

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE
GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UNIDADES DE
PRODUÇÃO FAMILIARES EM SÃO LUIZ GONZAGA, RS**

VÂNIA LÍCIA DE FIGUEIRÊDO MELO

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE
GESTÃO NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UNIDADES DE
PRODUÇÃO FAMILIARES EM SÃO LUIZ GONZAGA, RS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

VÂNIA LÍCIA DE FIGUEIRÊDO MELO

Prof.^a Dr.^a Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2003

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 CONTEXTO.....	01
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	02
1.3 OBJETIVOS.....	04
1.3.1 Objetivo Geral	04
1.3.2 Objetivos Específicos	04
1.4 JUSTIFICATIVA.....	05
2 REVISÃO DE LITERATURA	06
2.1 AGRONEGÓCIOS.....	07
2.1.1 Transformações do Agronegócio no Brasil e no Mundo	08
2.1.2 Competitividade	11
2.1.3 Desenvolvimento do Capital Humano para o Agronegócio Brasileiro	14
2.1.4 Inserção da Unidade de Produção Familiar no Agronegócio Brasileiro	18
2.2 GESTÃO.....	24
2.2.1 Dificuldades no Gerenciamento da Produção Rural	24
2.2.2 Modelo de Gestão da Unidade de Produção Familiar	26
2.2.3 A Tomada de Decisão e o Processo de Solução de Problemas	35
2.2.4 Modelos de Tomada de Decisão	36
2.2.5 Tomada de Decisão em Grupo	39
2.2.6 Estilos de Decisão	40
2.3 SUCESSÃO FAMILIAR.....	42
2.3.1 Repensando a Organização Familiar	49
2.3.2 Planejamento da Sucessão	52
2.3.3 Perfil do Sucessor	57
2.3.4 Valores da Família	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	61
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	62
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	63
3.4 COLETA DE DADOS.....	64

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	65
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4 RESULTADOS.....	68
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE SÃO LUIZ GONZAGA.....	69
4.1.1. Infra-Estrutura Física da Região.....	69
4.1.2 Características da População das Missões.....	71
4.1.3 Dimensão Cultural.....	72
4.1.4 Dimensão Econômica.....	72
4.1.5 IDS dos Municípios da Região das Missões.....	78
4.1.6 Desempenho do ISMA de 1998 dos Municípios das Missões.....	78
4.1.7 Qualidade de Vida.....	80
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES.....	82
4.2.1 Unidade de Produção 1.....	82
4.2.2 Unidade de Produção 2.....	83
4.2.3 Unidade de Produção 3.....	83
4.2.4 Unidade de Produção 4.....	84
4.2.5 Unidade de Produção 5.....	85
4.2.6 Unidade de Produção 6.....	85
4.2.7 Unidade de Produção 7.....	86
4.2.8 Unidade de Produção 8.....	87
4.2.9 Unidade de Produção 9.....	87
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXO.....	121

AGRADECIMENTOS

Ao CEPAN (Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios) da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) pela organização do Curso de Mestrado em Agronegócios possibilitando a análise multidisciplinar e interdisciplinar ao agronegócio gaúcho.

À Professora Dr^a Tania Nunes da Silva pela sua orientação, ensinamentos ministrados, sobretudo pela compreensão e estímulo para finalização desse trabalho.

Aos nossos mestres, em especial, Professor Dr. Eugênio Ávila Pedrozo, pelos ensinamentos transmitidos e que me motivaram a escolha do tema.

Aos professores Dr. Antonio Domingos Padula e Jaime Evaldo Fensterseifer pelo exemplo de docência.

Aos nossos colegas, em especial, ao colega, amigo e esposo Aliel Freitas Corrêa, pela troca de experiências e amizade, por ter-me estimulado a fazer o curso, pelo seu profissionalismo e competência que muito contribuiu nas interlocuções desta dissertação.

À Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba que me liberou para realização deste curso no Rio Grande do Sul.

De forma especial, aos gestores rurais do Clube Amigos da Terra de São Luiz Gonzaga, pela disponibilidade em ceder-nos tempo e contribuições.

Ao SEBRAE/RS (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) por ter-nos proporcionado a realização do Projeto Capacitação Rural e o Programa Qualidade Total Rural onde se evidenciou o primeiro contato com o Clube Amigos da Terra de São Luiz Gonzaga.

