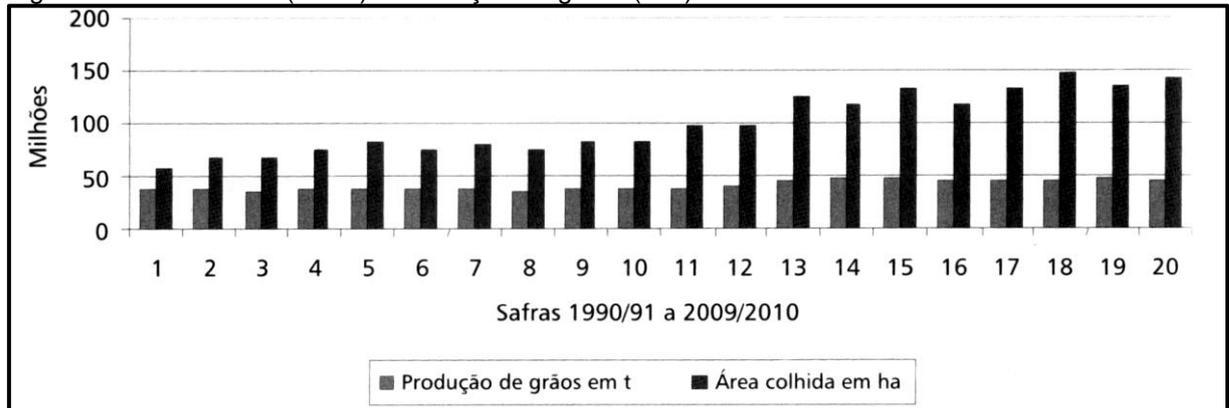
(\*) Estimativa IBGE      (\*\*) Estimativa de projeção

Fonte: ARAÚJO, 2010 p.4.

A partir do momento em que a população iniciou o processo de êxodo rural, coube à parte rural restante uma tarefa não tão simples: produzir com cada vez menos pessoas, mais alimentos e produtos agrícolas para uma população nacional em crescimento, além de abastecer o contexto internacional. Ou seja: uma população cada vez menor precisa produzir para sua subsistência, para a população urbana e para o mercado externo.

A partir de então, segundo Araújo (2010) Figura 3, as propriedades rurais passam a uma alteração profunda, perdendo sua autossuficiência, especializando-se somente em determinadas atividades, dependendo cada vez mais de insumos, máquinas, e serviços externos à sua propriedade, e necessitando de infraestrutura necessária ao escoamento de sua produção (estradas, armazéns, portos) além de dependerem de novas tecnologias, pesquisas e outros serviços para sua melhoria contínua de performance.

Figura 3 - Área colhida (mi ha) e Produção de grãos (mi t)



Fonte: ARAÚJO, p.22. 2010.

Com a perda de sentido do termo agricultura, nesse contexto, um estudo feito por dois pesquisadores norte-americanos em 1957 (John Davis e Ray Goldberg) foi o precursor do termo *agrobusiness*, definido como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados. (RUFINO, 1999 *apud* ARAÚJO, 2010).

O termo *agrobusiness*, utilizado a partir de então, passa por uma alteração de nomenclatura no Brasil para *agronegócio* a partir da metade da década de 1990.

O agronegócio no Brasil, assim como em diversas outras regiões do planeta, apresenta, segundo Araújo (2010), algumas especificidades, que são importantes assuntos a serem estudados para a construção e entendimento de seu cenário. Dentre elas, podemos citar: *sazonalidade da produção; influência dos fatores biológicos e perecibilidade rápida*.

A sazonalidade da produção agrícola ou agropecuária depende fortemente das condições do clima e das estações do ano. Algumas culturas desenvolvem-se somente a partir de certas situações de clima, umidade, insolação, temperatura e outras variáveis. Essas condições apresentadas, então, interferem no que pode-se chamar *safr* e *entressafr* de produção. Nesses períodos contrastantes, pode-se perceber alteração de preços dos produtos, disponibilidade dos mesmos e

necessidades diferenciadas de infraestrutura para, por exemplo: plantio, colheita, aplicação de insumos, escoamento e armazenagem da produção.

O aparecimento de doenças e pragas (influência dos fatores biológicos) é considerado uma questão de saúde pública mundial. O tema é assunto de diversas conferências internacionais, estudos científicos e por vezes aterroriza produtores e a comunidade como um todo. Pode-se perceber, no contexto mundial, uma preocupação constante e acelerada nos fatores biológicos, pois o seu aparecimento ou a sua erradicação corresponde a situações de comercialização de produtos de forma diferenciada. Podem-se comercializar produtos com preços bastante diferenciados, quando existe uma comprovação da segurança biológica dos produtos produzidos por empresas preocupadas com essas questões. E isso reflete diretamente no resultado das propriedades.

Outro aspecto característico do agronegócio é a perecibilidade rápida. Em função de a vida útil curta dos produtos agrícolas, e a atividade biológica nestes produtos continuar atuando, é necessária à ação rápida para o seu prolongamento. Sendo assim, para minimizar o impacto da perecibilidade, segundo Araújo (2010, p. 09),

[...] é necessário o desenvolvimento de tecnologia, colheita cuidadosa, classificação e tratamento dos produtos, estrutura apropriada para armazenagem e conservação, embalagens mais adequadas, e logística específica para distribuição.

Os sistemas agroindustriais, segundo Megido e Xavier (2003, *apud* CALLADO, 2011) podem ser compreendidos e classificados como “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”. Pode-se conceituar “antes da porteira” como os elementos que fornecem os insumos e serviços para o cultivo da terra e da criação animal. Araújo (2010) considera nesse meio “antes da porteira” fornecedores de insumos, fertilizantes, sementes, ração, medicamentos veterinários, vacinas, defensivos, máquinas e implementos. O segmento antes da porteira, segundo Callado (2011) pode ser subdividido em dois subsetores distintos: produção e disponibilização de insumos para o agronegócio e prestação de serviços voltados

ao agronegócio, como pesquisas, assessorias para desenvolvimento, novos projetos e novas tecnologias.

“*Dentro da porteira*” é a expressão que contempla toda a atividade desenvolvida dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou seja, tudo o que envolve o plantio, manejo do solo, colheita e trabalho direto com a criação animal.

As atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição e consumo de produtos alimentares são classificados como as atividades “*após a porteira*”.

As atividades agroindustriais historicamente foram vistas com enfoque discriminatório, onde se tinha o conceito de que eram desenvolvidos por pessoas com pouca formação e de forma empírica.

Com o passar do tempo, a agricultura e pecuária em geral sofreu diversas modificações, entre elas a utilização de técnicas de manejo além de diversas pesquisas aplicadas ao campo a ao cultivo de animais. O aumento da grande propriedade rural no contexto brasileiro, além da notória e crescente participação deste segmento na economia nacional e internacional, trouxe ao campo a profissionalização de suas atividades.

As atividades administrativas desempenhadas no campo hoje em muito são comparadas às atividades de grandes complexos industriais e, portanto merecem estudos acadêmicos.

Um dos temas que tem iniciado seu destaque no campo é a preocupação com a questão da sucessão familiar. Ainda existem poucos estudos sobre o tema, mas, segundo Rosso *apud* Reis (2006 p. 203) a questão da sucessão familiar “é uma das questões que mais preocupam os agroempresários” em função de diversos motivos, os quais serão demonstrados durante o estudo.

## 2.2. A EMPRESA FAMILIAR

Para o estudo acerca do tema proposto, percebe-se inicialmente a necessidade de definição de alguns conceitos como bases para a nossa reflexão. Dentre eles estão: família, empresa familiar e família empresária. Elencaram-se alguns autores que concentraram em seus conceitos expressões mais usuais dos temas abordados. Porém, admite-se que existem conceituações das mais variadas e que em alguns momentos podem ser consideradas divergentes.

O conceito de empresa familiar tem uma variedade e riqueza. Assim sendo, considera-se a Quadro 1 abaixo uma forma sintetizada da diversidade de conceito, de acordo com um artigo sobre sucessão em empresas familiares, publicado no VII SEMEAD: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas (SANTANA, et al, 2004)

Quadro 1 - O conceito de empresa familiar na ótica de vários autores

AUTORES	CONCEITOS
Barry apud Scheffer (1993)	“Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família”.
Bernhoeft (1989)	Este conceito de empresa familiar, para Bernhoeft, é exageradamente simplista: “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. O autor diz que o “aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital permanecer a uma ou mais famílias”.
Donnelley apud Bernhoeft (1989)	“Uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses objetivos da família”.
Gaj apud Scheffer (1993)	“São empresa com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem intenção de

	passar a um herdeiro direito ou parente por casamento.”
Galgo e Vilela apud Gorgati (1998)	“Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.
Garcia (2001)	“Consideramos Empresa Familiar” àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família os direitos dos negócios”.
Gracioso apud Martins et al. (1999)	“a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária, também, a existência de estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos chave é preenchida por membros da família proprietária”.
Lodi (1998)	“Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”. “O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes”. “Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar”.
Martins et al. (1999)	“(…) aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir (irem) parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle é exercido justamente com base na propriedade”.
Oliveira (1999)	“Empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Vidigal (1996)	“A não ser criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram origens”.

Fonte: Santana, et al, 2004 adaptado pelo autor.

O conceito de família de Passos (2006, p.25) consiste num grupo social unido por vínculos biológicos, legais e/ou de afinidade, que está em constante

transformação. Possui critérios próprios de inclusão, qualificação, reconhecimento e avaliação. Inclui descendentes diretos, cônjuges e conviventes.

Bornholdt (2005, p.34), por sua vez, define empresa familiar, considerando-a quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa;

As empresas familiares podem ser caracterizadas por alguns pontos, conforme Braun, (2011). (apud OLIVEIRA, 1999), onde é destacado: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação; postura da austeridade seja na forma de vestir, ou na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade; dificuldade de separar o racional do emocional; e jogos de poder, em que muitas vezes mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

Dyer (2003), de acordo com Machado (2005), ressalta que atualmente o número de empresas iniciadas e dirigidas por casais é cada vez maior, e tanto situações de consanguinidade quanto de matrimônio podem ser consideradas para fins de empresas familiares.

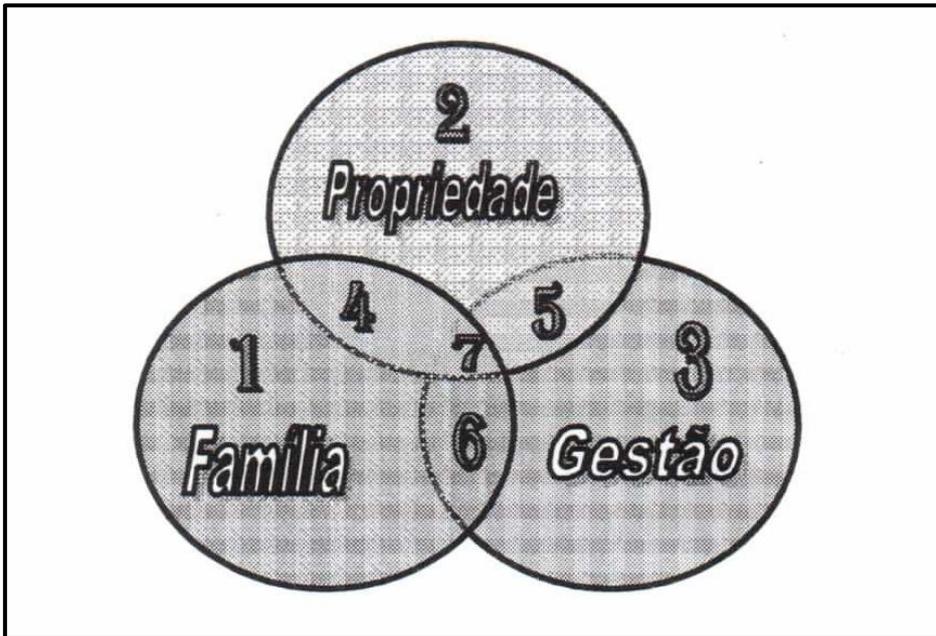
Nota-se, na literatura relacionada ao tema, a distinção entre empresa familiar e família empresária. Em função desta distinção, ressalta-se, a seguir, a conceituação de família empresária, segundo Passos (2006, p.26) como família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução da família empresária prevê o planejamento da sucessão e da continuidade.

Percebe-se que, na tentativa de discutir a complexidade da gestão envolvendo as empresas familiares, diferentes autores construíram modelos, o que será a seguir apresentado.

### **2.2.1. Modelos sobre Empresa Familiar**

Braun (2011) destaca o modelo dos três círculos, que teve uma grande aceitação no meio científico e empresarial (Figura 4). Sita Gersik (2006) e justifica a ampla utilização e aceitação do modelo, pois o modelo especifica papéis e subsistemas diferentes, que ajudam a derrubar as interações complexas em uma empresa familiar, e ainda facilita verificar o porque e o que está acontecendo de fato, inclusive em questões de conflito.

Figura 4 - O modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: GERSIK et al 2006.

Segundo Braun et al (2011), Resende (2010) caracteriza cada setor da seguinte maneira:

- O setor 1: é ocupado por um membro da família que não é proprietário nem funcionário;
- O setor 2: é ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário;
- O setor 3: é ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade no empreendimento;
- O setor 4: é ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário;
- O setor 5 é representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- O setor 6 representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário;
- O setor 7 é representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

O modelo dos Três Círculos da empresa Familiar, de Gersik et al (2006), pode ser visualizado como base de conceituação em uma grande quantidade de artigos e livros sobre o tema. Isso demonstra a sua consolidação como um fato importante na evolução do estudo sobre empresas familiares.

Outro modelo interessante para compreensão do tema refere-se ao Ciclo de Vida das Organizações Familiares.

