

## SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

*Giliane Trost Brandt, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - giliane@tromink.com.br*

*Angela Beatriz Busato Scheffer, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - angela.scheffer@ufrgs.br*

*Shalimar Gallon, Faculdade Meridional - IMED - shalimargallon@gmail.com*

**Resumo:** A sucessão nas empresas familiares é considerada um momento crítico, que precisa ser acompanhado de forma adequada, podendo inclusive servir para renovação e fortalecimento das organizações, inclusive as de propriedades rurais. Este trabalho teve como objetivo analisar as características do processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira ligada ao agronegócio, instalada na região centro-oeste do Brasil. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa que está na terceira geração, com coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas com sucessores, sucedidos e gestores na empresa, em julho de 2014. Concluiu-se que a sucessão na empresa estudada vem ocorrendo como um processo de desenvolvimento continuado dos sucessores, primando pela manutenção dos valores da família e da empresa, de forma profissional. Além disso, mostra uma mudança de comportamento no homem da zona rural e sua família, com consequências na forma de condução do seu negócio.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Empresa familiar. Sucessão. Gestão. Família.

## **SUCCESSION IN FAMILY COMPANY AGROBUSINESS**

**Abstract:** Succession in family businesses is considered a critical moment, which must be accompanied adequately, and may even serve to renew and strengthen organizations, including those of rural properties. This study aimed to analyze the characteristics of the succession process in a Brazilian family businesses engaged in agribusiness, located in the center-west of Brazil. Therefore, a study case was conducted in a company that is in the third generation, with data collection from semistructured interviews with successors, succeeded and managers in the company, in July 2014. It was concluded that the succession in the researched company has been occurring over the past decade, as an ongoing development process of successors, striving on maintaining the values of the family and the company, in a professional manner. In addition, it shows a change of behavior in the agricultural worker and his family, with consequences in the way of conducting his business.

**keywords:** Agribusiness. Family business. Succession. Management. Family.

## 1 Introdução

No Brasil, nas décadas de 1950 a 1980, em função do êxodo rural, houve um enfraquecimento da produção agrícola, pois famílias inteiras deixaram suas terras em busca de oportunidades nas grandes cidades em fase de industrialização e urbanização. A conjuntura político-econômica enfraqueceu a propriedade rural, pois a lida agrária não garantia o sustento familiar (ADAS, 1998). Coube aos que permaneceram na terra 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, em alguns casos, o contexto internacional (ADAS, 1998).

Hoje, o Brasil vive um contexto diferente na agricultura, especialmente no que se referem às grandes propriedades, com oportunidades vindas da zona rural, seja de emprego, de melhoria de qualidade de vida e de investimentos. Outra característica é que as propriedades rurais passaram a se especializar em determinadas atividades, dependendo cada vez mais de insumos, máquinas e serviços externos a sua propriedade, necessitando de infraestrutura ao escoamento de sua produção (estradas, armazéns e portos), além de dependerem de novas tecnologias e pesquisas para sua melhoria contínua (ARAÚJO, 2010). O aumento da grande propriedade rural nesse contexto brasileiro trouxe também a profissionalização de suas atividades.

É neste contexto que se percebe maior interesse do jovem - que antes deixava a terra - em permanecer, valorizando-a e fazendo dela o seu sustento. Crescem, assim também, os investimentos em modernização geral no campo, na profissionalização da gestão da atividade, em tecnologia aplicada ao cultivo da terra, à produção de alimentos e a sua comercialização (ARAÚJO, 2010; SILVA; BINOTTO, 2013; MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017). Portanto, a propriedade rural tem se mostrado não só uma propriedade, no sentido literal da palavra, mas também uma empresa, com a necessidade de se voltar à atenção as formas de administrar as etapas do ciclo de cultivo e comercialização dos produtos oriundos da terra.

As empresas agrícolas têm origem, em sua maioria, de uma evolução de propriedades de famílias rurais com extensões de terra cultivadas passadas de geração a geração. Quando se fala de empresas familiares, logo vem à 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 et al., 2006, p. 24). E esse percentual diminui para 14% da segunda para a terceira geração (PASSOS et al., 2006).

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 resulta em uma série de questionamentos. Algumas empresas, com suas características, se apresentam como casos de sucesso ao rumarem para a terceira geração, o que torna interessante serem estudadas. Soma-se a isso a importância do setor agrícola antes percorrida e sua constituição predominantemente familiar, surge o questionamento do estudo: quais são as características mais marcantes do processo de sucessão vivenciado pelos sucessores, sucedidos e gestores em uma empresa familiar do setor do agronegócio da região centro-oeste do Brasil, que está em sua terceira geração? O que se pode refletir sobre a sucessão realizada em seus negócios?

Assim, esse estudo teve como objetivo analisar as características do processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira ligada ao agronegócio na região centro-oeste do Brasil. De modo específico, busca-se 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; e levantar dificuldades enfrentadas e pontos facilitadores durante seu processo de sucessão familiar.

## **2 A Empresa Familiar**

Para o estudo do tema, faz-se necessária a definição de alguns conceitos, como família, empresa familiar e família empresária. Elencaram-se alguns autores que concentraram em seus conceitos expressões mais usuais, porém, admite-se



período, começa o processo de transição na liderança, sucessão e a necessidade de segurança para o cônjuge e para o fundador com o respectivo planejamento patrimonial e tributário (BORNHOLDT, 2005).