À Bibliotecária Marisa Severo Corrêa, da Universidade Federal de Santa Maria, pelas suas contribuições na revisão ortográfica e bibliográfica desse trabalho.

Aos meus pais, pelo exemplo, pelo incentivo, por ter-me encorajado a sair da minha terra em busca da realização pessoal e profissional.

À minha filha, Leila Maria Melo Corrêa, que aos três meses de vida soube carinhosamente esperar por sua mãe durante a finalização desta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente foram meus motivadores.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 Características de estilos de liderança.....	28
Figura 2 Características de sistemas de administração.....	29
Figura 3 Conflitos entre as preocupações familiares e o interesse nos negócios em organizações familiares.....	33
Figura 4 Comportamento diante da família e da organização.....	34
Figura 5 Vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo.....	39
Figura 6 Nove tipos de sucessão.....	45
Figura 7 Ciclo de vida de uma organização familiar.....	50
Figura 8 As três crises da organização familiar.....	51
Figura 9 Estrutura da pesquisa intitulada influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, RS.....	67
Figura 10 Presença de indicadores estruturais e tecnológicos para agregação de valores na produção rural em nove unidades de produção rural em São Luiz Gonzaga, 2002.....	89
Figura 11 Comparação entre origem étnica e resultados em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002.....	98
Figura 12 Classificação das nove unidades de produção familiares, segundo o sistema de administração de Likert.....	98
Figura 13 Posicionamento da sucessão em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, em 2002.....	100
Figura 14 Reações dos gestores diante de transições e mudanças em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002.....	104
Figura 15 Habilidades dos líderes em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002.....	105
Figura 16 Integração do posicionamento da sucessão, resultados econômicos e sucessão em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, em 2002.....	108
Tabela 1 O agronegócio mundial nos anos de 1950, 1960, 1970, 1980 e projeção para o ano de 2000 e 2028 (em US\$ bilhões)	22
Tabela 2 Critérios para caracterização das nove unidades de produção pesquisadas em São Luiz Gonzaga, em 2002.....	88
Tabela 3 Grau de escolaridade dos herdeiros em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, 2002.....	102

RESUMO

A finalidade deste trabalho foi entender como ocorre a sucessão em unidades de produção familiares. Buscou-se descrever a atuação de unidades de produção dentro do agronegócio no município de São Luiz Gonzaga, localizado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo foi verificar se as características dos sistemas de gestão das unidades influenciam no processo sucessório. Como metodologia, foram realizados estudos de caso em nove unidades de produção familiares. Para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade do tipo conversa espontânea que assumiram um caráter informal, seguido de um questionário com base na revisão da literatura, aplicado aos gestores e suas famílias (pais e filhos) de cada unidade de produção. Na interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. A pesquisa revelou a falta de preparação dos gestores no tocante à sucessão dos empreendimentos familiares; bem como a influência das características do sistema de gestão no processo da sucessão. Foi evidenciado nesta pesquisa que gestores com características de liderança autocráticas se sobressaem em produtividade do trabalho, todavia, apresentam dificuldades para transmitirem a gestão. Já os que lideram de forma mais democrática, dividindo as preocupações com a família, se destacam na inovação e motivação do grupo de trabalho, e ainda desenvolvem uma maior tranquilidade para obter a sucessão. Em unidades de produção com formato de sociedade constatou-se que o comportamento dos sócios influencia no sucesso ou insucesso da organização. Foi constatado que o grau de maturidade do processo de transferência da gestão influencia no desempenho das unidades de produção. Esta pesquisa apresenta contribuições para essa importante reflexão teórica sobre a gestão de unidades de produção familiares. Os resultados sugerem algumas críticas aos gestores atuais e propostas práticas para tornar a sucessão menos traumática e mais efetiva.

Palavras-chave: sucessão; gestão; agronegócios; capital humano.