As empresas familiares, assim como as empresas no geral, passam por diferentes ciclos de vida, associados a fatores externos e internos, que independem de gerações. Segundo Bornholdt (2005), ainda é muito cedo para fazermos afirmações acerca da correlação entre o ciclo de vida das organizações em função de gerações, pois os estudos a respeito de grandes empresas familiares ainda são muito recentes. Porém, ainda segundo o mesmo autor, observamos duas perspectivas diferentes: o ciclo de vida relacionado às gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa.

a) Ciclo de vida correlacionado às gerações;

- Primeira fase: a dos fundadores e empreendedores que dirigem as organizações de acordo com suas crenças e valores, com pouca interferência dos sistemas familiar e societário. Neste período, começa o processo de transição na liderança, sucessão e, em contrapartida, a necessidade de segurança para o cônjuge e para o fundador com o respectivo planejamento patrimonial e tributário.
- Segunda fase: a sociedade entre irmãos com características próprias de relações entre irmãos, pais e respectivos cônjuges. Nessa fase, buscam-se desenvolver a harmonia, o espírito de equipe e o reforço do controle familiar sobre a empresa. Nessa etapa, também acontece a disputa pela liderança (subliminar ou explícita) e o processo sucessório. Aqui é fundamental o desenvolvimento de um acordo ou pacto entre acionistas/ sócios.
- Terceira fase: a de consórcio de primos, com forte inter-relação entre o sistema familiar, societário e empresarial, quando há necessidade de espaço

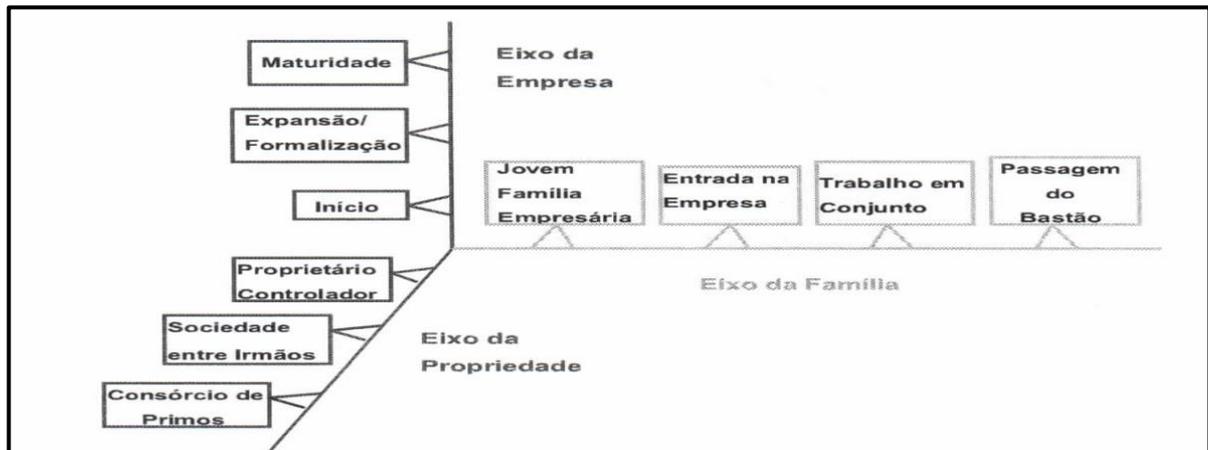
e pauta intersistemas. Nessa fase, destacam-se na pauta as questões de distribuição de capital, dividendos, benefícios e a liquidez dos sócios/acionistas. Neste terceiro momento, é fundamental resgatar as tradições e os elementos da cultura organizacional, redefinir a visão e a missão das famílias e da empresa, administrar os conflitos de interesses e implementar a revisão do acordo/ pacto societário.

b) Ciclo de vida correlacionado com o estágio das empresas (BORNHOLDT, 2005, p.40-41):

- Primeira fase: início, onde se destacam o empreendedorismo, a criatividade e a ousadia com rápido crescimento;
- Segunda fase: expansão, onde se destacam os processos de delegação, profissionalização e controles. É o momento em que aparece explicitamente alguma crise de liderança / autonomia;
- Terceira fase: maturidade, onde se destaca a capacidade de discutir e administrar as diferenças, reforço da cultura organizacional; foco nos negócios; planejamento estratégico; preocupação com o retorno de investimentos; e as relações entre os sistemas societários (herdeiros / cônjuges).

Outro modelo interessante é o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar. Como as empresas ao longo do tempo sofrem mudanças em sua gestão, assim como na família e na distribuição da propriedade, Gersik, et al (2006) apresenta o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 5). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. (BRAUN et al. 2011, p. 05) .

Figura 5 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar



Fonte: GELSIK et al 2006.

Cada eixo - família, propriedade e empresa - passa por uma sequência de estágios, que influenciam uns aos outros, mas também são independentes, onde cada parte muda o seu ritmo próprio de acordo com a sua sequência. Além disso, cada um desses estágios possui seus desafios-chave específicos.

Gersik et al (2006, p.18) afirma que “a medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características”.

Tomando por base a aplicação dos modelos de gestão, verifica-se que as empresas familiares, em sua grande maioria, ao iniciarem suas atividades, apresentam uma estrutura administrativa bastante simples, onde o fundador concentra o poder decisório. No entanto, com o passar do tempo e com o aumento de sua complexidade, as organizações familiares sentem a necessidade de uma administração mais estruturada, ou seja, buscam profissionalizar-se. Sendo assim, dois importantes aspectos podem ser levados em consideração no processo de gestão dessas organizações. O primeiro diz respeito à profissionalização e o segundo tem ênfase no processo de sucessão. (BRAUN, et al, 2011, p.06)

Na passagem por esses estágios, uma questão central é a da sucessão familiar, que será agora abordada.

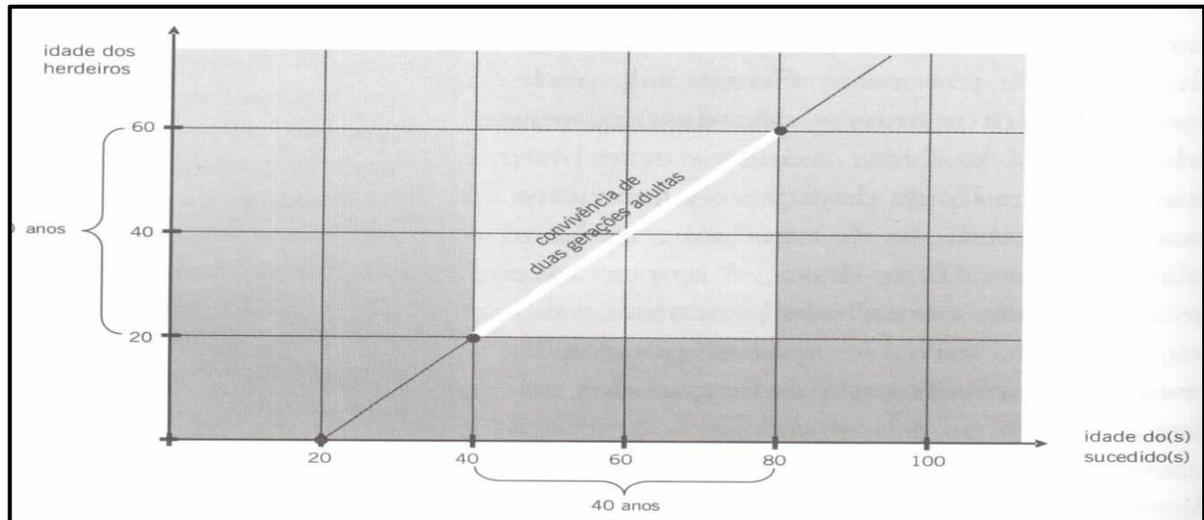
### 2.3. SUCESSÃO FAMILIAR

Sucessão familiar é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou os líderes da atual geração, nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para a liderança da nova geração. Cada esfera passará por seu processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico. (PASSOS, 2006, p.73)

Silva Jr. e Muniz (2006, p.109) destacam a sucessão familiar como “um dos processos mais importantes para a garantia da continuidade da empresa”, que, segundo Oliveira (1999), pode ser dividido em dois tipos: sucessão familiar e sucessão profissional. A dinâmica da sucessão, tanto familiar como profissional, depende de vários fatores, dentre eles: os valores, as crenças, as atitudes e o comportamento pessoal; a forma de abordar o nível de riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e agregados.

Geração atual (ou futuro sucedido) é aquele que é predominante na atual configuração da sociedade, e, portanto, detém a maior parcela do poder de decisão nas esferas da família, do patrimônio e da empresa (PASSOS, 2006, p.74). Por sua vez, sucessor é aquele que é preparado, escolhido e legitimado por todos os membros da família empresária. São aqueles que se legitimam na liderança de cada uma das três esferas – família, patrimônio e empresa – que compõe a sociedade familiar, assim como em seus diversos fóruns. Na família e no patrimônio, o sucessor é necessariamente um dos familiares. Na empresa, pode ser um familiar ou não. (PASSOS, 2006, p.47)

Figura 6 - Convivência de duas gerações adultas



Fonte: PASSOS, et al, 2006, p 74.

A prática e a real convivência de duas gerações adultas por muitos anos mostra que a sucessão é muito mais um processo que um evento. (PASSOS, 2006, p.74). Portanto, percebe-se que é bastante difícil identificar o momento exato da sucessão familiar.

Algumas tendências verificadas em estudos são importantes para a discussão da questão da empresa familiar e sua sucessão. Dentre elas estão: distância entre gerações e tamanho das famílias. No que se refere à distância entre gerações, de acordo com os estudos de Machado (2005, p. 320), têm-se percebido alterações na demografia da empresa familiar em função de vários aspectos, inclusive o aumento da distância entre gerações.

Verifica-se (atualmente), por exemplo, que os filhos nascidos quando seus pais tinham 30 anos ou mais, vão ao mercado de trabalho quando os pais estão próximo aos 60 anos, ou seja, próximos da aposentadoria. O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido. (MACHADO, 2005, p. 320)

Quanto ao tamanho da família, ainda segundo o autor, esta tem tido uma alteração bastante significativa, sendo que nos últimos anos percebe-se claramente a diminuição de filhos, tendência que deve permanecer, de acordo com estudos e projeções demográficas.

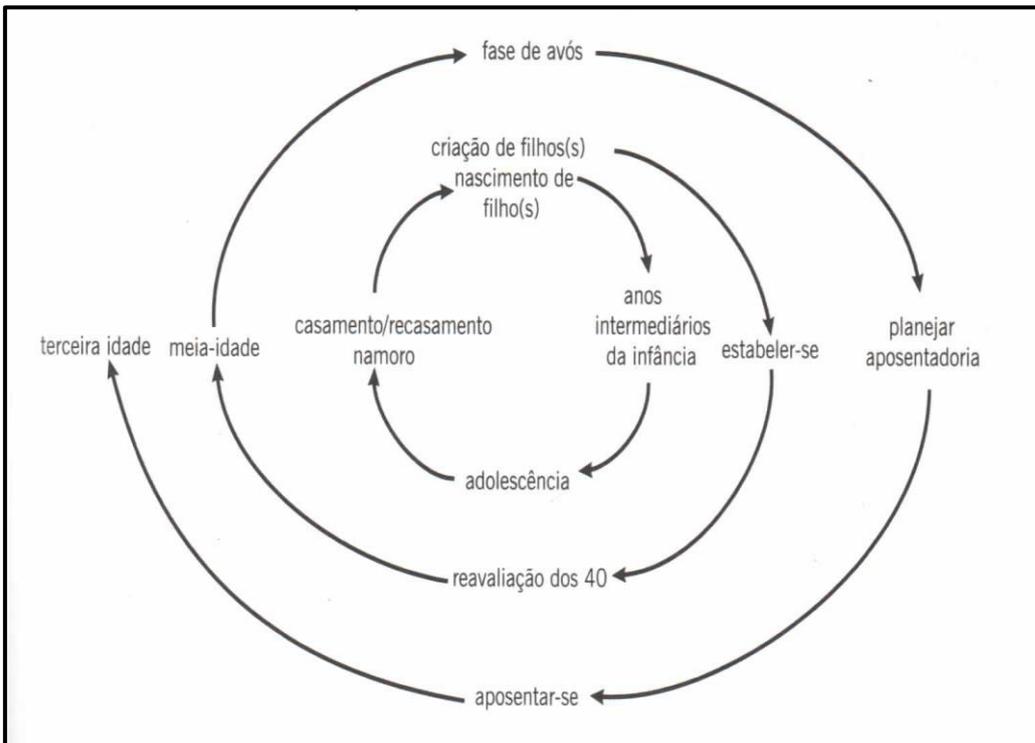
Não são raros, de acordo com Machado (2005), casos de empresas familiares com somente um sucessor, ou ainda empresas que são vendidas, por não haver sucessor. A questão dos casamentos sucessivos, porém, coloca em questão uma complexidade vista nos dias atuais, e que precisa ser administrada. É o caso, não raro, de filhos de casamentos diversos, estarem trabalhando em uma mesma empresa da família.

A ambiguidade dessas situações ilustra o aumento da complexidade da empresa familiar, pois a família foi reduzida em muitos casos, mas ao mesmo tempo ampliada em outros casos, sendo que essa transformação impacta diretamente os processos sucessórios, de distribuição de poder e de comunicação. (MACHADO, 2005, p.321).

Ao tratarem do tema sucessão nas empresas familiares, verifica-se também a construção de diferentes modelos que apontam para a complexidade do tema.

Um dos modelos é o do espiral do ciclo de vida familiar (Figura 7). Segundo Passos (2006), o processo de desenvolvimento da empresa familiar deve considerar as fases da vida de todos os indivíduos envolvidos. Cada indivíduo pertencente à empresa familiar se encontra em um momento distinto de seu próprio ciclo, e essa espiral está em constante movimento, trazendo demandas e percepções diferentes, nunca chegando ao seu fim.