A segunda fase é a sociedade entre irmãos com características próprias de relações entre irmãos, pais e respectivos cônjuges. Também acontece a disputa pela liderança (subliminar ou explícita) e o processo sucessório, sendo importante o desenvolvimento de um acordo ou pacto entre os acionistas/ sócios. E, por fim, a terceira fase é 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, 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 implantar a revisão do acordo/ pacto societário, bem como a distribuição de capital, dividendos, benefícios e a liquidez dos sócios/ acionistas (BORNHOLDT, 2005).

O ciclo de vida de estágio das empresas também está composto por três fases (BORNHOLDT, 2005). A primeira fase é o início, onde se destacam o empreendedorismo, a criatividade e a ousadia com rápido crescimento. A segunda fase é a expansão, onde se destacam os processos de delegação, profissionalização e controles e em que aparece explicitamente alguma crise de liderança. E a última fase é a 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) (BORNHOLDT, 2005).

Outro modelo importante nessa discussão é o tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Figura 1) proposto por Gersick et al. (2006) que aborda as mudanças na gestão das empresas, na família e na distribuição da propriedade. Para cada um dos três eixos (propriedade, família e empresa) existe uma dimensão separada de desenvolvimento (BRAUN et al., 2011).

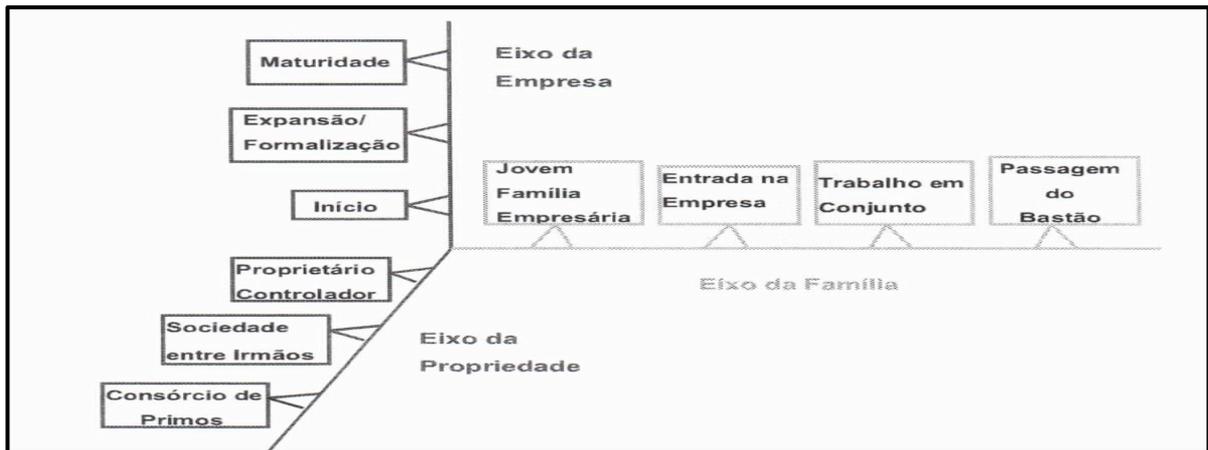


Figura 1 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar  
 Fonte: Gersick et al. (2006).

Gersick et al. (2006, p. 18) afirmam que “a medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma com novas características”. Assim, cada eixo 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 e possui seus desafios-chave específicos.

## 2.1 Sucessão familiar

Sucessão familiar é o processo no 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 (PASSOS et al., 2006). Cada esfera passará por seu processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico (PASSOS et al., 2006). Assim, a sucessão familiar corresponde às ações, aos eventos e aos acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização, uma passagem de comando (SHARMA et al., 2001).

Muniz e Silva Jr. (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 familiar e profissional depende de BRANDT, G. T., SCHEFFER, A. B. B., GALLON, S.

vários fatores, dentre eles: valores, crenças, atitudes e 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; e as formas de tratamento de parentes e agregados (OLIVEIRA, 1999).

Geração atual ou futura sucedida é aquela 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 et al., 2006). Por sua vez, sucessor é aquele que é preparado, escolhido e legitimado 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, mas na empresa, pode ser um familiar ou não (PASSOS et al., 2006).

A real convivência de duas gerações adultas por muitos anos mostra que a sucessão é muito mais que um processo do que um evento (PASSOS et al., 2006), sendo difícil identificar o momento exato da sucessão familiar. Algumas tendências verificadas em estudos são importantes, como: distância entre gerações e tamanho das famílias (MACHADO, 2005). No que se refere à distância entre gerações, Machado (2005, p. 320) salienta 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.

Ainda segundo o autor, o tamanho da família tem tido uma alteração significativa vista a diminuição de filhos, tendência que deve permanecer. Não são raros os casos de empresas familiares com somente um sucessor ou ainda empresas que são vendidas por não haver sucessor (MACHADO, 2005).

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. Para tanto,

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).