ABSTRACT

The purpose of this work is to understand how the succession in familiar production unities occur. We have tried to describe the action of the production unities within agrobusiness in São Luiz Gonzaga town, placed in the northwest of Rio Grande do Sul. The aim was to check if the characteristics of the management systems of the units exercise influence upon the successional process. The methodology applied was composed by studying cases in nine units of familiar production. In order to collect data some interviews were continuously settled as an spontaneous talk which gained a very informal feature, followed by a questionnaire based on the literature review applied to the managers and their families (fathers and children) in each production unity. We have used an analysis of content technique to interpret the data. The research revealed the lack of practice of the managers concerning succession of the familiar business as well as the influence of the characteristics of the business system in the succession process. In this research it was clearly evident that the managers who have characteristics of autocratic leadership become distinguished in work productivity, however they present some difficulty in transferring the management. On the other hand, those who are more democratic leaders, sharing their worries with the family, become distinct in the innovation and motivation of the group of work and rather, develop a greater serenity to achieve succession. In production unities shaped as a community we have found out that the members' behavior influences the success or failure of the organization. It became evident that the extent of maturity of the transference process of the management influences the performance of the production unities. This research presents a great contribution to this important theoretical reflexion about the management of the familiar production. The results suggest some criticism to the managers nowadays and also suggest practical ideas in order to make succession less traumatic and more effective.

Key-words: succession; management; agrobusiness; human capital.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O agronegócio apresenta relevância como gerador de empregos e riquezas para um país em desenvolvimento como o Brasil, principalmente em estados com vocação agrícola como o Rio Grande do Sul.

Sabe-se que no mundo dos negócios as turbulências existem em grande número e intensidade e, quando se trata de sucessão familiar às preocupações aumentam em proporções ainda maiores. O motivo mais provável desta inquietação, sem dúvida está ligado continuidade da gestão dessas organizações ao longo do tempo.

O processo de tomada de decisão dos gestores na alocação dos recursos do cotidiano rural, ainda é insuficiente ou se ressentido de informações mais aprofundadas. A complexidade do processo que conduz à decisão desse gestor tem aumentado, o que se compreende como consequência da modernidade, da competitividade e do enfoque sistêmico, pois a integração das atividades no âmbito das unidades de produção familiares é fator que define a competitividade do sistema e não de atividades isoladas.

O estudo sobre sucessão em família é fato bastante curioso por ser uma das mais antigas formas de hierarquia na história da humanidade onde se revela a origem, desenvolvimento, continuidade ou falência de bens patrimoniais. Nesse quesito, as preocupações no meio rural são as mais variadas possíveis. Desde a inquietação para saber quem vai suceder, se pretende suceder ou até mesmo como vai suceder.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Infelizmente, no Brasil, o velho ditado “pai rico, filho nobre e neto pobre, ou neto sem empresa” é o que ainda hoje prevalece sobre o bom senso dos empreendedores. Eles sabem construir um império, mas não sabem planejar a sua sucessão. Talvez se considerem imbatíveis perante a velhice ou a doença. Não prestam muita atenção aos jovens e não percebem que eles serão as suas continuções, queiram ou não, apesar do sentimento natural do homem de querer se perpetuar através das novas gerações.

Faz-se necessário compreender que uma organização também pode envelhecer junto com seus gestores. E, por esta razão, se deve pensar em definir sua sucessão. Geralmente, nas empresas urbanas, as disputas pelo poder na família vêm antes do bom senso e da visão fria do negócio. Daí a necessidade de planejar a sucessão dos negócios da família e os objetivos a serem atingidos devem orientar todo o processo de planejamento. No que diz respeito às unidades de produção rurais, a preocupação não é a disputa pelo poder atribuído ao sucessor, é antes de tudo, manter a união familiar a fim de que se obtenha continuidade da produção, e, por conseguinte, multiplicação do patrimônio, evitando conflitos de interesses pessoais. Se esse não for o objetivo básico, não há como evitar a implosão da família. Cabe ao patriarca ou fundador do clã manter a harmonia; para tanto, ele deverá buscar o consenso com base no seu pátrio-poder familiar, isto é, ter uma função de juiz e decisor das eventuais disputas entre os membros da família, visando preservar a integridade do negócio.