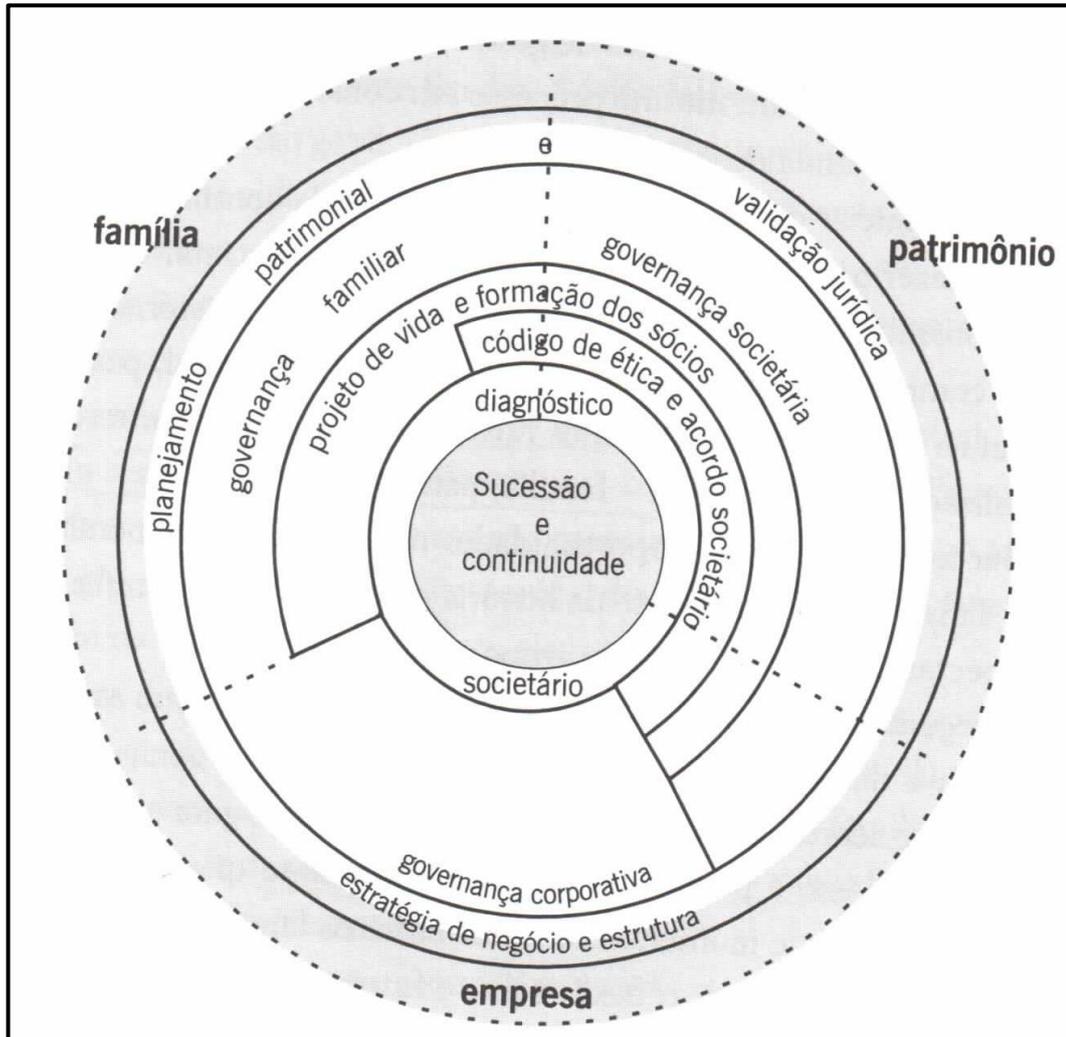
Figura 7 - Espiral do ciclo de vida familiar



Fonte: COMBRINCK-GRAHAM, 1985 apud PASSOS, 2006.

Nesses momentos distintos, diversos processos e diferentes ferramentas podem ser identificados. A Figura 8, construída por Passos (2006) ilustra, como parte do processo de sucessão. E esse processo é de longa duração.

Figura 8 - Espiral da Família societária



Fonte: PASSOS, 2006, p 85.

Assim sendo, devido a toda essa complexidade apontada acima, e da sua dinâmica, sugere-se por autores sobre o tema o planejamento adequado da sucessão familiar de acordo com algumas etapas base.

Essas etapas, segundo Passos, 2006 são parte do processo de longa duração que “pressupõe o convívio entre duas ou mais gerações por muitos anos”.

Dentre as etapas, podemos destacar como primeira no processo, o *reconhecimento societário* nas esferas família, patrimônio e empresa (para se chegar à compreensão mais precisa possível da situação atual, valores e visão de futuro do grupo). A segunda etapa é a *discussão do acordo societário*, que regula os direitos e deveres dos membros da família.

“No coração do acordo societário encontra-se o código de ética, [...] que reúne os princípios que norteiam a sociedade familiar.” (Passos, 2006). O acordo societário e o código de ética dão origem à estrutura da Governança Familiar, que define o papel dos sócios, e que posteriormente formará o conselho da família, da sociedade e da administração.

### 2.3.1. Sucessão Familiar em Empresas do Agronegócio

A questão da sucessão familiar no agronegócio tem início desde os primórdios no Brasil, que teve sua história baseada na agricultura e pecuária, e como vimos, onde existe uma empresa com um fundador, existe uma possibilidade de sucessão familiar.

Podemos verificar no Quadro 2 estatísticas do Censo Agropecuário de 2006 do IBGE, onde constam dados que comparam a agricultura familiar e não familiar no Brasil e suas grandes Regiões.

Quadro 2- Censo IBGE 2006 - Agricultura Familiar Brasil, Grandes Regiões e UF

<b>Estabelecimentos e área da agricultura familiar, segundo as Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2006</b>				
Grandes Regiões e Unidades da Federação	Agricultura familiar - Lei nº 11.326		Não familiar	
	Estabelecimentos	Área (ha)	Estabelecimentos	Área (ha)
<b>Brasil</b>	<b>4 366 267</b>	<b>80 102 694</b>	<b>809 369</b>	<b>253 577 343</b>
<b>Norte</b>	<b>412 666</b>	<b>16 611 277</b>	<b>63 112</b>	<b>38 924 487</b>
Rondônia	75 165	3 292 577	11 913	5 141 291

Acre	25 114	1 508 357	4 369	2 020 186
Amazonas	61 830	1 475 558	4 954	2 193 195
Roraima	8 898	637 898	1 412	1 079 634
Pará	195 985	6 877 384	26 044	16 047 946
Amapá	2 865	131 205	662	742 584
Tocantins	42 809	2 688 297	13 758	11 699 652
<b>Nordeste</b>	<b>2 187 131</b>	<b>28 315 052</b>	<b>266 929</b>	<b>47 759 359</b>
Maranhão	262 042	4 514 639	24 997	8 518 929
Piauí	220 735	3 759 492	24 643	5 747 106
Ceará	341 509	3 492 419	39 508	4 455 648
Rio Grande do Norte	71 210	1 046 070	11 843	2 141 858
Paraíba	148 069	1 596 656	19 217	2 190 749
Pernambuco	275 720	2 566 324	29 070	2 867 752
Alagoas	111 750	682 405	11 582	1 430 169
Sergipe	90 329	710 891	10 278	771 546
Bahia	665 767	9 946 156	95 791	19 635 604
<b>Sudeste</b>	<b>699 755</b>	<b>12 771 299</b>	<b>222 342</b>	<b>42 166 474</b>
Minas Gerais	437 320	8 835 622	114 301	24 247 887
Espírito Santo	67 414	966 613	16 947	1 873 241
Rio de Janeiro	44 121	468 797	14 372	1 590 665
São Paulo	150 900	2 500 267	76 722	14 454 682
<b>Sul</b>	<b>849 693</b>	<b>13 054 511</b>	<b>156 510</b>	<b>28 726 492</b>
Paraná	302 828	4 252 659	68 235	11 139 123
Santa Catarina	168 512	2 643 241	25 156	3 419 265
<i>Rio Grande do Sul</i>	<i>378 353</i>	<i>6 158 610</i>	<i>63 119</i>	<i>14 168 104</i>
<b>Centro-Oeste</b>	<b>217 022</b>	<b>9 350 556</b>	<b>100 476</b>	<b>96 000 530</b>
Mato Grosso do Sul	41 057	1 184 217	23 807	29 090 759
Mato Grosso	85 815	4 837 564	27 172	43 851 146
Goiás	88 326	3 317 908	47 366	22 818 173
Distrito Federal	1 824	10 867	2 131	240 453

Fonte: IBGE<sup>1</sup> adaptado pelo autor

Rosso (2012, p. 6) destaca que o “assunto de sucessão na agricultura surgiu desde o início da colonização no Brasil”, quando começa-se a discutir como dar continuidade ao negócio que pertencia à 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 constituiu a primeira forma de empreendimento privado na origem da empresa familiar brasileira.

<sup>1</sup> Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006\\_2/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006_2/default.shtm)> Acesso em: 31 out. 2014.

É preciso acompanhar a evolução da iniciativa privada desde a 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 século XX e chegando ao segundo *boom* industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial, para igualmente ver a situação da empresa familiar no Brasil da atualidade.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Busca-se estudar a complexidade da situação de uma empresa familiar de agronegócio, descrevendo, compreendendo e interpretando o caso escolhido, utilizando-se de entrevistas e documentos da empresa, como histórico, dados de evolução de plantio, dados de faturamento e outros documentos para coleta dos dados.

O Estudo de Caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares (YIN, 2001). Assim, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Para Rodrigo, 2008, estudo de caso:

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

#### **3.1. COLETA DE DADOS**

Yin (2001) afirma que uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Podemos destacar também Gil (1999), que complementa afirmando que além de ser uma das mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, a entrevista é uma forma de interação social, é uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem assumir diversas formas, indo desde a menos estruturada possível até a estruturada, sob a forma de um levantamento formal. Nesse último tipo de entrevista, desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada, realizada em profundidade, na qual o respondente é entrevistado por um período de tempo. As entrevistas ainda são espontâneas, contudo seguem um roteiro de perguntas que se originou do estudo de caso (GIL, 1999). O roteiro de entrevistas utilizado encontra-se no Anexo C.

As entrevistas foram realizadas de maneira que os entrevistados pudessem estar relatando seus dados de forma tranquila e que pudessem descrever sua experiência de vida para o entrevistador. As entrevistas foram realizadas na sede da Empresa, durante a semana de 14 a 16 de julho de 2014, com duração média de duas horas cada entrevista realizada.

Foram utilizadas perguntas chaves (tal como aparecem no roteiro Anexo C página 82), orientadoras do processo, dando a liberdade para o entrevistado expor sua fala, sem cortes, de seu raciocínio e sentimento.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata das questões humanas. Foram entrevistados gestores profissionais e familiares (sucedido e sucessor) que participaram do processo de sucessão.

A entrevista em profundidade é técnica fundamental da pesquisa qualitativa. [...] Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente [...]. (ROESCH, 1996, p. 150)

Roesch (1996) descreve que com a entrevista, o entrevistador vai identificando padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções, e à medida que a pesquisa vai avançando, novas entrevistas são conduzidas.

Também será considerado o levantamento de documentos (dados da empresa, histórico, mercado de atuação, evolução da empresa antes e após a sucessão).

### **3.2. ANÁLISE DOS DADOS**

Como estratégia para análise dos dados, será usada a Análise de Conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo, enquanto método representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Pressupõe-se dar sequencia as fases da análise de conteúdo, que giram em torno de três pólos, conforme Bardin (2011): 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados, com a inferência e a interpretação. A Pré-análise é a fase de organização do estudo propriamente dito. É composta de três principais fatores: a leitura flutuante, a escolha dos documentos e a formulação das hipóteses e dos objetivos.

A leitura flutuante é o contato inicial que o pesquisador tem com os documentos. A medida que a leitura vai fluindo, ela se torna mais precisa e vai se aprofundando. A escolha dos documentos precisa ser representativa e ter um corpo razoável. A partir desses processos sendo aos poucos concluídos, pode-se passar ao ponto da formulação das hipóteses e dos objetivos.

A Exploração do Material é a fase que implica em codificação, decomposição e enumeração das informações que estão sendo colhidas no estudo. Para o presente estudo, optou-se pela análise a partir de categorias pré-determinadas, a saber: história de vida e significado da terra; sucessão: características; dificuldades enfrentadas e pontos facilitadores.

### 3.3. O CASO ESCOLHIDO E OS SUJEITOS PESQUISADOS

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do agronegócio oriunda da Região Noroeste do RS, localizada hoje na região centro-oeste do Brasil, em fase de sucessão familiar. Para a escolha do caso, os seguintes critérios foram utilizados: possibilidade de acesso à empresa pesquisada, caso que representasse uma situação de vida de uma família ligada a mudanças envolvendo terra, estando passando por processo de sucessão familiar.

A empresa estudada foi fundada no ano de 1983, quando a família de R.W. saiu de Panambi – RS, sua terra natal, com destino ao Centro-Oeste do Brasil. Em Panambi, produziam soja e trigo, além de criarem gado leiteiro, em uma área própria de cerca de 75 hectares. Venderam sua terra no Rio Grande do Sul e adquiriram na cidade de Chapadão do Céu – GO (Figura 9), 250 hectares, além de arrendarem 500 hectares para cultivo do solo. Na época a família compreendia o patriarca RW, sua esposa, duas filhas e seus dois genros, além de um neto com alguns meses de idade.

Figura 9 - Mapa de Chapadão do Céu



Fonte: Wikipédia<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Chapad%C3%A3o\\_do\\_C%C3%A9u](http://pt.wikipedia.org/wiki/Chapad%C3%A3o_do_C%C3%A9u)> Acesso em: 05 nov. 2014.

Hoje, com o crescimento da família, foi alterado o grupo social inicial, formando-se então duas empresas, (“A” e “B”) que somadas, cultivam soja, milho, feijão, algodão, sorgo, girassol, além de criação de gado e atividades de transporte e recebimento de grãos em mais de 26 mil hectares, sendo destes, 16 mil hectares próprios e em torno de 10 mil hectares arrendados.