Nesse contexto, o processo de desenvolvimento da empresa familiar deve considerar as fases da vida de todos os indivíduos envolvidos (PASSOS et al., 2006). Cada um dos pertencentes à empresa familiar se encontra em um momento distinto de seu próprio ciclo trazendo demandas e percepções diferentes. Nesses momentos distintos, diversos processos e ferramentas podem ser identificados (Figura 2) como parte do processo de sucessão.

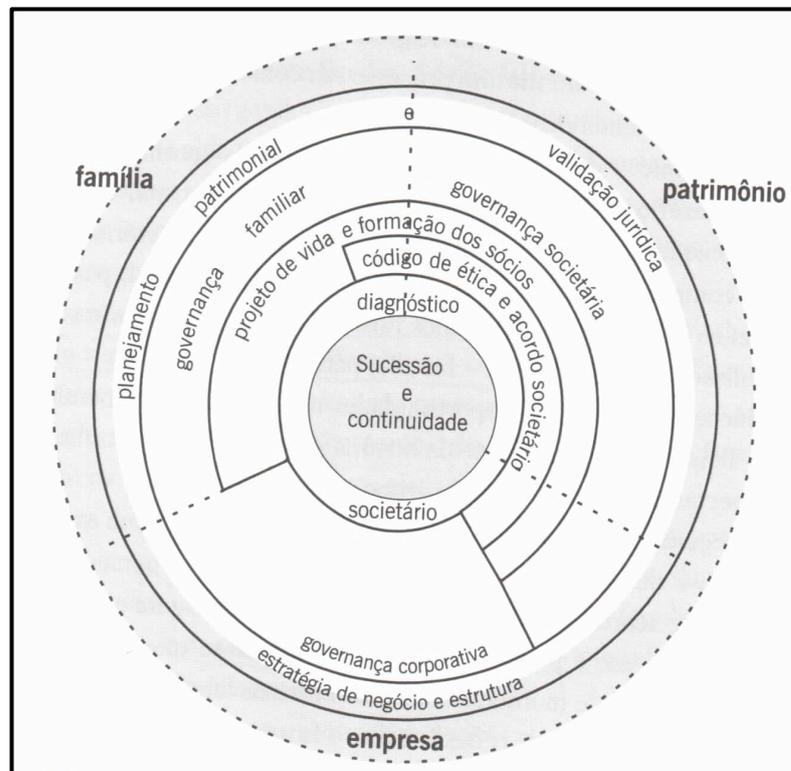


Figura 2 - Espiral da Família societária  
Fonte: Passos et al. (2006).

Sendo assim, devido à complexidade e a sua dinâmica, o planejamento adequado da sucessão familiar é sugerido. Segundo Passos et al. (2006), diversas etapas são parte do processo que implica no convívio entre duas ou mais gerações por muitos anos, destacando 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. Outra importante etapa é a discussão do acordo societário que regula os direitos e deveres dos membros da família (PASSOS et al., 2006) a fim de evitar divergências na gestão e no relacionamento familiar.

Nesse sentido, a governança familiar, societária e corporativa aparece como uma forma de organizar, profissionalizar e dar maior transparência as decisões com o objetivo de diminuir conflitos de interesses e garantir a continuidade da empresa. Governança é aqui entendida como um conjunto de mecanismos ou sistemas legais e institucionais voltado para o monitoramento das ações realizadas por parte dos gestores e/ ou acionistas controladores, incluindo direitos e responsabilidades dos diferentes participantes e detalhamento de regras e procedimentos para a tomada de decisão sobre diversos assuntos (CALLADO; LIMA, 2018). Machado Filho, Caleman e Cunha (2017), em estudo sobre os processos de governança em propriedades rurais no Brasil, referem haver uma relação entre a existência de alguns processos formais de gestão, como o planejamento estratégico e sistemas de contabilidade mais robustos, e avanços em governança, tais como o estabelecimento de conselho de administração, regras claras de separação entre ativos da família e da empresa e maior transparência nas demonstrações financeiras.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é um estudo de caso qualitativo que busca estudar a complexidade da situação de uma empresa familiar de agronegócio. Para tanto, o estudo foi desenvolvido na empresa A (nome fictício) que atua no agronegócio em fase de sucessão familiar para a terceira geração. Para a escolha do caso, os

seguintes critérios foram adotados: representasse uma situação de vida de uma família ligada a mudanças envolvendo interesse pelo cultivo da terra; ter/ estar passando por processo de sucessão familiar ao longo de várias gerações; caso que exemplifique superação da sucessão de uma geração a outra, mantendo sua perpetuação; e possibilidade de acesso à empresa pesquisada. A empresa escolhida é brasileira oriunda da região noroeste do Rio Grande do Sul (RS) e atualmente está localizada na região centro-oeste do Brasil.

A coleta de informações foi realizada via levantamento de documentos (dados da empresa, histórico, mercado de atuação e evolução da empresa antes e após a sucessão) e de entrevistas de história de vida com base em um roteiro semiestruturado.