Existem casos de unidades de produção rurais bem-sucedidas funcionando como uma verdadeira empresa, enquanto outras, até geograficamente próximas, não conseguem acertar-se. Como explicar o êxito de algumas unidades de produção e o fracasso de outras? A resposta encontra-se, entre outras, na forma de gestão. O que dizer das unidades de produção familiares que não fazem investimentos pesados na área tecnológica, e ainda que não avançam na área do conhecimento científico, sobretudo no que diz respeito a novas possibilidades de agregação de valor de seus produtos? Provavelmente a resposta circula em torno da gestão feita pelos dirigentes que, de certa

forma em alguns casos, por força da necessidade financeira e dificuldades de acesso a bancos escolares tiveram que se tornar gestores rurais; salvo aqueles que já herdaram a atividade por gosto e, por conseguinte, evoluíram com o desenvolvimento do negócio.

O problema é complexo em virtude da diversidade de formatos de unidades de produção existentes no Brasil, quer no aspecto estrutural, ambiental, visão de futuro e comportamento dos gestores. A forma reativa adotada no processo de solução de problemas precisa ser substituída por uma forma mais profissionalizada na condução da solução dos problemas, o entendimento do processo de gestão e a análise dos reflexos desse na sucessão em cada caso isolado poderá definir o sucesso ou o insucesso desses empreendimentos e quais os mecanismos para atingir os objetivos.

Para todas as alternativas, é necessário seguir determinados processos, para não colocar em risco todo o patrimônio e gerar um prejuízo à família como um todo. Será este um processo claro e sistematizado nas unidades de produção em São Luiz Gonzaga? Existe preparo para que este processo ocorra? Eis um problema de tamanha consideração tanto para pesquisadores como para os gestores das unidades de produção.

A seguir, citam-se, os objetivos propostos para esta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar se as características dos sistemas de gestão influenciam no processo sucessório de unidades de produção familiares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a atuação dessas unidades de produção familiares, analisadas no agronegócio de São Luiz Gonzaga;

- Verificar as características dos sistemas de gestão implantados nessas unidades de produção familiares;

- Verificar se os gestores atuais estão tomando providências para a preparação de seus sucessores.

1.4 JUSTIFICATIVA

A problemática da sucessão é tão séria que atinge todos os níveis de patrimônios familiares, seja no âmbito rural ou urbano, ressaltando a preocupação acerca da extensão dos bens. Nos Estados Unidos, já existem empresas criadas para administrar grandes fortunas e com uma especialidade quase que desconhecida no Brasil: a gestão da empresa familiar. Segundo Leite (2000), existem consultores especializados em planejamento de organizações; contadores e auditores para avaliar o patrimônio; advogados para elaboração dos documentos; psicólogos para auxiliar no entendimento familiar, sobretudo no processo vocacional de cada sucessor a fim de facilitar a decisão daquele membro familiar mais apto para assumir a gestão da empresa, entre outros profissionais que prestam serviços às empresas.

Em face da experiência profissional da autora desta pesquisa ao percorrer o estado do Rio Grande do Sul em visitas de consultorias comportamentais a unidades de produção familiares, por cerca de três anos de convivência e aprendizado (1999-2002), verificou-se que no setor agropecuário existe uma grande dificuldade na preparação para a sucessão das unidades de produção familiares. Os dirigentes que sucederam seus pais ou avós hoje em dia encontram barreiras ainda maiores do que as dificuldades encontradas há décadas passadas onde o financiamento para plantar era mais fácil, bem como a tecnologia das máquinas e equipamentos era menos avançada. Atualmente, a biotecnologia ganhou espaço nesse ambiente e a competitividade se caracterizou de forma mais bruta no mercado nacional e internacional definindo a necessidade de profissionalizar o gerenciamento das unidades de produção e desenvolver capital humano para sustentar a sua competitividade.

O foco em questão é a sucessão em unidades de produção familiares, bem como suprir as necessidades de orientações para a família (pais e filhos) realizar este processo. Na literatura internacional tem-se colocado a necessidade de um plano de transmissão das unidades de produção, de uma geração para outra, como uma das mais importantes tarefas da gestão dessas unidades. Configura-se este assunto como mais um elemento na formação do quadro teórico da gestão do agronegócio.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A dinâmica do agronegócio brasileiro suscita preocupações com a gestão de unidades de produção familiares, que contribuem com grande parte de geração de renda e empregos no elo da produção rural. Alterações estruturais no agronegócio definem a necessidade de reavaliar os fatores de competitividade, bem como desenvolver capital humano para alavancar esta reestruturação. Esta visão é particularmente importante no Brasil, onde a produção rural tem grande significado social e econômico.