O caso escolhido, empresa “A” despertou interesse no pesquisador devido ao fato de ser uma família oriunda de uma região com características empreendedoras, onde historicamente verifica-se movimentos de exploração de novas fronteiras agrícolas. Essa família, em comum acordo, resolveu assumir o risco de se aventurar em novas terras, até então desconhecidas, com o objetivo de se desenvolver de forma diferenciada. Hoje, a administração da Empresa “A” está nas mãos da terceira geração.

Foram entrevistados (Quadro 3): o senhor R.W., patriarca da família e fundador da Empresa Familiar, sua filha, A.B., ao qual fez parte da atividade da empresa desde o seu início, o neto, R.B., que está atualmente à frente de desenvolver novas tecnologias de produção e gestão do negócio, além de R.E.S., gestor administrativo do grupo e que passou pelo processo de fusão do grupo, da primeira para a segunda geração, além do processo de sucessão em andamento da segunda para a terceira geração.

Quadro 3 - Dados dos entrevistados

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>POSIÇÃO NA FAMÍLIA</b>	<b>POSIÇÃO NA SUCESSÃO</b>
RW	Patriarca/fundador	Sucedido
AB	Filha	Sucessora 2ª geração
RB	Neto	Sucessor 3ª geração
RES	Colaborador da Empresa	Gestor Administrativo

Fonte: Autor

A escolha dos entrevistados deveu-se a eles serem pessoas chaves no processo de sucessão da empresa, ou terem presenciado esse processo, além da determinante *disponibilidade de tempo* e abertura destas pessoas ao estudo.

A primeira entrevista foi com o Senhor R.W., fundador da empresa agrícola. As perguntas da primeira fase foram focadas na caminhada inicial, voltadas a sua história de vida, significado da terra em sua vida, quando veio a ideia de deslocar-se para Goiás, interesse pela nova área em Goiás.

A segunda etapa consistiu na fase de estabelecimento na terra, com perguntas com foco no trabalho, exploração da terra, evolução do negócio, percepção das diferenças das duas regiões. A última etapa de perguntas ao fundador consistiu em escutá-lo a respeito do processo de sucessão do negócio da sua geração para os seus filhos e genros.

A segunda entrevistada foi a Senhora A. B., filha de R. W., que participou do processo de transferência da família para Goiás, e dedicou-se ao trabalho na empresa agrícola até os dias atuais, com atividades diversas durante todo o período. A primeira etapa desta entrevista consistiu em perguntas sobre a percepção da exploração do negócio em novas terras, quais suas principais dificuldades, fatores determinantes de sucesso no cultivo do solo em Goiás, além do papel da mulher na questão da terra. A segunda etapa consistiu em perguntas focadas na percepção da gestão familiar e na sucessão da primeira para a segunda geração. Na terceira etapa, a entrevistada foi considerada *sucedida*, no processo de sucessão da segunda para a terceira geração.

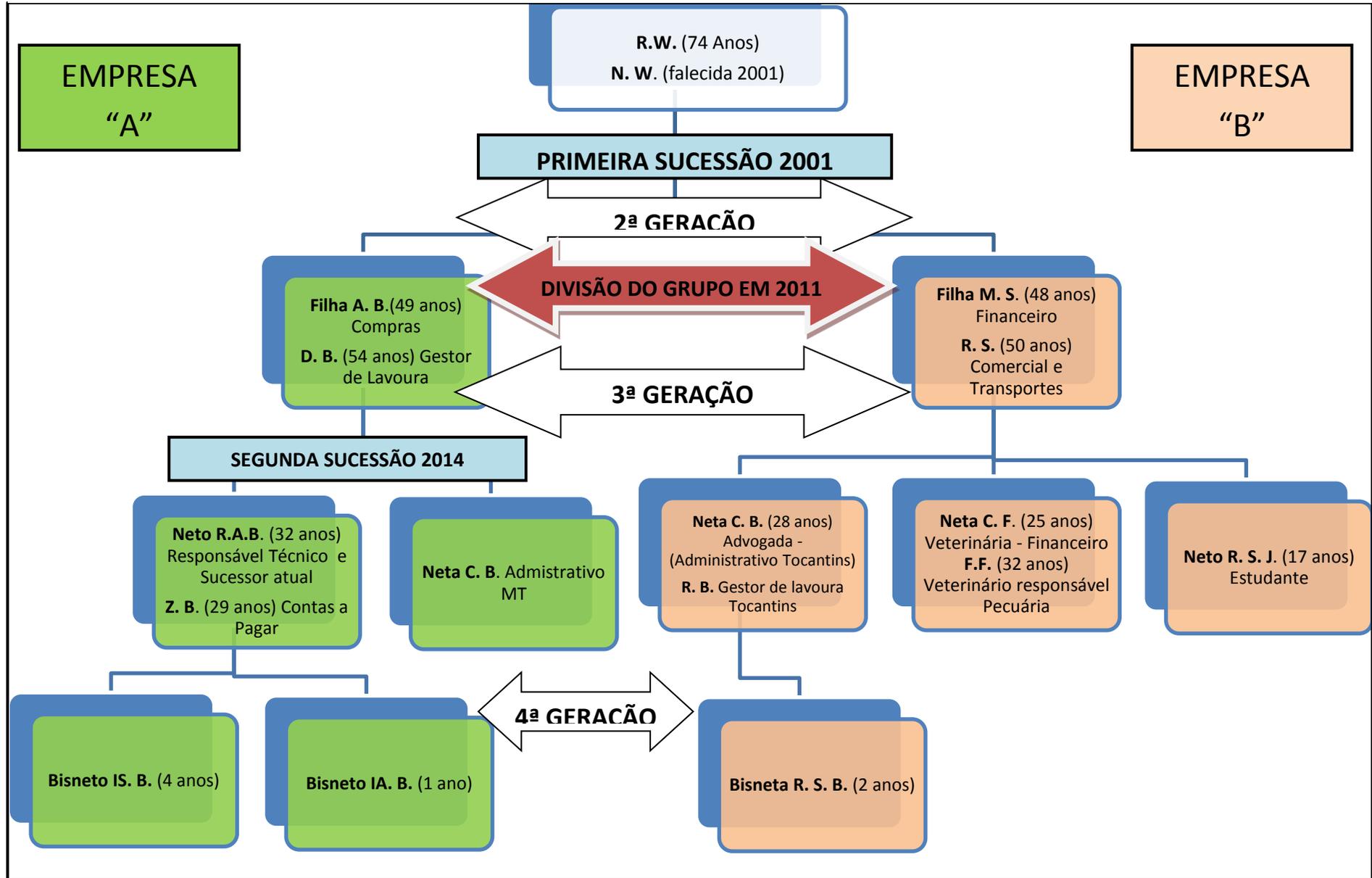
O terceiro entrevistado foi o Senhor R.B., neto do fundador e filho de A. B., ao qual a entrevista foi dividida em duas fases. A primeira, considerando sua trajetória de vida, estudo e trabalho; e a segunda, explorando os sentimentos e movimentos com relação ao processo de sucessão familiar da segunda para a terceira geração como *sucessor*.

O quarto entrevistado foi o Senhor R. E. S., atual gestor administrativo da empresa, presente no processo de sucessão da segunda para a terceira geração.

Esta entrevista focou principalmente a percepção do gestor no processo de sucessão familiar e que impactos ela trouxe para o negócio.

Podemos verificar na Figura 10 (elaborada pelo autor) a árvore genealógica da família, onde constam as gerações e as datas de sucessão, e também o momento da divisão.

Figura 10 - Árvore Genealógica na Família



### 3.1.1. Estatísticas comparativas entre a região sul e centro oeste

Para uma melhor visualização comparativa entre as duas regiões e seus respectivos municípios, realizou-se uma pesquisa referente à população, primeiramente dos estados e após dos municípios conforme Quadro 4 e Quadro 5. A pesquisa destas estatísticas foi realizada no site do IBGE.

No Quadro 4 podemos verificar o crescimento populacional desde 1980 até 2010.

Quadro 4 - População nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio

Grandes Regiões e Unidades da Federação	1980	1980	1991	1991	2000	2000	2010	2010
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Goiás</b>	2.172.965	1.056.254	3.241.119	771.443	4.390.660	605.779	5.420.714	583.074
<b>Rio Grande do Sul</b>	5.385.866	2.556.856	6.994.134	2.141.345	8.312.899	1.868.850	9.100.291	1.593.638

Fonte: IBGE <sup>3</sup> adaptado pelo autor.

Em 1983 quando o senhor R.W. fundou sua empresa a população de Goiás era de 5.603.831 e em 2014 o IBGE lançou uma estimativa de 6.523.222. Dessa forma, nota-se um crescimento de aproximadamente 16,4% da população.

Quanto ao crescimento das regiões urbanas, nota-se que tanto Goiás como RS tiveram crescimento de população, sendo que percebemos um acentuado crescimento na zona urbana de ambos os estados, e por outro lado, houve um grande decréscimo de população rural. Em ambos os estados percebemos a mesma movimentação, porém em Goiás os percentuais foram maiores. Pode dever-se esse maior movimento em função do aumento dos latifúndios nessa região.

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 5 nov. 2014.

Quadro 5 - População residente, total, com indicação da área total e densidade demográfica, segundo os municípios – 2010

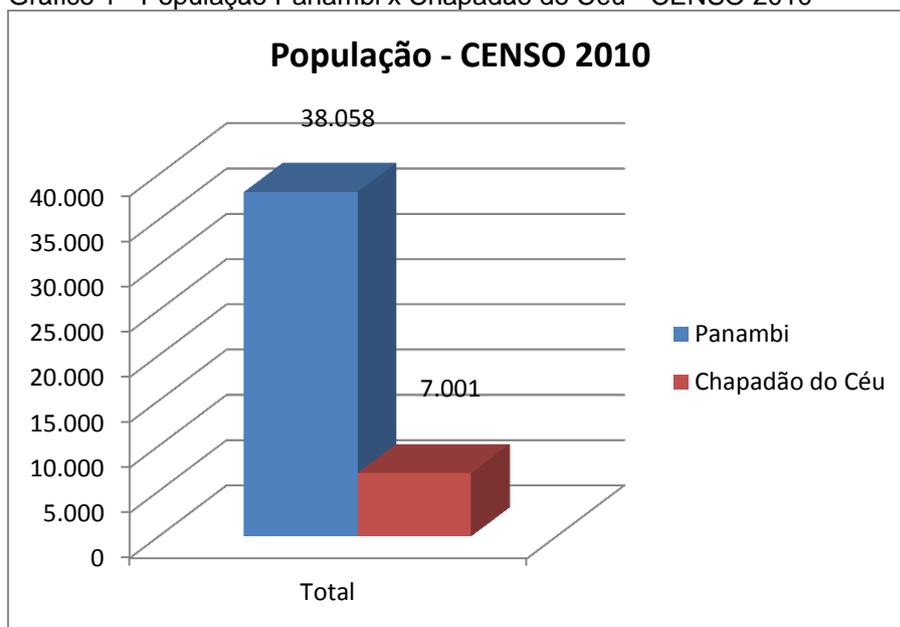
Município	Total	Área total	Densidade demográfica da unidade territorial
		Km <sup>2</sup>	Hab/Km <sup>2</sup>
Panambi	38.058	490,9	77,53
Chapadão do Céu	7.001	2185,1	3,20

Fonte: IBGE <sup>4</sup> adaptado pelo autor.

Observa-se Panambi com densidade demográfica bem superior a de Chapadão do Céu, o que demonstra o grande extrativismo da cultura agrícola e pecuária, principalmente nas mãos de grandes propriedades rurais.

O Gráfico 1 ilustra um comparativo da população de Panambi-RS e de Chapadão do Céu-GO.

Gráfico 1 - População Panambi x Chapadão do Céu - CENSO 2010



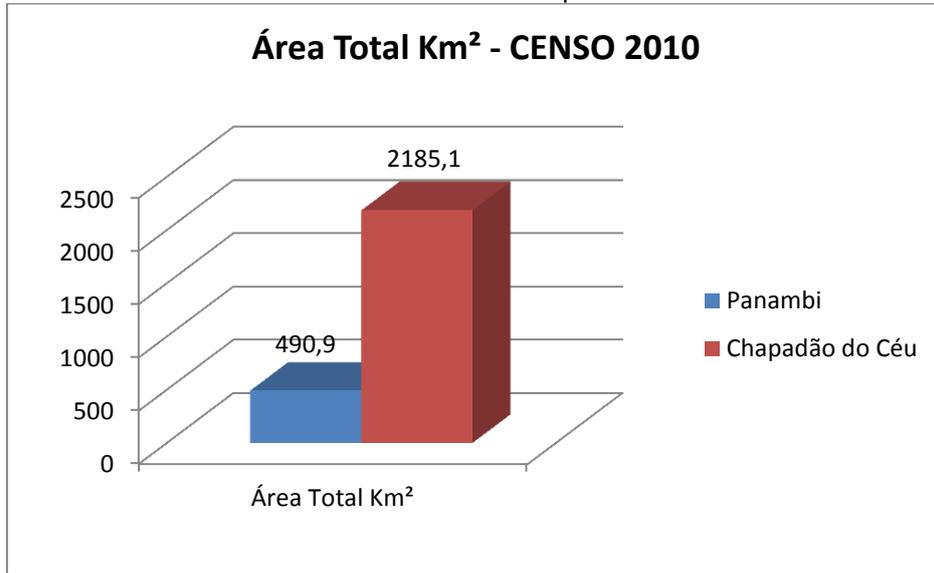
Fonte: IBGE adaptado pelo autor.

<sup>4</sup> Idem 3.

Novamente temos Panambi com uma população maior que a cidade de Chapadão do Céu. Podemos atribuir ao fato de que Panambi é uma cidade mais antiga, com menores propriedades rurais, menor extensão de terra e com grande parte da população ligada ao setor industrial.