Cabe destacar que a pesquisa utilizou a história de vida como técnica de coleta de dados (BECKER, 1999) e não como estratégia de pesquisa (SPINDOLA; SANTOS, 2003; SANTOS; SANTOS, 2008) na busca por levantar informações contidas na vida pessoal dos entrevistados que permitissem melhor entendimento do tema. Tal uso tem sido relatado em estudos na área de organizações (MIRANDA; CAPELLE; MAFRA, 2012). A história de vida permitiu uma noção de processo, entender os períodos de vida, as vivências que se destacaram, as decisões que foram se configurando, permanências (valores) e mudanças que foram acontecendo. A preocupação não está na cronologia precisa dos acontecimentos, mas naquilo que é trazido como importante.

A escolha dos entrevistados deu-se por serem pessoas chaves no processo de sucessão da empresa (Quadro 1). As entrevistas foram realizadas na sede da empresa, com duração média de duas horas cada entrevista, em julho de 2014.

| Entrevistado | Família                  | Sucessão              | Observações  |
|--------------|--------------------------|-----------------------|--|
| Senhor RW    | Fundador                 | Sucedido              | Patriarca.   |
| Senhora AB   | Filha de RW              | Sucessora 2ª geração  | Participa de diversas atividades (desde o início da empresa) e do processo de mudança da família para Goiás.                 |
| Senhor RB    | Neto de RW e filho de AB | Sucessor 3ª geração   | Atualmente, está à frente da empresa e busca novas tecnologias de produção e gestão do negócio.                              |
| Gestor RES   | Empregado da Empresa     | Gestor Administrativo | Passou pelo processo de fusão do grupo, da sucessão da primeira para a segunda geração e da segunda para a terceira geração. |

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

O primeiro entrevistado foi o Senhor RW com entrevistas conduzidas a partir de três fases: (i) a história de vida, escolha da área de trabalho, significado da terra e ideia de deslocar-se para Goiás; (ii) estabelecimento na terra nova, exploração da terra e evolução do negócio; e (iii) o processo de sucessão do negócio da sua geração para os filhos e genros.

A segunda entrevistada foi a Senhora AB que respondeu perguntas em três fases também: (i) sua história e percepção do negócio em novas terras, dificuldades e o papel da mulher; (ii) a gestão familiar e a sucessão da primeira para a segunda geração; e (iii) condição de sucedida no processo de sucessão da segunda para a terceira geração.

O terceiro entrevistado foi o Senhor RB que foi questionado quanto: (i) sua história de vida, estudo e trabalho e (ii) sentimentos e movimentos com relação ao processo de sucessão familiar da segunda para a terceira geração (como sucessor).

O quarto entrevistado foi o gestor RES que contribuiu com a sua percepção sobre a sucessão familiar e os impactos que esse processo trouxe para o negócio.

Os dados foram submetidos a análise de conteúdo a fim de realizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011). Em um primeiro momento, foi realizada a preanálise e a exploração do material coletado por meio de uma leitura flutuante das entrevistas, seguida por uma exploração do material, com leitura aprofundada e categorização temática (BARDIN, 2011). Assim, com base no critério semântico, emergiram as categorias de análise (Quadro 2).

| <b>Categorias</b>                               | <b>Descrição</b>   |
|---|--|
| História de vida e significado da terra         | Trata da trajetória de vida da família do Senhor RW, 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 participantes dos processos de sucessão familiar em relação às preocupações e experiências aprendidas nos processos de sucessão familiar, além dos pontos que consideram facilitadores nesse processo. |

Quadro 2 - Categorias centrais  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

As categorias serão apresentadas e discutidas através de inferências e interpretação dos resultados.

#### **4 Descrição e Análise da Sucessão Familiar do Estudo de Caso**

A empresa A foi fundada em 1983 pelo Senhor RW, oriundo da cidade de Panambi (RS). Nessa época, a família era formada pelo Senhor RW, sua esposa NW e suas duas filhas: Senhora MS (noiva do Senhor RS) e Senhora AB (casada com o Senhor DB e mãe do Senhor RB). A família produzia soja e trigo e criava gado leiteiro em uma terra de 77 hectares. O Senhor RW, sua esposa e as duas filhas trabalhavam na empresa A, enquanto que os genros tinham atividades em outras organizações.

Movido por uma vontade de fazer algo diferenciado, mas com dificuldade de expansão de terras na cidade onde se localizava, o Senhor RW, na época com 43 anos, acompanhou, em março de 1983, um grupo de agricultores de Panambi para conhecerem o interior do estado de Goiás, com vista a uma possibilidade de cultivo agrícola nestas novas localidades.

A segunda visita à área foi em menos de um mês, juntamente com a sua esposa NW, onde conheceram a cidade e a fazenda que seria arrendada e que iriam residir e trabalhar. Assim, em 31 de maio de 1983, mudaram-se para a cidade de Chapadão do Céu (Goiás) e adquiriram 250 hectares e arrendaram 500 hectares para cultivo do solo. O Senhor RW foi acompanhado de sua esposa, seus dois genros, sua filha Senhora AB e seu neto Senhor RB. Sua filha Senhora MS permaneceu em Panambi para concluir os estudos e, em 1984, foi para Goiás. As terras no RS foram vendidas.

Hoje, com o crescimento da família, foi alterado o grupo social inicial (Figura 3), formando-se duas empresas (aqui, denominadas A e B) que somadas cultivam soja, milho, feijão, algodão, sorgo e girassol, além de criação de gado e atividades

de transporte e recebimento de grãos em mais de 26 mil hectares (16 mil hectares próprios e 10 mil hectares arrendados).