A compreensão das unidades de produção familiares dentro de um sistema maior – agronegócio – aliado às dificuldades no gerenciamento da produção rural, bem como as características dos sistemas de gestão destes empreendimentos trazem um desafio para compreender a lógica e a estrutura do processo de solução de problemas. A competitividade destas organizações é definida por tomadas de decisão alinhadas à lógica do sistema de gestão e adequação ao ambiente atual. As características das unidades de produção familiares, na medida em que seja profissionalizada a sua gestão, trazem vantagens a estas organizações em termos de agilidade e inovação.

Na gestão de unidades de produção familiares, onde a perpetuação e desenvolvimento destas estão entre os objetivos principais dos gestores, um dos principais fatores de sucesso está relacionado à preparação para sucessão de uma geração para outra. A diversidade de configurações que estes empreendimentos apresentam tornam o processo mais complexo e ao mesmo tempo mais preocupante. Logo, repensar a organização familiar e planejar a sua sucessão de forma adequada e cuidadosa é vital para evitar discontinuidades e perda de conhecimento organizacional. O perfil dos sucessores, o conhecimento e a discussão dos valores da família precisam estar alinhados para que este processo torne-se menos traumático e mais efetivo.

2.1 AGRONEGÓCIOS

O número de segmentos que circula em torno da produção agropecuária é tão diversificado e estratificado que é inadequado enquadrá-la sob o ponto de vista de setor primário, sob o enfoque simplista de uma economia de três setores isolados: primário, secundário e terciário (ARAÚJO et al., 1990). Por este motivo, Davis e Goldberg ao perceberem a necessidade de reestruturar a agricultura, adotaram um novo termo que em 1957 ficou conhecido como *agribusiness*. O neologismo incorpora em seu conceito os agentes que imprimem dinâmica a cada elo da cadeia que sai do mercado de insumos e fatores de produção (antes da porteira), passa pela unidade agrícola produtiva (dentro da porteira) e vai até o processamento, transformação e distribuição (depois da porteira).

Uma outra concepção foi adotada pela Escola Francesa de Economia Industrial a qual denominou “análise de *filière*” ou cadeia produtiva, ligada à linha de produto, e do conjunto de agentes e operações que propiciam a formação e transformação do produto até seu circuito final.

Os dois conceitos compartilham a noção de que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema mais amplo composto, também pelos produtores de insumos, pelas agroindústrias e pela distribuição/comercialização. Esses conceitos demandam cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (*filière*) ou a partir de uma matéria-prima de base (*agribusiness*), para então estudar sua lógica de funcionamento. Abandonando a velha divisão do sistema em três setores.

No Brasil, esta abordagem sistêmica de análise se desenvolveu nos anos de 1990 com a abertura do mercado brasileiro e a conseqüente incorporação de várias empresas brasileiras por organizações multinacionais do setor de alimentos. Incorporaram-se as concepções do *agribusiness* e *filière* à cadeia de valores (atributos de qualidade), formando a visão do agronegócio brasileiro.

2.1.1 Transformações do Agronegócio no Brasil e no Mundo

Ao analisar a transformação da atividade agrícola após a Revolução Industrial, na metade do Século XIX, quando populações inteiras começaram a migrar do campo para as cidades em busca de melhores salários nas indústrias. Todos os países do mundo passaram por esta fase, fazendo o seu modelo de industrialização e urbanização em cima de transferência de renda da agricultura para os setores secundário e terciário da economia (GONÇALVES, 2000).

Para Muller (1989) ao longo das últimas décadas, na economia mundial, os sistemas produtivos agrícolas sofreram transformações importantes em virtude da: a) era da mecanização agrícola (1920 a 1950), que permitiram às unidades de produção rurais aumentar a produtividade do fator de produção trabalho; b) da era da agricultura química (1950 a 1980), que deu o suporte tecnológico para a chamada Revolução Verde através do desenvolvimento e uso de defensivos e fertilizantes químicos, que levaram ao aumento da produtividade do fator de produção terra; c) da era da biotecnologia e da tecnologia da informação (a partir de 1980), cujos reflexos fizeram-se presentes com o surgimento de grandes conglomerados agroindustriais e uma forte expansão das indústrias de manufaturas destinadas à incorporação de novos fatores de produção, tais como o uso de sementes melhoradas, adubos químicos, agrotóxicos e maquinaria agrícola.