No Gráfico 2 abaixo, podemos comparar e verificar a diferença entre os Km<sup>2</sup> dos municípios analisados.

Gráfico 2 - Área total em Km<sup>2</sup> - Panambi x Chapadão do Céu - CENSO 2010

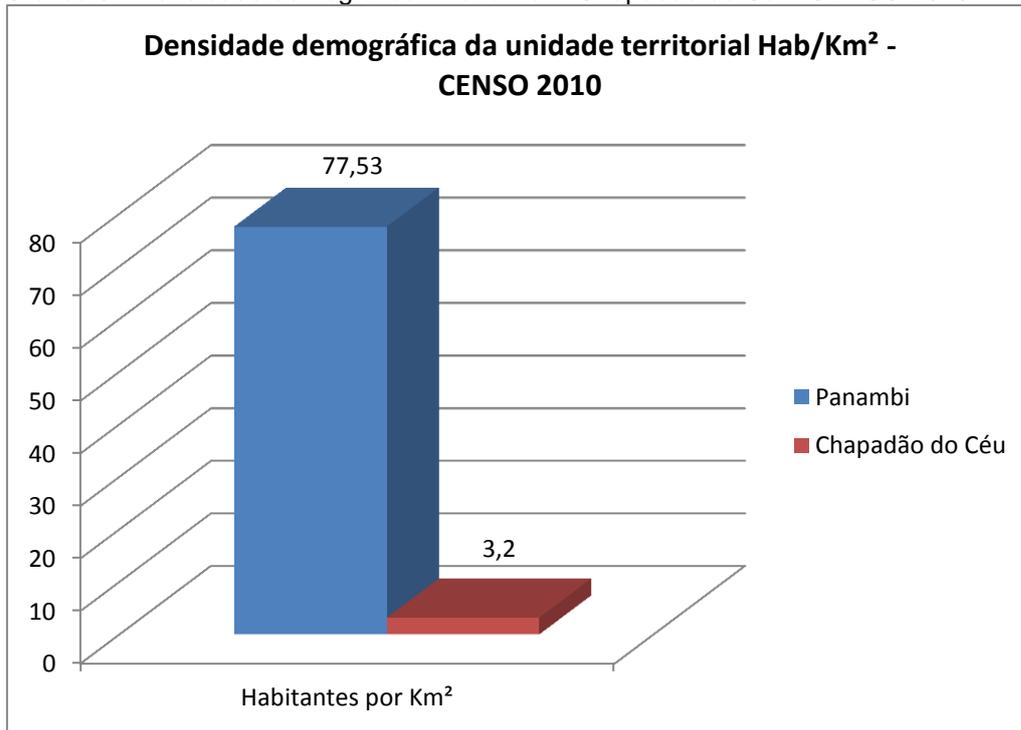


Fonte: IBGE adaptado pelo autor.

O Gráfico acima demonstra a característica extrativa de Chapadão do Céu, com uma área muito mais extensa do que a cidade de Panambi, permitindo evolução maior do setor agrícola.

Outra comparação que podemos verificar é no Gráfico 3, que ilustra a densidade demográfica dos dois municípios, número de habitantes por Km<sup>2</sup>.

Gráfico 3 - Densidade demográfica - Panambi x Chapadão do Sul - CENSO 2010



Fonte: IBGE adaptado pelo autor.

No Quadro 6 podemos verificar a diferença populacional entre os municípios de Panambi e Chapadão do Céu no anos de 2010, também podemos analisar a área total dos municípios e a área ocupada por habitantes, podemos destacar o número de hab/Km<sup>2</sup> de Chapadão do Céu. Percebemos assim a característica mais industrial do município de Panambi, e a característica agrícola de Chapadão do Céu.

O Censo Agropecuário de 2006 nos traz informações comparativas sobre a área de agricultura familiar, onde entendemos que agricultura familiar é o cultivo da terra realizado por pequenos proprietários rurais, tendo como mão-de-obra essencialmente o núcleo familiar, em contraste com a agricultura patronal - que utiliza trabalhadores contratados, fixos ou temporários, em propriedades médias ou grandes. (PORTUGAL, 2004).

Quadro 6 - Censo Agropecuário 2006 - área agricultura familiar

<b>Estabelecimentos e área da agricultura familiar, segundo a UF, a Mesorregião, a Microrregião e o Município - 2006</b>				
<b>UF, Mesorregião, Microrregião e Município</b>	<b>Agricultura familiar - Lei nº 11.326</b>		<b>Não familiar</b>	
	<b>Estabelecimentos</b>	<b>Área (ha)</b>	<b>Estabelecimentos</b>	<b>Área (ha)</b>
<b>Noroeste Rio-grandense</b>	165 390	2 581 139	20 312	2 718 659
<b>Panambi</b>	<b>816</b>	<b>16 284</b>	<b>214</b>	<b>24 386</b>
<b>Sul Goiano</b>	24 832	1 038 985	18 600	9 461 625
<b>Chapadão do Céu</b>	<b>41</b>	<b>1 237</b>	<b>78</b>	<b>129 855</b>

Fonte: IBGE<sup>5</sup> adaptado pelo autor.

O quadro comparativo acima demonstra a concentração de terras no estado de Goiás e na cidade de Chapadão de forma muito mais abrangente que do Rio Grande do Sul e de Panambi. Comprova-se mais uma vez a tendência de concentração de áreas em mão de grandes empresas não familiares em grandes áreas.

Quadro 7 - PBI Municipais 2007-2011

<b>Produto Interno Bruto a preços correntes e Produto Interno Bruto <i>per capita</i> segundo os Municípios - 2007-2011</b>						
<b>Grandes Regiões, Unidades da Federação e Municípios</b>	<b>Produto Interno Bruto</b>					
	<b>A preços correntes (1 000 R\$)</b>					<b><i>Per capita</i> (R\$) 2011 (1)</b>
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (1)</b>	
Panambi	597 599	725 901	795 070	984 515	1 034 626	26 889.47
Chapadão do Céu	211 188	263 702	462 272	682 943	622 376	85 856.82

Fonte: IBGE<sup>6</sup> adaptado pelo autor.

O quadro 7 temos a demonstração da diferença de PIB per capita das duas cidades estudadas. Percebe-se desta forma que a agricultura latifundiária amplia o valor PIB per capita de forma bastante agressiva ao longo do tempo, e demonstra também como o crescimento desta cidade tem sido atrativo para novos empreendedores chegados nas terras goianas.

<sup>5</sup> Disponível em

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006\\_2/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006_2/default.shtm)> Acesso em: 31 out. 2014.

<sup>6</sup> Disponível em <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=52&dados=21.>> Acesso em: 5 nov. 2014

Quadro 8 - Confronto dos resultados estruturais dos Censos Agropecuários Rio Grande do Sul 1970/2006

<b>Confronto dos resultados dos dados estruturais dos Censos Agropecuários</b>						
<b>Rio Grande do Sul - 1970/2006</b>						
<b>Dados estruturais</b>	<b>Censos</b>					
	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1995</b>	<b>2006</b>
<b>Estabelecimentos</b>	512 303	471 622	475 286	497 172	429 958	442 564
<b>Área total (ha)</b>	23 807 180	23 663 793	24 057 611	23 821 694	21 800 887	19 707 572
<b>Utilização das terras (ha)</b>						
Lavouras	4 978 173	5 929 490	6 682 613	6 592 085	5 635 362	7 238 843
Pastagens	14 634 986	13 772 888	13 302 315	12 963 460	11 680 328	8 955 229
Matas e florestas	1 971 601	1 948 864	2 080 235	2 232 460	2 511 631	2 676 805
Pessoal ocupado	1 446 813	1 893 935	1 747 230	1 747 932	1 377 022	1 219 510

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 1970/2006<sup>7</sup>

No Quadro 8 temos a movimentação de áreas e a utilização das terras, onde notamos uma tendência de

Quadro 9 - Confronto dos resultados estruturais dos Censos Agropecuários de Goiás 1970/2006

<b>Confronto dos resultados dos dados estruturais dos Censos Agropecuários</b>						
<b>Goiás - 1970/2006</b>						
<b>Dados estruturais</b>	<b>Censos</b>					
	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1995</b>	<b>2006</b>
<b>Estabelecimentos</b>	107 548	111 903	110 652	131 365	111 791	136 244
<b>Área total (ha)</b>	24 332 673	27 689 998	29 185 339	29 864 104	27 472 648	24 983 002
<b>Utilização das terras (ha)</b>						
Lavouras	1 636 165	2 561 094	3 226 269	2 928 199	2 174 853	3 590 579
Pastagens	23 785 182	29 164 163	31 422 129	20 894 584	19 404 696	15 524 699
Matas e florestas	4 935 660	6 394 056	6 967 255	2 912 159	3 847 306	5 239 876
Pessoal ocupado	547 647	688 033	780 749	616 336	471 657	402 441

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 1970/2006<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Disponível em < ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\_Agropecuario\_2006/brasil\_2006/> Acesso em: 5 nov. 2014.

<sup>8</sup> Idem 8.

Percebemos nos quadros acima uma evolução das atividades agrícolas na cidade de Chapadão do Céu – GO, assim como também a evolução do PIB desta cidade. Verificamos a diferença de extensão de áreas, que permitem um cultivo mais extensivo relativo aos latifúndios formados na região.

O próximo capítulo trata do estudo do caso escolhido, discorrendo sobre as características e trajetórias da Empresa Familiar do Agronegócio.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

O caso a ser aqui apresentado é o da empresa “A”, conforme dito, situada na região sudoeste do estado de Goiás. Foram preservados os nomes dos entrevistados e da empresa em estudo.

A Empresa foi fundada em 1983, pelo senhor R.W., oriundo da cidade de Panambi/RS. É uma empresa de produção e comercialização de soja, milho, feijão, sorgo, girassol, além de algodão. Emprega atualmente cerca de 50 pessoas, e é considerada uma empresa de médio porte, de acordo com a classificação brasileira de empresas, aplicada pelo governo federal, que tem receita operacional bruta anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões.

A Família era formada, no ano de 1983, pelo Senhor R.W, sua esposa N.W., suas duas filhas, M.S., noiva de R.S., e A.B., casada com D.B., e mãe de R.B., recém-nascido. Em Panambi – RS, eles produziam soja, trigo, além de criarem gado leiteiro em uma terra que somava 77 hectares.

Nesta época, trabalhavam em Panambi, o Sr. R.W., sua esposa e as duas filhas. Os genros tinham atividades em outras empresas.

Movido por uma vontade muito grande de fazer algo diferenciado, desenvolver-se com mais vigor, mas com dificuldade de expansão de terras na cidade onde se localizava, o Senhor R.W., na época com 43 anos, acompanhou em março de 1983 um grupo de agricultores de Panambi, para conhecerem o interior goiano, com vistas a uma possibilidade de cultivo agrícola nestas novas localidades.

A segunda visita à área foi em menos de um mês, com a esposa N.W., onde conheceram a cidade e a fazenda que seria arrendada, e que iriam residir e trabalhar. Em 31 de maio de 1983 a mudança para o novo estado estava acontecendo. O Senhor R.W. foi acompanhado de sua esposa, seus dois genros, sua filha A.B. e seu neto R.B.. Sua filha M.S. permaneceu em Panambi para concluir os estudos, e completou a família em Goiás, em 1984.

A empresa encontra-se hoje no processo de sucessão da segunda para a terceira geração.

Os dados coletados serão agora analisados a partir das categorias centrais do estudo (Quadro 10):

Quadro 10 - Categorias Centrais do estudo de caso

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
História de vida e significado da terra	Trata da trajetória de vida da família de R.W., suas características, valores, dificuldades iniciais e o significado da terra para o grupo.
Sucessão: características	Aborda as características marcantes dos processos de sucessão familiar da primeira para a segunda geração e da segunda para a terceira geração
Dificuldades enfrentadas e pontos facilitadores	Descreve os pontos destacados pelos membros e participantes dos processos de sucessão familiar, nos quesitos relevantes às preocupações e experiências aprendidas nos processos de sucessão familiar, além dos pontos que consideram facilitadores nesse processo.

Fonte: Autor.

#### 4.1. História de Vida e Significado da Terra

O Senhor R.W., nascido no interior de Panambi, descendente de imigrantes alemães sempre trabalhou na terra. No período que residia no Rio Grande do Sul era considerado minifundiário, produzindo grãos, e criando gado leiteiro. Sua área de terra não permitia uma exploração mais abrangente e o seu crescimento. E essa era a realidade das propriedades rurais na região. Porém, o Senhor R.W., de acordo com sua fala, *“tinha um desejo de evoluir, além de estar desgostoso com a situação atual de sua propriedade, tanto com o gado leiteiro, como com a rentabilidade dos*

*grãos, que com uma produtividade baixa, em função de baixa de tecnologia e produção em pequena escala, não rendia bons resultados”.*

Com esse foco, de acordo com seu relato, *“rumou ao até então desconhecido Goiás, com coragem e o valor arrecadado da venda de suas terras no sul. Adquiriu 250 hectares de terra e arrendou mais 400 hectares, no ano de 1983”.*

*“Meu apego pela terra sempre foi grande, porque dela percebe-se um sentimento de gratidão, pois a terra, responde rápido ao seu trato. A escolha pelo centro-oeste deu-se em função de serem terras mais atrativas em preço, com uma condição climática favorável, abundância de água e grandes extensões planas.”*

Desde a tomada da decisão de partir para o centro-oeste, o Senhor R.W. teve o apoio de sua família. E ele deve a esse fator (o apoio) o sucesso de sua empreitada. A característica de sua família sempre foi, segundo ele, *“de muito trabalho”.*

A decisão de rumar ao centro-oeste naquele ano também aconteceu em mais cinco famílias. Todas as famílias estabeleceram-se em Goiás, arrendando e/ou comprando terras. Porém, de todos, somente a família do Senhor R.W. e a família do Senhor I.H. continuam na cidade até hoje. Sobre o motivo de algumas famílias permanecerem em Goiás e outras retornarem, o Senhor R. W. atribui ao *“engajamento da família, principalmente ambientação das esposas”.*

Quando chegaram no Estado de Goiás, logo iniciaram a preparação da terra. Onde até então só havia pastagem, iniciou-se o trabalho com tratores. O entrevistado relatou também que foi recebido por nativos de Goiás com certa desconfiança, e ela permanece até os dias de hoje. Não existe uma aproximação grande entre os Goianos e os Gaúchos. De acordo com seu relato *“são características de cultivo de solo bastante diferentes. Muitos donos de terras na década de 80 venderam suas terras aos gaúchos, e hoje não tem mais fazendas, outros arrendaram completamente suas terras a novos produtores, dependendo desta renda para viverem”.*

Uma característica marcante que o entrevistado destaca nas famílias oriundas do Rio Grande do Sul, descendentes de imigrantes europeus,

principalmente, é a questão de produzirem em suas fazendas tudo o que era necessário para sobreviverem. O Senhor R. W. destaca a atuação de alemães, italianos e holandeses. Então, *“percebia-se uma diferença muito grande nas fazendas, a partir de então, com o cultivo de hortaliças, pomares, pães, massas, produtos oriundos do leite, cucas, bolos, e todas as derivações”*.