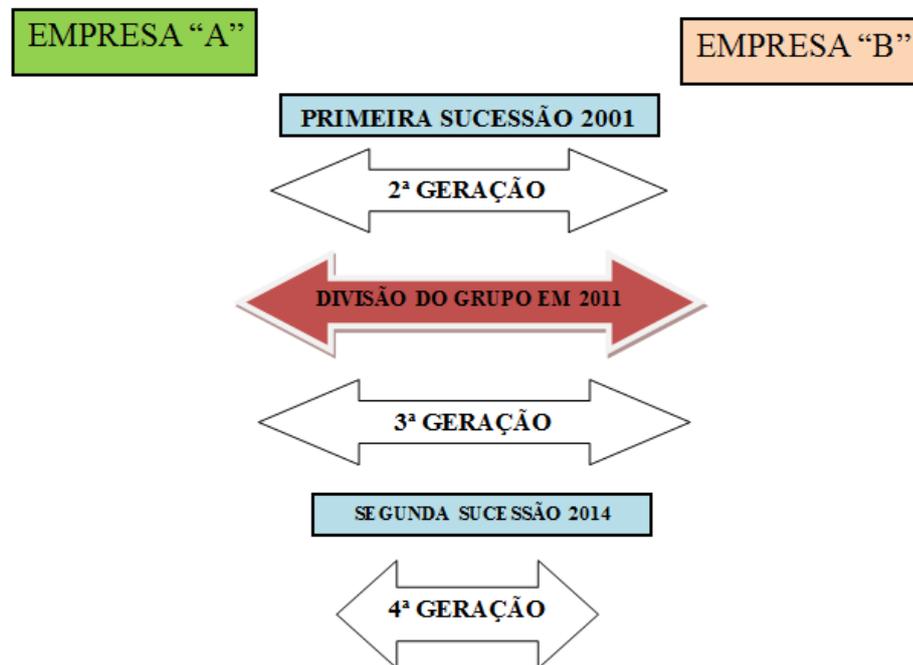


Figura 3 - Momentos da família  
Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

As empresas empregam cerca de 50 pessoas e têm receita bruta anual entre R\$16 e 90 milhões, sendo assim, considerada uma empresa de médio porte. Atualmente, está em processo de sucessão da segunda para a terceira geração, o que será discutido, a seguir, a partir da análise das categorias.

#### 4.1 História de vida e significado da terra

O Senhor RW, descendente de imigrantes alemães, sempre trabalhou na terra. No período que residia no RS era considerado minifundiário e sua área de terra não permitia uma exploração mais abrangente. Essa era a realidade das propriedades rurais na região. Porém, o Senhor RW relata que “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 em função de pouca tecnologia e produção em pequena escala, não rendia bons resultados”.

Mesmo nessa situação, o Senhor RW não pensava em abandonar a agricultura, pois o seu “apego pela terra sempre foi grande porque dela percebe-se um sentimento de gratidão, ela responde rápido ao seu trato” (Senhor RW). Assim, buscou alternativas e partiu para a região centro-oeste do Brasil em função de “serem terras mais atrativas em preço, com uma condição climática favorável, abundância de água e grandes extensões planas” (Senhor RW).

Essa decisão foi tomada por mais cinco famílias conhecidas do Senhor RW a fim de arrendar e/ ou comprar terras em Goiás. Porém, somente a família do Senhor RW e a família do Senhor IH continuam na cidade até hoje. Sobre o motivo de algumas famílias permanecerem em Goiás e outras não, o Senhor RW atribui ao engajamento da família, principalmente, em função à ambientação das esposas. Nesse sentido, observa-se a colocação de Grisci e Vellozo (2014) que as empresas familiares combinam tensões da vida familiar com tensões da vida empresarial, em relações que são peculiares no sentido de propriedade, mas também relações afetivas.

Quando chegaram ao estado de Goiás, logo iniciaram a preparação da terra. Onde até então só havia pastagem, iniciou-se o trabalho com tratores. Muitas fazendas de Goiás, na década de 1980, eram antigas, de famílias tradicionais, com gado espalhado em grandes extensões de terra. Assim, “nossa família e outros gaúchos chegados em Goiás foram denominados ‘colonos’ e eram geralmente gaúchos de descendência europeia” afirma a Senhora AB. Estes fluxos de migração de agricultores sul-rio-grandenses ou seus descendentes para estados como Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, entre outros, são descritos em documentos (censos demográficos e agropecuários disponíveis), bem como em estudos que destacam sua contribuição para o desenvolvimento do agronegócio, como mostra o estudo de Simon (2009).

O Senhor RW relata que foi recebido pelos nativos de Goiás com certa desconfiança, não existindo até hoje uma grande aproximação entre goianos e gaúchos. Esse afastamento é percebido pela própria história de arrendamento/

venda de terra e também pela diferença no cultivo da terra. Uma característica que o entrevistado destaca nas famílias oriundas do RS é que eles produziam em suas fazendas tudo o que era necessário para sobreviverem. Então, “percebia-se uma diferença muito grande nas fazendas, a partir do cultivo de hortaliças, pomares, pães, massas, produtos oriundos do leite, cucas, bolos e todas as derivações” (Senhor RW).