Este fenômeno foi intensificado no século XX, e no Brasil, mais especificamente na metade da década de 1950, quando o Governo Federal lançou programas de incentivo à substituição de importações, acelerando o processo de urbanização. O problema brasileiro foi à rapidez com que isso aconteceu. Em quarenta e poucos anos o Brasil que era uma grande nação rural com mais de 70% da população vivendo no campo, teve uma inversão do perfil urbano-rural.

O conjunto dessas transformações estruturais ficou conhecido como a fase de modernização da agricultura. O elo da produção rural se beneficiou da tecnologia para fazer crescer a produtividade e qualidade de seus produtos e favoreceu a economia do país no desenvolvimento do PIB (Produto Interno Bruto).

Com a expansão da produção industrial, assentada no modelo de substituição de importações – inicialmente dirigida para a produção de bens de consumo não duráveis e, logo, para a produção de bens de consumo duráveis, intermediários e de capital, a agricultura deixou de ser um setor econômico distinto, passando rapidamente a se integrar à dinâmica da produção industrial, naquilo que ficou conhecido como complexos agroindustriais ou agronegócios (MONTROYA e PARRÉ, 2000). Com base nesses fatos, pode-se afirmar que a produção rural passou a se situar, economicamente, entre as indústrias produtoras de bens e insumos para a agricultura (a montante) e as indústrias processadoras e de serviços de base agrícola (a jusante).

A população mundial duplicou nos últimos cinquenta anos e a oferta de bens e serviços agrícolas acompanhou o ritmo de crescimento ditado por esta demanda. A cada ano a população dos países em desenvolvimento aumenta em torno de noventa milhões de pessoas. E, de acordo com a ONU (Organização das Nações Unidas), a população mundial duplicará e se estabilizará nos próximos quarenta a cinquenta anos. Entretanto, noventa por cento deste aumento populacional estará acontecendo nos países não-desenvolvidos, onde as pesquisas e experimentação agrícola são escassas (BATALHA, 2000).

Em face às reestruturações econômicas e sociais que ocorreram no final do século XX, as políticas clássicas de segurança alimentar estão tomando rumos distintos. Nos países desenvolvidos implementa-se o conceito de segurança do alimento (*food safety*), de caráter qualitativo, envolvendo aspectos de certificação de origem, rotulagem, rastreabilidade, elevado padrão de qualidade; além de aspectos nutricionais voltados à saúde e ao bem estar dos consumidores. Neste caso, a dieta oferecida envolve produtos de maior valor adicionado, com maior equilíbrio entre alimentos energéticos, protéicos e vitamínicos. Por outro lado, em muitos países em desenvolvimento, o caráter quantitativo da segurança alimentar (*food security*), ainda não foi alcançado (PINAZZA e ALIMANDRO, 2000). Nestes países prevalecem as políticas orientadas para a produção, objetivando a ampliação da oferta de alimentos de forma a garantir o suprimento de alimentos para a população carente e de baixa renda.

E, como a situação de penúria alimentar de um país ou região não está centrada apenas na sua capacidade de produção agropecuária. É vital que estes alimentos sejam processados e distribuídos eficiente e eficazmente à população. No entanto, o mais importante é garantir uma distribuição de renda que permita à população ter acesso a este sistema. O fato de uma nação ser auto-suficiente na produção de alimentos, não é garantia suficiente de que todos os cidadãos estarão livres da fome e da desnutrição.

O Brasil possui – seja em produção ou em consumo – um grande potencial no mercado de produtos agroindustriais. Apesar desse potencial, ele ocupa uma posição ainda tímida no comércio agroalimentar mundial. Observa-se que as exigências urbanas por produtos industrializados, de qualidade, mais práticos para conservar e consumir, abriu espaços para programas de qualidade tanto do produto quanto da unidade de produção, bem como para as indústrias de processamento. Para Farina (1988) novas estratégias competitivas das agroindústrias têm surgido em função destes atributos de qualidade dos consumidores, tornando-se indústrias de alimentos, agregando valores a produção primária e fornecendo produtos diferenciados prontos ou semi-prontos.