Podemos citar como comparativo, o município de Chapadão do Sul, pois a transformação da agropecuária que aconteceu neste município também ocorreu em Chapadão do Céu, em virtude da localização das duas cidades. Chapadão do Sul localiza-se na região nordeste do Estado de Mato Grosso do Sul, está distante 350 quilômetros de Campo Grande, capital do Estado e próximo à divisa com o estado de Goiás. Ao norte, situam-se os municípios de Chapadão do Céu e Aporé no estado de Goiás.

“A população de Chapadão do Sul é formada por pessoas oriundas do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e de outros Estados que aqui se estabeleceram” (ROCHA, PESSÔA, LÚCIA, 2007). Essa mesma população que formou Chapadão do Sul, formou também Chapadão do Céu.

As transformações que ocorreram no município de Chapadão do Sul estão estreitamente vinculadas à expansão capitalista no meio rural. No final da década de 1980, o município já iniciava seu desenvolvimento agrícola, aproveitando as terras ociosas, já “abertas” com pastagens, para a produção de soja e abrindo novas áreas com o cultivo do arroz, para o posterior aproveitamento destas para o cultivo de grãos, orientado para o mercado externo.

A incorporação e difusão de tecnologias de produção e a visão empresarial desenvolvidas na região centro-oeste deveram-se, em grande parte, ao tipo de migração verificada. Segundo Rocha, Pessoa e Lúcia (2007), “o final da década de 1980 é marcado pela chegada dos ‘sulistas’ com a expansão das técnicas de agricultura moderna, conforme já destacado”.

Rocha (2007) ainda destaca que

[...] parte desses migrantes vendia suas propriedades no seu local de origem e investiam seus capitais em arrendamentos e na compra de terras. Esses migrantes não eram pessoas sem qualificação profissional, à procura

de emprego, como costuma acontecer nestes movimentos, e sim fazendeiros de outros estados, como Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, que se dispunham de dinheiro suficiente para colocar a agricultura local em andamento (ROCHA, PESSÔA, LÚCIA. 2007. p. 111).

Os migrantes, dotados de novo perfil produtivo, promoveram transformações cujos resultados podem ser notados na reestruturação da produção agrícola do município e na redefinição das relações de produção. O processo de desenvolvimento econômico do município encontra-se ligado ao impulso dado à agricultura a partir dos anos de 1990, quando começa a realizar as primeiras colheitas no município. Entretanto, foi através do plantio da soja que a agricultura de Chapadão do Sul se modernizou e inseriu-se na economia nacional como um dos maiores produtores de grãos da região Centro-Oeste, conforme já demonstrado.

O papel da mulher naquela época era fundamental na fazenda, com a responsabilidade de dar o apoio aos trabalhadores com refeições, trato de roupas, casas, trato do gado leiteiro, educação das crianças, além de trabalharem para o bem estar como um todo das famílias e trabalhadores.

O convívio social começou a acontecer a partir da convivência de fé, com a criação de Igrejas locais. Estes eram os principais fatores de lazer, e também, segundo o entrevistado, traziam alento aos momentos difíceis, principalmente nos primeiros anos de estada na nova realidade. A segunda entrevistada foi a Senhora A. B., filha de R. W.. Seu relato foi muito rico no ponto de vista do papel da mulher na atividade rural. Segundo a entrevistada, *“quando chegaram em Goiás, logo iniciaram a transformação das terras onde passaram a morar. Muitas fazendas de Goiás na década de 80 eram antigas, de famílias tradicionais, com gado ‘espalhado’ em grandes extensões de terra”*.

*“Nossa família e outros gaúchos chegados em Goiás foram denominados ‘colonos’, e eram geralmente gaúchos de descendência europeia”* (principalmente italianos, alemães e holandeses). A principal característica deste povo vindo do sul para o centro-oeste foi à proximidade com o solo. Morando nas fazendas, as famílias respiravam sete dias por semana a sua atividade fim. Começaram a conhecer e desvendar os segredos de um bom cultivo aproximaram-se de especialistas em solo,

e foram atrás de novas tecnologias. De acordo com a entrevistada, “esse é o *perfil do gaúcho: empreendedor e sem medo de grandes desafios*”.

Durante os finais de semana, o lazer era visitar outras fazendas, conhecer as terras vizinhas, os trabalhadores dessas terras, as fazendas ao redor de sua nova morada. Conheceram assim os recantos, as terras com maior atratividade, em função de abundância de água e outras características que consideravam importantes. À medida que surgiam as oportunidades, adquiriam mais um pedaço de terra, e aos poucos ficaram conhecidos como o povo do sul, que mandou “*o gado embora e chegando com os tratores*”. Aos poucos, segundo a entrevistada, “*o povo nativo e proprietário de terras, começou a procurá-los, querendo arrendar suas terras ao sulistas, percebendo a diferença de cultivo e começando a confiar no trabalho do povo do sul. De acordo com a entrevistada, a fama do gaúcho como empreendedor é nacional*”.

Indagada sobre o que considera fator de sucesso de sua jornada, comparada com os nativos proprietários de grandes extensões de terras em Goiás, A.B. afirmou que se deveu à sua proximidade do solo. “*A maioria das propriedades dos nativos era administrada por funcionários, e os proprietários viviam nas grandes cidades da região, muitas vezes sem conhecimento do seu negócio*”.

Senhor R. W. conta que o solo de Goiás é bastante fraco de nutrientes, comparado com o solo do Sul. E esse aprendizado custou algumas safras frustradas, onde quase desistiram. Segundo ele, foram cinco anos muito difíceis, no início de sua estada no Goiás.

Tiveram que aprender a entender estas diferenças e tiveram apoio de institutos de pesquisas agrárias, para fazerem a correção apropriada do solo para uma produtividade maior. Os Bancos, segundo o Senhor R.W., tiveram um papel fundamental na região, pois além de financiarem a colheita, solicitavam que os agricultores entrassem em contato com assessorias para estudos da terra e da sua viabilização, com engenheiros agrônomo especialistas. Nesta época, segundo o entrevistado, iniciou um processo interessante de profissionalização da atividade agrícola na região. As fazendas começaram, segundo o Senhor R.W., a ser

percebidas como um negócio, como uma empresa, e aos poucos os processos foram tendendo a uma tecnologia de precisão agrícola.

Esse foi o início da Agricultura de Precisão, onde as correções eram feitas de acordo com as avaliações do solo, por engenheiros agrônomos. O investimento no solo trouxe resultados positivos, além da plantação com sementes diferenciadas. A produtividade no centro-oeste aumentou muito nos anos seguintes.

R.B. desde criança acompanhou o processo de cultivo do solo, pois morava com seus pais na fazenda e participava diariamente das atividades da lavoura, acompanhando seu pai e avô. A escolha de sua faculdade, segundo o entrevistado, foi direcionada a essa vivência, por vocação e por interesse de aprofundamento da atividade agrícola. Coursou a Faculdade de Engenharia Agrícola, em Campo Grande, de 2000 a 2004, e considerou o curso bastante fácil, em função de já ter essa vivência rural.

Durante o período acadêmico, teve acesso ao aparecimento da agricultura de precisão e logo focou seus trabalhos de aula a esse tema, com foco no aprimoramento da atividade agrícola da fazenda de sua família. De acordo com R.B, a fazenda da Família só precisou contratar consultoria de precisão por um ano, e logo ele pôde colocar em prática seus conhecimentos adquiridos na academia.

Hoje, R.B. é casado e tem dois filhos pequenos. Tem como objetivo engajar desde cedo os filhos no negócio, *“para que eles possam cultivar o seu amor pela terra de forma genuína”*. R.B. atribui a esse contato um fator determinante de sucesso da sucessão familiar em empresas rurais. R.B. entende que *“se a pessoa demora muito para entrar na empresa, perde a vontade”*.

Quando indagado sobre o que a terra representa para si, na entrevista, R.B. externou seu sentimento pela sua atividade com a seguinte frase: *“eu amo a minha indústria”*. Esta frase pode ser interpretada de várias formas, mas uma chama a atenção, pois ele trata a fazenda como *“indústria”*. É interessante ressaltar essa alteração de pensamento do setor rural desta geração, com foco na produtividade, na tecnologia de precisão e nos resultados.

O entrevistado tem como interesse colocar as novidades tecnológicas em prática na sua fazenda, e gosta muito de ensinar as outras pessoas. Tem maior prazer com o plantio do que com a colheita. Isso demonstra o seu interesse tamanho pelas tecnologias de manejo de solo e agricultura de precisão.

#### **4.2. Sucessão: Características**

Considerando a Empresa “A” estudada, podemos verificar a existência dos fundamentos elencados por Bornhold para a definição de Empresa Familiar. Conforme relatos na entrevista feita com familiares, existe o controle acionário pertencente à família, que está em processo de sucessão da segunda para a terceira geração, e onde os parentes ocupam posições estratégicas na empresa. As crenças e valores da família são refletidas nas ações empresariais.

Conforme relato do Sr. R.W., os valores sempre foram os norteadores da caminhada da família, como trabalho, transparência, seriedade e amor pela terra. E percebe-se que estes valores estão sendo passados de geração em geração, pela própria fala de sua filha e de seu neto nas entrevistas concedidas. A preocupação com a seriedade do trabalho com a terra, o carinho por ela, e a busca constante por novas tecnologias aplicadas na lavoura permearam a caminhada do Sr. Roland, suas filhas e seus genros, e agora também no neto entrevistado.

Nota-se, na literatura relacionada ao tema, a distinção entre empresa familiar e família empresária. Em função desta distinção, ressalta-se, a seguir, a conceituação de família empresária, segundo Passos (2006, p.26) como família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações, baseando-se nos princípios que norteiam a família saudável. Seus membros são capazes de distinguir as esferas da família, do patrimônio e da empresa, agindo de acordo com tal distinção. O processo de evolução da família empresária prevê o planejamento da sucessão e da continuidade.

Na discussão de empresa familiar com o neto, Sr. R.B., percebe-se uma posição muito centrada na definição das esferas família, empresa e patrimônio. A empresa inclusive está em processo de criação da governança familiar, com a definição dos papéis, alteração de contratos sociais, contrato de sócios e regras de convívio e de perpetuidade da empresa. O Sr. R.B. demonstrou total preocupação com a perpetuidade dos negócios da família, com um olhar técnico e estratégico da atividade agrícola da empresa, preocupação esta também demonstrada por sua mãe e seu avô.

O Senhor R.W. atuou no negócio da família até o ano de 2001, quando entregou as fazendas às filhas e genros. A sucessão foi bastante informal. Como todos já trabalhavam juntos desde o início da atividade rural em Goiás, e todos na idade adulta, com características diferentes, mas com foco no trabalho, não foi problemática esta questão. O grupo continuou a crescer e diversificar a atuação nos negócios, com a criação de gado e investimentos na área de transporte de grão também. Foram adquiridos caminhões, unidades armazenadoras, plantadeiras, colheitadeiras, tratores e muitas terras.

Indagado sobre as preocupações do sucedido com o processo de sucessão, o senhor R. W. colocou em sua família uma confiança muito grande. *“Sempre houve muito trabalho, dedicação, transparência e profissionalismo na família”*.

A sistemática de gestão, de acordo com o Senhor R.W. também não se alterou muito com a segunda geração assumindo os negócios de fato e de direito. O Senhor R.W. atribui isso ao *“grande período de trabalho em conjunto com as famílias das filhas, além de uma característica pessoal de muita transparência e diálogo”*.

O processo de sucessão da primeira para a segunda geração, segundo a entrevistada A.B., aconteceu num período de quase uma década. *“Ambos tinham objetivos próximos e compromisso com a terra, que era fruto de seu trabalho.”* As famílias das filhas do Senhor R.W., de acordo com A.B. trabalharam desde o início no negócio. Tinham identidade com a terra e uma gestão muito parecida com o fundador da fazenda. Não houve dificuldade na *“passada de bastão”*, nem tampouco ingerências e temores. Esse processo aconteceu definitivamente em 2001, e sem a

ajuda de profissionais contratados. Houve consenso na verificação de todos os entrevistados com relação à importância da convivência das gerações por vários anos.

O gestor administrativo da empresa concorda com essa afirmação, atrelando a ela a maior parcela do sucesso da sucessão familiar da primeira para a segunda geração.

Neste ponto, podemos identificar uma característica da referencia de Passos (2006), que trata da convivência de duas gerações adultas por muitos anos, mostrando que a sucessão é muito mais um processo que um evento. Portanto, percebe-se que é bastante difícil identificar o momento exato da sucessão familiar.

Relacionando com a teoria dos Ciclos de Vida, do autor Bornholdt (2005), temos a definição abaixo, com as características que foram identificadas no caso estudado.