Outra característica do povo do sul foi à proximidade com o solo. Morando nas fazendas, as famílias respiravam sete dias por semana a sua atividade fim. Na percepção da Senhora AB, esse foi o fator de sucesso de sua jornada - ao comparar com os nativos proprietários de grandes extensões de terras em Goiás -, pois “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” (Senhora AB).

O Senhor RW conta que o solo de Goiás é fraco em nutrientes, comparado com o do sul e, por isso, os primeiros cinco anos foram difíceis. Para tanto, começaram a conhecer os segredos de um bom cultivo, aproximaram-se de especialistas em solo e foram atrás de novas tecnologias. Assim, aos poucos, segundo a Senhora AB, os proprietários de terras da região começaram a procurá-los para arrendar terras aos sulistas, percebendo a diferença de cultivo e sinalizando confiança no trabalho do povo do sul.

Para fazerem a correção apropriada do solo a fim de aumentar a produtividade tiveram apoio de institutos de pesquisas agrárias. Os bancos, segundo o Senhor RW, tiveram um papel fundamental na região, pois além de financiarem a colheita, solicitavam que os agricultores entrassem em contatos com engenheiros agrônomos especialistas para estudarem as suas terras. O investimento no solo trouxe resultados positivos, além da plantação com sementes diferenciadas.

Assim, a produtividade no centro-oeste aumentou muito nos anos seguintes. Nesta época, segundo o Senhor RW, iniciou-se um processo de profissionalização da atividade agrícola na região, pois as fazendas começaram a ser percebidas como um negócio, como uma empresa e, aos poucos, os processos foram tendendo a uma tecnologia de precisão agrícola. Tal processo é mencionado na literatura

(ARAÚJO, 2010; SILVA; BINOTTO, 2013; MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

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 lá se estabeleceram (ROCHA; PESSÔA; LÚCIA, 2007). No final da década de 1980, o município já iniciava seu desenvolvimento agrícola, aproveitando-se das 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, visando o mercado externo.

O processo de desenvolvimento econômico do município encontra-se ligado ao impulso dado à agricultura a partir dos anos de 1990. 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.

Rocha, Pessôa e Lúcia (2007) referem que foi no final da década de 1980 com a chegada dos 'sulistas' que houve a expansão das técnicas de agricultura moderna, corroborando com a percepção do Senhor RW. Esses autores relatam que os migrantes que foram para a referida região não eram pessoas sem qualificação profissional, à procura de emprego, como costuma acontecer nestes movimentos. Eles eram pessoas que dispunham de dinheiro suficiente para colocar a agricultura local em andamento, pois venderam as suas propriedades no seu local de origem e investiram seus capitais em arrendamento e compra de terras (ROCHA; PESSÔA; LÚCIA, 2007), como conta a história da família do Senhor RW.

Para o Senhor RW, 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. Corroborando com isso, Loureiro (1984) já falava que na própria definição de empresa familiar, a definição dos membros ativos da família em ambientes rurais era orientada pela lógica da produção de mercadorias e pelas dimensões do capital

investido, sendo que, na maioria das vezes, o trabalho das mulheres acabava por centrar-se no âmbito de atividades domésticas e cuidados dos filhos.

O convívio social começou a acontecer a partir da criação de igrejas locais. Estes eram os principais fatores de lazer e também, segundo o Senhor RW, traziam alento aos momentos difíceis, principalmente nos primeiros anos de estada. Durante os finais de semana, o lazer era visitar outras fazendas.

O Senhor RB, 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. Assim, cursou a faculdade de Engenharia Agrícola, em Campo Grande, de 2000 a 2004.

Durante o período acadêmico, o Senhor RB teve acesso ao aparecimento da agricultura de precisão e logo focou seus trabalhos a esse tema, visando o aprimoramento da atividade agrícola da fazenda de sua família. De acordo com o Senhor RB, a fazenda da família só precisou contratar consultoria de precisão por um ano e logo ele pode colocar em prática seus conhecimentos adquiridos na faculdade.

Hoje, o Senhor RB é casado, tem dois filhos pequenos e deseja engajar desde cedo os filhos no negócio, para que eles possam cultivar o amor pela terra de forma genuína. Ele atribui a esse contato um fator determinante na sucessão familiar em empresas rurais. Percebe-se a importância da família e a influência dos laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa, tal como apontado na literatura.

Quando indagado sobre o que a terra representa para si, o Senhor RB externou seu sentimento pela sua atividade com a seguinte frase: “eu amo a minha indústria”. Esta frase pode ser interpretada de várias formas, mas o fato de ela entender a fazenda como uma indústria mostra a alteração de pensamento do setor rural desta geração, com foco na produtividade, na tecnologia de precisão e nos resultados (ARAÚJO, 2010; SILVA; BINOTTO, 2013; MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

## 4.2 Sucessão: características

Na empresa A pode-se verificar o controle acionário pertencente à família, que está rumando para a terceira geração, e onde os parentes ocupam posições estratégicas na empresa. Conforme o relato do Senhor RW, os valores sempre foram os norteadores da caminhada da família, como trabalho, transparência, seriedade e amor pela terra, o que mostra que as crenças e valores da família são refletidos nas ações empresariais apontadas por Bornholdt (2005) e caracteriza a família empresária, conforme propõem Passos et al. (2006).

Percebe-se uma posição centrada na definição das esferas família, empresa e patrimônio. A empresa 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, tal como apontado por Callado e Lima (2018). O Senhor RB demonstrou 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. Esse achado corrobora com os apontamentos de Machado Filho, Caleman e Cunha (2017) ao destacarem a relação entre práticas de governança mais evoluídas e uma gestão mais organizada e estratégica.

O Senhor RW atuou no negócio da família até o ano de 2001, quando entregou as fazendas às filhas e genros. A sucessão foi bastante informal, pois os envolvidos já atuavam no negócio e não foi percebida a necessidade de condução a partir de ajuda de consultorias. 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. 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 terras.

O processo de sucessão da primeira para a segunda geração, segundo a Senhora AB, aconteceu num período de quase uma década, pois “ambos tinham

objetivos próximos e compromisso com a terra, que era fruto de seu trabalho”. As famílias das filhas do Senhor RW, de acordo com a Senhora AB, trabalharam desde o início no negócio e tinham identidade com a terra e uma gestão muito parecida com o fundador da fazenda. Assim, não houve dificuldade na ‘passada de bastão’, nem tampouco ingerências e temores.

O Senhor RW relata que “sempre houve muito trabalho, dedicação, transparência e profissionalismo na família”, confiança sendo considerada fundamental. Assim, a sistemática de gestão, de acordo com o Senhor RW, também não se alterou muito com a segunda geração assumindo os negócios de fato e de direito. Ele atribui isso ao grande período de trabalho em conjunto com as famílias das filhas, além de uma característica pessoal de transparência e diálogo. Esse apontamento corrobora com as colocações de Sharma et al. (2001) ao referirem que comprometimento com o negócio, integridade, habilidade de ganhar respeito das pessoas, habilidades interpessoais, confiança e experiência são variáveis importantes na sucessão em empresas familiares.

Houve consenso de todos os entrevistados com relação à importância da convivência das gerações por vários anos. O gestor RES 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, pode-se identificar a citada convivência de duas gerações adultas por muitos anos, mostrando que a sucessão é muito mais um processo que um evento, conforme apontam Passos et al. (2006).

Ao analisar a teoria dos ciclos de vida (BORNHOLDT, 2005), percebe-se que na primeira fase, o Senhor RW teve uma administração compartilhada com os genros e filhas, na qual 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, se foram delegando as atividades do patriarca para as filhas e genros. Esse período durou de 1983 a 2001.

Com essa transferência, houve uma fase de crescimento e fortalecimento das atividades empresariais rurais da família. O crescimento de área plantada também foi representativo e os núcleos familiares foram experimentando novas atividades



A terceira fase é onde a empresa se encontra hoje. A empresa A está sendo reorganizada estrategicamente com um alinhamento focado na governança familiar por meio da criação de um *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, elementos destacados como fundamentais por Callado e Lima (2018). Possivelmente, de acordo com o novo sucessor (Senhor RB), 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 Senhora AB 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, como o projeto 'Academia de Líderes', com foco no desafio da sucessão familiar. Esse programa teve uma aceitação grande na região e trouxe alterações significativas no meio rural. As gerações mais jovens começaram a perceber o negócio da família como uma possibilidade positiva de trabalho e começaram a fazer um movimento de regresso às fazendas das famílias.

A Senhora AB relata a mudança em 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 tendo uma postura diferente, buscando profissionalização para posteriormente retornarem às empresas de suas famílias no meio rural.

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 Senhora AB, “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 Senhora AB com as novas gerações, com relação à definição das regras dos herdeiros e dos entrantes, tem feito a 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 a fim de perpetuar o negócio e proteger os bens da família.

De acordo com a espiral da família societária (PASSOS et al., 2006), nota-se as etapas do modelo, onde a família está em processo de construção da governança familiar, governança societária e governança empresarial, com uma empresa de consultoria, apoiada por uma empresa fornecedora de insumos agrícolas da empresa pesquisada. Nesse sentido, o Senhor RB entende que uma empresa familiar que tem abertura e transparência para novas ideias, pode ter um resultado melhor no processo de sucessão o que não ocorre em outros grupos de fazendas da região em que os filhos que saíram da faculdade não estão trabalhando com os pais.

Quanto à divisão do grupo, em 2011, tanto a Senhora AB como o Senhor RB relatam que foi um pouco difícil na época, mas necessária. O processo da divisão aconteceu com a ajuda de uma consultoria organizacional, que iniciou o trabalho com o grupo em 2006. Porém, a decisão da divisão em si não demorou mais que cinco meses para se concretizar.

A principal preocupação para o Senhor RB não está nas atividades operacionais do negócio, atividades que ele conseguiu com o tempo ter domínio. O que mais preocupa é a gestão dos processos administrativos, fator também pontuado pelo gestor RES. O gestor 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. Tanto o Senhor RB e o gestor RES percebem como desafio conseguir conciliar a visão de ambos os irmãos no negócio, visto que eles têm caminhadas diferentes no negócio da família (a irmã nunca trabalhou na empresa da família) o que pode ser dificultador do processo.