- Primeira fase: a dos fundadores e empreendedores que dirigem as organizações de acordo com suas crenças e valores, com pouca interferência dos sistemas familiar e societário. Neste período, começa o processo de transição na liderança, sucessão e, em contrapartida, a necessidade de segurança para o cônjuge e para o fundador com o respectivo planejamento patrimonial e tributário.

O Sr. R.W. teve uma administração compartilhada com os genros e filhas. Nesta primeira fase da empresa da família, a característica forte foi o trabalho e o aprendizado na nova terra. As crenças e valores familiares do patriarca deram segurança e união às atividades do grupo familiar. O grupo coeso teve o desprendimento inicial para focar no desenvolvimento de sua atividade agrícola, e aos poucos foi-se delegando as atividades do patriarca para os casais de filhas e genros. Esse período durou de 1983 a 2001.

- Segunda fase: a sociedade entre irmãos com características próprias de relações entre irmãos, pais e respectivos cônjuges. Nessa fase, buscam-se

desenvolver a harmonia, o espírito de equipe e o reforço do controle familiar sobre a empresa. Nessa etapa, também acontece a disputa pela liderança (subliminar ou explícita) e o processo sucessório. Aqui é fundamental o desenvolvimento de um acordo ou pacto entre acionistas/ sócios.

Com a transferência da empresa do fundador para as filhas e genros, houve uma fase de crescimento e fortalecimento das atividades empresariais rurais da família.

O crescimento de área plantada também foi muito representativo e os núcleos familiares foram experimentando novas atividades complementares no meio, como a atividade de transporte de grãos com caminhões e a criação de gado de corte. Nesta etapa houve a divisão dos núcleos familiares em duas empresas.

- Terceira fase: a de consórcio de primos, com forte inter-relação entre o sistema familiar, societário e empresarial. Nessa fase, destacam-se na pauta as questões de distribuição de capital, dividendos, benefícios e a liquidez dos sócios/ acionistas. Neste terceiro momento, é fundamental resgatar as tradições e os elementos da cultura organizacional, redefinir a visão e a missão das famílias e da empresa, administrar os conflitos de interesses e implementar a revisão do acordo/ pacto societário.

A etapa mais conhecida como consórcio de primos, neste estudo de caso, teve um desenrolar diferente, em função da divisão dos grupos familiares. Cada grupo de primos passou a administrar as fazendas que ficaram sob sua gestão e propriedade, após a divisão das propriedades.

Nesse ponto, o gestor administrativo considera a fase em que a empresa se encontra como facilitador para a sucessão familiar da segunda para a terceira geração, pois a infraestrutura das fazendas permite uma atividade voltada à produtividade efetiva do negócio, com resultados atrativos. A questão do crédito que a empresa dispõe atualmente tanto em fornecedores como em agentes financiadores também, segundo o gestor administrativo, permite uma facilidade maior em dispor de recursos para custeio de cultivo da terra e investimento em

novas tecnologias, trazendo para a empresa um maior valor agregado ao seu negócio.

Considera-se assim essa decisão uma forma criativa de evitar-se desavenças entre primos, visto que as áreas plantadas permitiam a divisão sem perda de competitividade nos negócios de ambos.

De acordo com a teoria do Ciclo de vida correlacionado com o estágio das empresas (BORNHOLDT, 2005, p.40-41) pode-se identificar as fases, no caso estudado, de acordo como segue:

- Primeira fase: início, onde se destacam o empreendedorismo, a criatividade e a ousadia com rápido crescimento;

No caso da Empresa “A” evidenciou-se essa fase com a decisão do Sr. R.W. rumar à Goiás em busca de uma nova situação empresarial. Nessa etapa, as características empreendedoras, desbravadoras e de reforço à busca do novo e do desafio foram extremamente exploradas. Foram conquistadas novas terras e arrendadas outras e o cultivo das terras teve um desenvolvimento muito rápido e arrojado.

- Segunda fase: expansão, onde se destacam os processos de delegação, profissionalização e controles. É o momento em que aparece explicitamente alguma crise de liderança / autonomia;

Nesta fase, destaca-se a delegação das atividades da fazenda para as filhas e genros, com uma preocupação maior com a produtividade, e com a continuidade da evolução do crescimento da lavoura. Nesta época iniciou-se um processo de diversificação das atividades e a identificação de cada núcleo familiar (das filhas) em uma atividade mais específica dos negócios. Houve aos poucos um distanciamento dos núcleos em função de características de gestão diferentes, e foi nesse período que a família decidiu pela divisão do grupo, e cada núcleo iniciou a administração de suas lavouras e atividades fins.

De acordo com os relatos da entrevistada A.B., *“aos poucos as duas famílias iniciaram um processo de diversificação de atividades, e as características de gestão foram se diferenciando. Uma família começou a empreender em atividades de criação de gado e transporte, e a outra família focou mais na produção de grãos com tecnologia”*.

Essa etapa do processo, de acordo com a entrevistada, durou em torno de dez anos, e não houve situação desconfortável, somente um distanciamento gradativo de foco e características de gestão.

Surgiu então naturalmente uma vontade de divisão do grupo, e essa questão foi tratada de forma relativamente rápida, mas de comum acordo entre todos. As propriedades foram a partir de 2011 sendo divididas, e o processo de divisão definitiva está em fase final.

- Terceira fase: maturidade, onde se destaca a capacidade de discutir e administrar as diferenças, reforço da cultura organizacional; foco nos negócios; planejamento estratégico; preocupação com o retorno de investimentos; e as relações entre os sistemas societários (herdeiros / cônjuges).

Nessa etapa, a empresa se encontra hoje. Com um processo de sucessão familiar da segunda para a terceira geração, a empresa “A” está sendo percebida com uma reorganização estratégica dos negócios, e o alinhamento focado na governança familiar, com a criação de uma Holding Familiar, que deterá os ativos das empresas do grupo, e fará a organização das regras e dos limites de competências de cada membro da família.

Possivelmente, de acordo com o novo sucessor, o Sr. R.B, *“haverá futuramente uma nova divisão do grupo, nos dois núcleos dos filhos, para uma continuidade das atividades, inclusive em função de características diferenciadas destes irmãos e da abrangência geográfica das fazendas”*.

Um fator que a entrevistada A.B. considera positivo na sucessão da segunda para a terceira geração é a mudança da visão de gestão do negócio. Seus filhos estão tendo uma oportunidade maior de capacitação, de contato com as tecnologias de precisão da agricultura, além das tecnologias de gestão do negócio rural.

Ela também citou alguns projetos financiados por fornecedores de insumos agrícolas. Um exemplo foi o projeto “Academia de Líderes”, criado por um fornecedor de insumos agrícolas, que percebeu o desafio da sucessão familiar nos seus clientes. E verificou que essa dificuldade da continuidade do negócio das famílias de seus clientes poderia dificultar as possibilidades de seu negócio também.

Esse programa teve uma aceitação muito grande na região, e também trouxe algumas alterações significativas no meio rural. As gerações mais jovens começaram a perceber o negócio da família como uma possibilidade bastante positiva de trabalho e começaram a fazer um movimento de regresso às fazendas das famílias. Esse programa não foi o único responsável por esse processo de verificação das Empresas Rurais como viáveis, mas teve grandes contribuições.

No início do projeto *Academia de Líderes*, as inscrições eram gratuitas, somente com a preocupação de que o aluno fosse pertencente a uma família rural, classificada como cliente fidelidade, e que tivesse o terceiro grau completo.

Hoje, segundo a entrevistada, o programa sofreu alterações, e em função da grande procura, teve alguns requisitos reformulados, com o foco maior em formação dos profissionais gestores das famílias e a criação de um curso formal, com características comerciais, inclusive com cobrança do valor do curso. E continua dando ótimos resultados, inclusive com “*fila de espera*”, diz a entrevistada.

Desta forma, a entrevistada relata da mudança que está havendo na última década com relação à atratividade da atividade rural, onde as gerações anteriores eram chamadas de “*colonos e/ou caipiras*” e hoje as novas gerações se reconhecem como profissionais do *agrobussines*. Filhos de fazendeiros que rumavam para grandes centros em busca de estudos e não retornavam às fazendas, como nas décadas passadas, estão na geração atual tendo uma postura diferente, onde

buscam profissionalização para posteriormente retornarem às empresas de suas famílias no meio rural.

Sobre a questão da sucessão da segunda para a terceira geração, a entrevistada pontuou alguns aspectos com preocupação, como a questão do distanciamento da terra da geração que está chegando. Hoje, segundo a entrevistada, *“as famílias estão tendendo a residir nas cidades. Esse aspecto tem o lado positivo, de maior conforto e acesso as necessidades das famílias, porém dificulta e distancia o apego à terra”*. E a preocupação da entrevistada, com relação aos netos, para que cultivem o *“amor pela terra”*.

Segundo a entrevistada, a nova geração está mais preparada e com uma melhor consciência dos processos de gestão da empresa, como domínio de custos, controles, Recursos Humanos, contabilidade, tecnologias de produção agrícola, além do comércio internacional, porém estão perdendo um pouco o contato direto com a terra. De acordo com A.B. *“a melhor escola é o dia-a-dia, é colocar a mão na massa e trabalhar muito”*.

#### **4.3. Dificuldades encontradas e pontos facilitadores**

A preocupação da entrevistada A.B. com as novas gerações no quesito importância das Hierarquias, com relação à definição das regras dos herdeiros, e dos entrantes, tem feito a entrevistada e sua família pensar em uma forma diferente e mais detalhada da sucessão da segunda para a terceira geração, com a contratação de uma assessoria especializada no tema, para uma construção de governança familiar, para perpetuação do negócio e proteção dos bens da família.

Percebe-se na fala da entrevistada A.B. uma identidade grande com as teorias abordadas no referencial teórico deste estudo, de acordo com o autor do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar (GELSIK, 2006). Destaca-se a percepção da família entrevistada sobre cada elo dos três círculos: Família,

Propriedade e Empresa, e onde cada pessoa pode se enquadrar em um, dois ou três círculos, como visto no referencial teórico.

Também de acordo com a Espiral da Família Societária, conforme descrito por Passos (2006), notamos as etapas da Espiral no estudo de caso apresentado, onde a família está em processo de construção da governança familiar, governança societária e governança empresarial, com uma empresa de consultoria na área de governança familiar, apoiada por uma empresa fornecedora de insumos agrícolas da empresa entrevistada.

Quanto ao fator determinante de sucesso da sucessão familiar da primeira para a segunda geração, a entrevistada A.B. pontuou os aspectos Subordinação, Respeito à Hierarquia e Trabalho em Colegiado, como as principais e mais marcantes características de sua família. Ela entende que a clareza dos papéis e o ajuste do que é da empresa e do que é “*meu particular*” ajudam muito na construção saudável desse processo.

R.B. entende que uma empresa familiar que tem abertura e transparência para novas ideias, pode ter um resultado melhor no processo de sucessão, e relata que em muitos outros grupos de fazendas da região, os filhos que saíram da faculdade não estão trabalhando com os pais.

Quando questionado com relação à divisão do grupo, em 2011, A.B. (filha) relata que “*os dois núcleos familiares tenderam sua administração para direções diferentes, e a divisão dos negócios entre os núcleos foi necessária*”. R.B. (neto) relata que a divisão dos grupos foi imposta pela outra parte, e foi um pouco difícil na época, mas necessário.

O processo da divisão do grupo entre os dois núcleos aconteceu com a ajuda de uma consultoria organizacional, que iniciou a trabalhar com o grupo em 2006. Porém a decisão da divisão em si não demorou mais que cinco meses para se concretizar.

R.B., no entanto, considera que o processo de divisão poderia ser mais planejado e não tão rápido, com mais tempo para pensar, inclusive estrategicamente

nos investimentos. Mas R.B. entende que o processo foi necessário e que hoje vê que o resultado foi muito positivo, também para o seu núcleo familiar.

A principal preocupação para R.B. não está nas atividades operacionais do negócio, pois estas atividades ele conseguiu com o tempo ter domínio. O que mais preocupa é a gestão dos processos administrativos, fator também pontuado pelo gestor administrativo da empresa RES. RES considera que o principal desafio hoje dos empreendedores do negócio agrícola, *“é a necessidade não somente de conhecer a sistemática de plantio e colheita, mas principalmente estar atendo aos processos administrativos, de gestão de custos, negócios internacionais, além da complexidade jurídica que o país enfrenta”*.

Ambos, RB e RES percebem como desafio conseguir conciliar as visões de ambos os irmãos no negócio, visto que eles têm caminhadas diferentes no negócio da família (a irmã nunca trabalhou na empresa da família), e isso pode vir a ser um fator dificultador do processo.

O gestor administrativo R.E.S. considera a fase em que a empresa se encontra como facilitador para a sucessão familiar da segunda para a terceira geração, *“pois a infraestrutura das fazendas permite uma atividade voltada à produtividade efetiva do negócio, com resultados atrativos. A questão do crédito que a empresa dispõe atualmente tanto em fornecedores como em agentes financiadores também”*, garante o gestor administrativo R.E.S., e *“permite uma facilidade maior em dispor de recursos para custeio de cultivo da terra e investimento em novas tecnologias, trazendo para a empresa um maior retorno ao seu negócio”*.

Quando questionado sobre o processo de sucessão da segunda para a terceira geração, R.B. (neto) entende que é *“uma pessoa privilegiada, pois faz parte de uma família que dá muita liberdade para novas ideias e tecnologias.”* Considera também que o negócio familiar teve vantagem com a sucessão familiar em função de implementar-se novas tecnologias aliadas à experiência de décadas da família no cultivo da terra.

R.B. considera que a *“família tem sucessão de fato, e que muitos desafios ainda estão por vir”*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo objetiva concentrar as principais conclusões a respeito da realização deste estudo, a partir da análise de conteúdo obtida e sugere possíveis ampliações do estudo em trabalhos futuros.

A curiosidade do autor em estudar a cerca do tema sucessão familiar, verificando características e aprofundando na bibliografia para posteriormente estudar um caso específico veio de sua infância, onde muitos conhecidos da cidade relatavam sobre a dificuldade das empresas da época em sobreviverem ao processo de sucessão.