Quanto ao processo de sucessão da segunda para a terceira geração, o Senhor RB 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 novas tecnologias aliadas à experiência de décadas da família no cultivo da terra.

## 5 Considerações Finais

O Brasil tem se destacado como uma nação com grande potencial de crescimento econômico voltado para a agricultura visto à necessidade de alimentação e o crescimento da população mundial (ARAÚJO, 2010). Para tanto, esse estudo buscou analisar as características mais marcantes do processo de sucessão vivenciado pelos sucessores, sucedidos e gestor em uma empresa familiar ligada ao agronegócio da região centro-oeste do Brasil, que está em sua terceira geração.

A análise do caso traz a história específica da empresa estudada, bem como abordou a trajetória do produtor rural e de sua família, suas características, sua relação com a terra ao longo dos tempos. Procurou-se analisar esses aspectos na construção da empresa de agronegócio através das gerações, a partir de um núcleo familiar de gaúchos que venderam suas terras na região sul e compraram áreas mais extensas em Goiás.

O estudo acompanha uma mudança de comportamento do homem da zona rural e de sua família na condução do negócio e na evolução na forma de sucessão das famílias rurais no país. Assim, um ponto que pode ser mais trabalhado neste estudo de caso é o paradoxo entre o valor da terra, 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 transformaram de

uma geração à outra. Observou-se uma nova geração mais preparada para os processos de gestão da empresa (custos, controles, recursos humanos, contabilidade e tecnologias de produção agrícola) e para trabalhar com o comércio internacional; em contrapartida, diminuindo o contato direto com a terra, mas sem perder o compromisso com ela.

Pode-se compreender nesse estudo que a sucessão não é um evento – algo que ocorre pontualmente - é um processo que demanda atenção e tempo, como abordam Passos et al. (2006). A consolidação de valores familiares como confiança, dedicação, transparência e profissionalismo como cerne da empresa familiar também permite uma transição transparente e efetiva (SHARMA et al., 2001), como foi o caso apresentado. Quando se tem um sucedido com características de fácil delegação de poder, como aconteceu no caso estudado, o processo também se torna menos traumático, onde o espaço para a nova geração desenvolve-se de fato. Além disso, foram apontados que nesse processo de sucessão familiar, com as diferentes gerações, o negócio familiar teve vantagem, com a implantação de novas tecnologias aliadas à experiência de décadas da família no cultivo da terra. Observou-se também uma constante busca pela profissionalização, que não descaracterizou a gestão familiar.

O estudo pode aprofundar o tema sucessão, permitindo aos familiares do caso estudado refletirem sobre suas práticas vivenciadas, reforçando seus acertos, bem como contribuir para o desenvolvimento de atributos até então não explorados. Assim, esse estudo pode fomentar outras empresas familiares a se aterem a formas e modelos de sucessão familiar, com a preocupação da perpetuação de suas atividades econômicas.

Por todo exposto, sugere-se que novos estudos sejam replicados em outras regiões do país, avaliando o comportamento das famílias e o processo de sucessão oriunda de outras regiões. O estudo também pode ser replicado em empresas familiares oriundas do ramo agrícola, com características de minifúndios, ou em empresas agrícolas com atividade na agropecuária.

## Referências

- ADAS, M. **Panorama Geográfico do Brasil: contradições, impasses e desafios socioespaciais**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 1998.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- BORNHOLDT, W. **Governança Familiar na Empresa: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRAUN, A. B.; CIPOLAT, C.; CAMFIELD, C.; SILVA, C.; ENGELMANN, M. **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, A. A. C.; LIMA, A. C. Práticas de Governança e Desenvolvimento dos Mercados Acionários. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 16, n. 3, p. 36-48, 2018.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to generation: Life cycle of the family business**. Harvard Business School Press Hardcover, 2006.
- GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.
- LOUREIRO, M. R. G. Pequena empresa na agricultura: família e processo de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 33-36, mar. 1984. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901984000100003>.
- MACHADO, H. V.. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em estudo**. Maringá, v. 10. p. 317 – 323, mai./ ago. 2005.
- MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 81-92, 2017.

- MIRANDA, A.; CAPELLE, M.; MAFRA, F. Contribuições do Método História de Vida Para Estudos Sobre Identidade: O Exemplo das Professoras-gerentes. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais, 7, 2012. Anpad, Curitiba, **Anais...** 2012.
- MUNIZ, R.M.; SILVA Jr., A. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração FEA USP**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2006.
- PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**. São Paulo: Gente, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, J. R. da; PESSÔA, S.; LÚCIA, V.. A soja transformando chapadão do sul. **Sociedade & Natureza**, v. 19, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321327190009>> ISSN 0103-1570. Acesso em: 12 nov. 2014.
- SANTOS, I. M. M. dos; SANTOS, R. da S. A etapa de análise no método história de vida – uma experiência de pesquisadores de enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 714 – 719, out./ dez. 2008.
- SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 132-156, 2013.
- SPINDOLA, T.; SANTOS, R. da S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.
- SIMON, P. **A diáspora do povo gaúcho**. Brasília: Senado Federal, 2009. 191 p.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A.; CHUA, J. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, 2001, p.17-36.