O estudo foi desenvolvido inicialmente com a elaboração de um projeto de dissertação, com embasamento teórico a cerca do tema proposto, definição do problema de pesquisa, de objetivos geral e específico, justificativa e escolha do método de pesquisa. A base teórica abordada centrou-se nos autores Bornholdt (2005) e Passos (2006), com estudos e modelos sobre Família, Empresa Familiar e Sucessão Familiar originadas da teoria dos Três Círculos, de Gersick (1996), que conceituam empresa familiar, família empresária, e sugerem os passos para a construção de uma sucessão familiar centrada nos pilares da Governança Familiar, baseada fundamentalmente no Acordo Societário, onde a família entra em consenso sobre suas características, sua visão de futuro, suas regras de conduta, o papel dos membros da família e a divisão de papéis dos membros, de acordo com a sua estrutura montada.

A análise do caso de uma empresa familiar oriunda do Rio Grande do Sul com sua atividade no Goiás permeia sobre os temas agricultura no Brasil, conceitos sobre *agrobusiness*, as diferenças econômicas, culturais e geográficas do Brasil, além da trajetória específica da empresa estudada.

O estudo também abordou a trajetória do produtor rural, suas características e as tendências dos movimentos do jovem de origem de famílias oriundas do ramo agrícola. Percebe-se com o estudo uma mudança de comportamento no homem do

campo e sua família, com consequências na forma de condução do seu negócio e uma evolução positiva na forma de sucessão das famílias rurais no país.

Percebeu-se neste estudo de caso, a tendência de que a sucessão é mais um processo do que um evento, como trata Passos (2006). A consolidação dos valores familiares como cerne da Empresa Familiar também permite uma transição transparente e efetiva, como foi o caso apresentado.

Quando temos um sucedido com características de fácil delegação de poder, como aconteceu no caso estudado, o processo também torna-se menos traumático, onde o espaço para a nova geração desenvolver-se acontece de fato.

O Estudo pôde aprofundar o tema sucessão, permitindo aos familiares do caso estudado refletirem sobre suas práticas vivenciadas, reforçando seus acertos até então, além de contribuir para o desenvolvimento de atributos até então não explorados.

Um ponto que pode ser mais trabalhado neste estudo de caso é o paradoxo entre o *valor da terra*, principalmente sentido pelos fundadores, com o *crescimento da propriedade rural* ao longo dos anos, onde a *fazenda* transformou-se em *empresa*. Com essa evolução alguns conceitos também se transformam, de uma geração à outra.

A contribuição do estudo apresentado pode fomentar outras empresas familiares a se atermem a formas e modelos de sucessão familiar, com a preocupação da perpetuação de suas atividades econômicas. Verifica-se que o tema é muito abrangente, pertinente e de solução possível com êxito, desde que aplicada com embasamento em algum dos modelos apresentados, ou outros que não foram citados, além de novas ferramentas de gestão que venham a surgir.

Um fator determinante, segundo o autor, é a abertura das empresas familiares para o tema, com comunicação aberta, e intenção de aprofundamento no tema.

Como sugestão para novos estudos, pode-se elencar:

1. Replicar o estudo em outras regiões do país, avaliando o comportamento das famílias oriundas do sul do Brasil em outras regiões;
2. Replicar o estudo sobre outras regiões do país que tiveram movimentos de transferência de região, com exploração de novas fronteiras agrícolas;
3. Analisar o processo de sucessão das empresas agrícolas do sul do País que permaneceram em suas terras de origem;
4. Replicar o estudo em empresas familiares oriundas do ramo agrícola, com características de minifúndios;
5. Replicar o estudo em empresas agrícolas com atividade na agropecuária;
6. Fazer um estudo quantitativo dos processos de sucessão familiar no Agronegócio, com uma abrangência nacional;
7. Replicar o estudo em empresas familiares oriundas de outras atividades econômicas (comércio, indústria ou serviços)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAS, Melhem. **Panorama Geográfico do Brasil: contradições, impasses e desafios socioespaciais**. 3.ed. São Paulo: Moderna, 1998. p 518.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos do Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: ed. 70, LDA, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASIC, Nelson et al. **Geografia**. São Paulo: Moderna, 2013.

BORNHOLD, Werner. **Governança Familiar na Empresa: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

BRAUN, Adeli Beatriz. et al. **Análise de uma empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul**. VIII Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. Resende, 2011.

CALLADO, Antônio André Cunha (organizador) **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

CREWSWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GERSICK, Kelin E. et al. **Generation to generation: Life cycle of the family business**. Harvard Business School PressHardcover, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUILHOTO, J. J. M.; ICHIHARA, J. M.; SILVEIRA, F. G.; et al. **A importância da agricultura familiar no Brasil e em seus estados**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, Recife: ANPEC, 2007.

JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia Muniz. **Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba**. R. Adm. São Paulo, 14. v. p. 107-117, jan/fev/mar 2006.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. Psicologia em estudo**. Maringá, 10.v. p. 317 – 323, mai/ago 2005.

NISHITSUJI , Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas), 2009.

OLIC, Nelson Bacic: **Vereda digital geográfica**. São Paulo, Moderna 2012. p. 394.

PASSOS, Édio. et al. **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PIZZOLATTI, Ives José. **Agribusiness**. Tangará: Universidade do Oeste Catarinense – UNOESC – Sebrae Biblioteca On Line.

PORTUGAL, Alberto Duque. **O DESAFIO DA AGRICULTURA FAMILIAR.**

Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189/>>. Acessado em set. 2009.

ROCHA, Jonas Romão da; PESSÔA, Salazar; LÚCIA, Vera. **A SOJA TRANSFORMANDO CHAPADÃO DO SUL.** Sociedade & Natureza, 2007, 19. v.

Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321327190009>> ISSN 0103-1570. Acesso em: 12 nov. 2014.

RODRIGO, Jonas. **Estudo de Caso - Fundamentação Teórica.** Brasília: Vesticon, 2008. Disponível em: <<https://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

ROSSO, Carla Luiza. **Principais desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do Agronegócio.** Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2012.

SANTANA, Gisele Mirian Alves de. et al. **Sucessão em empresas Familiares: Análise comparativa de Dois estudos em Organizações Gaúchas.** Estudo de Caso Recursos Humanos. VII Semead, FEA/USP. São Paulo, 2004.

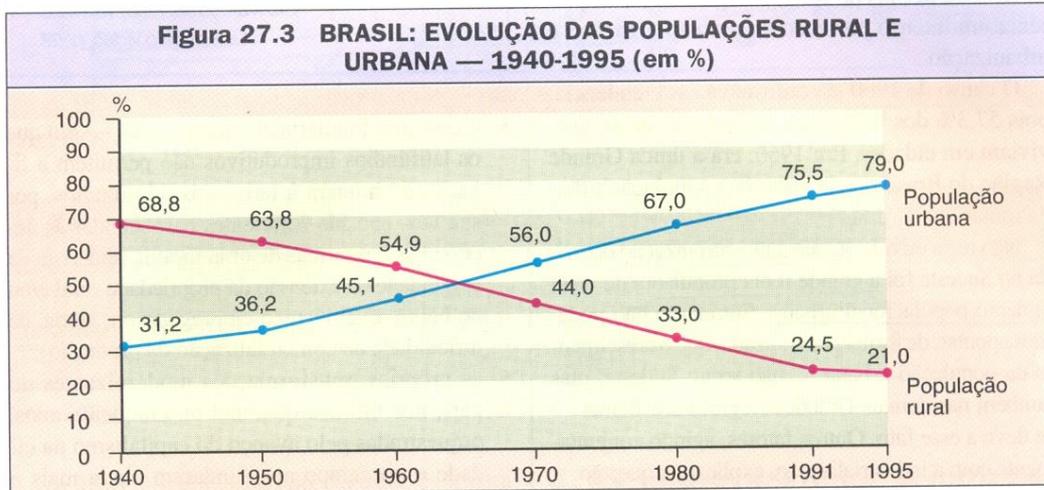
YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2010.

## ANEXO A

Tabela 27.3 Brasil e Grandes Regiões: populações rural e urbana														
Grandes Regiões	1940		1950		1960		1970		1980		1991		1995	
	P.R.	P.U.												
Norte	72,3	27,7	68,5	31,5	62,2	37,8	54,9	45,1	48,4	51,6	42,0	58,0	38,0	62,0
Nordeste	76,5	23,5	73,6	26,4	65,8	34,2	58,0	42,0	49,5	50,5	39,4	60,6	37,0	63,0
Sudeste	60,6	39,4	52,5	47,5	42,7	57,3	27,2	72,8	17,3	82,7	12,0	88,0	11,7	88,3
Sul	72,3	27,7	70,5	29,5	62,4	37,6	55,4	44,6	37,6	62,7	25,8	74,2	22,7	77,3
Centro-Oeste	78,5	21,5	75,6	24,4	65,0	35,0	51,7	48,3	33,0	67,0	18,7	81,3	18,7	81,3
Brasil	68,8	31,2	63,8	36,2	54,9	45,1	44,0	56,0	33,0	67,0	24,5	75,5	21,0	79,0

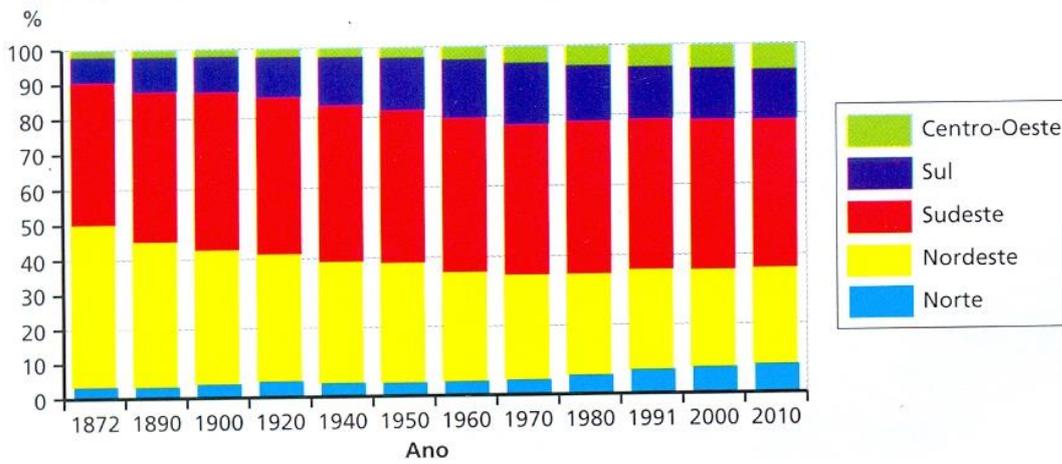
Fonte: ADAS, 1998, p. 518



Fonte: ADAS, 1998, p. 518

## ANEXO B

**Figura 18.15** Brasil: população segundo as regiões (1872-2010)



Fonte: OLIC; NELSON; BACIC, 2012.

## ANEXO C

OBJETIVOS	SUCEDIDO	SUCESSOR	GESTOR
<p>Descrever as etapas que a empresa se encontra no processo de sucessão familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você situaria o estagio que se encontra a empresa em relação ao processo sucessório</li> <li>- Como foi conduzido o processo sucessório anterior?</li> <li>- Como foi ou está sendo conduzido o processo de sucessão familiar atual?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você situaria o estagio que se encontra a empresa em relação ao processo sucessório</li> <li>- Como foi conduzido o processo sucessório anterior?</li> <li>- Como foi ou está sendo conduzido o processo de sucessão familiar atual?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você situaria o estagio que se encontra a empresa em relação ao processo sucessório</li> <li>- Como foi conduzido o processo sucessório anterior?</li> <li>- Como foi ou está sendo conduzido o processo de sucessão familiar atual?</li> </ul>
<p>Levantar dificuldades enfrentadas e pontos facilitadores durante seu processo de sucessão familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as principais dificuldades para o atual processo de sucessão?</li> <li>- O que consideras facilitador e quais foram os dificultadores no processo sucessório da empresa?</li> <li>- Quais os pontos que poderiam ser melhor trabalhados no processo de sucessão atual da empresa?</li> <li>- O processo de sucessão na empresa interfere (e se sim de que modo) no negócio da empresa?</li> <li>- Quais os principais temores da pessoa quando está em processo de sucessão como sucedido?</li> <li>- Quais deveriam ser as principais preocupações do sucessor frente ao novo desafio de gerir a empresa do ponto de vista do sucedido?</li> <li>- Quais deveriam ser as principais preocupações do sucedido frente ao novo desafio de delegar a empresa ao sucessor do ponto de vista do sucedido?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as principais dificuldades para o atual processo de sucessão?</li> <li>- O que consideras facilitador e quais foram os dificultadores no processo sucessório da empresa?</li> <li>- Quais os pontos que poderiam ser melhor trabalhados no processo de sucessão atual da empresa?</li> <li>- O processo de sucessão na empresa interfere (e se sim de que modo) no negócio da empresa?</li> <li>- Quais os principais temores da pessoa quando está em processo de sucessão como sucessor?</li> <li>- Quais deveriam ser as principais preocupações do sucessor frente ao novo desafio de gerir a empresa do ponto de vista do sucessor?</li> <li>- Quais deveriam ser as principais preocupações do sucedido frente ao novo desafio de delegar a empresa ao sucessor do ponto de vista do sucessor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as principais dificuldades para o atual processo de sucessão?</li> <li>- O que consideras facilitador e quais foram os dificultadores no processo sucessório da empresa?</li> <li>- Quais os pontos que poderiam ser melhor trabalhados no processo de sucessão atual da empresa?</li> <li>- O processo de sucessão na empresa interfere (e se sim de que modo) no negócio da empresa?</li> <li>- Quais os principais temores da pessoa quando está em processo de sucessão como gestor?</li> <li>- Quais deveriam ser as principais preocupações do sucessor e do sucedido frente ao novo desafio de gerir a empresa do ponto de vista do gestor?</li> </ul>