A produção interna, embora muito aquém das suas potencialidades, coloca o país entre os principais produtores mundiais de vários produtos agrícolas e agroindustriais, como o café, soja, açúcar, banana, leite, castanha de caju, suco de laranja, entre outros. Isto posiciona o Brasil entre os oito primeiros países exportadores de alimentos, não obstante, em qualidade de vida, se situe no 73º lugar (CALDAS et al., 1998).

É interessante destacar que os produtos do agronegócio brasileiro apresentaram um crescimento no saldo da balança comercial de cerca de 254% entre 1991 e 1999, período em que a diferença entre os montantes exportados e importados saltou de US\$ 5,3 bilhões para US\$ 13,5 bilhões. Em 1999, as exportações de produtos agroindustriais corresponderam a aproximadamente trinta e oito por cento do total das exportações brasileiras e as importações a 9,6% do total, o que representou US\$ 18,2 bilhões e US\$ 4,7 bilhões, respectivamente. É forte o argumento de que este setor vem contribuindo significativamente para a redução do *déficit* comercial do país, que no ano

de 1999 foi de US\$ 1,2 bilhão (SECEX, 2000). Enquanto isso, os demais setores da economia brasileira mesmo contando com maior proteção tarifária, como é o caso de vários setores industriais, não conseguiram desempenhos positivos. Aliás, desde a abertura externa em 1992, o sistema agroindustrial vem obtendo saldos superavitários em sua balança comercial, com perspectivas favoráveis para o futuro.

Esse crescimento sugere uma atenção especial para o desenvolvimento do setor em face de sua competitividade.

2.1.2 Competitividade

O mercado internacional vem mudando em decorrência de uma sucessão de eventos que estão impactando a comercialização de produtos agroindustriais, sendo o processo de internacionalização das economias o mais amplo (AZEVEDO, 1997). Países latino-americanos e asiáticos, como a Índia, estão passando por processos de transformações políticas e econômicas que conduzem a uma maior abertura de mercados, aumentando o contingente de atores participantes no comércio mundial. Outro fator importante foi à dissolução do bloco soviético, levando seus antigos membros rumo a uma economia de mercado.

Estes fatos, aliado ao alto custo do protecionismo – para países que o praticam e para países que têm seus produtos de exportação penalizados por ele - e ao entrave que ele representa ao livre comércio, fizeram com que a questão agrícola fosse incluída nas negociações do GATT (*General Agreement of Trade and Tariffs*), em sua Rodada Uruguai (1986-1994), ocasião em que foi instituída a OMC (Organização Mundial do Comércio). Os resultados estão associados a uma busca da ampliação dos fluxos de comércio e a compromissos com uma gradativa eliminação de medidas protecionistas e subsídios.

Em decorrência, mudanças estruturais estão acontecendo no agronegócio brasileiro, como a crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola, a desregulamentação dos mercados, a abertura comercial e a consolidação dos blocos

econômicos. Esses são alguns dos fatores que vêm determinando novas relações, posturas e formas de conduta para os agentes que atuam nos sistemas agroindustriais.

Para Leite (2000), no Brasil, a partir da chamada Nova República, de 1985, havia-se desenhado um arcabouço para uma nova política agrícola mais voltada para o mercado. A motivação para tal estava no esgotamento do modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações, cujas âncoras eram: taxa de câmbio sobrevalorizada; política comercial criando barreiras de proteção à indústria; controle de preços agrícolas para conter o custo de vida; crédito rural abundante e subsidiado para assegurar a demanda por insumos industriais pela agricultura e o crescimento da produção agropecuária.

A falência (financeira e operacional) do Estado e a onda de globalização decretaram o esgotamento do processo. Com isso, a manutenção do crescimento da agricultura passou a ser concebida com base num novo tripé: racionalização dos gastos públicos com dispêndio seletivo voltado para a produtividade e bem-estar do homem do campo; liberalização comercial interna e externamente; maior realismo cambial.

Assim, a falência generalizada do Estado, que não consegue suprir as necessidades mais básicas de educação, saúde e segurança da população, compromete permanentemente o velho modelo “paternalista” de intervenção pública no setor (JANK, 1997).

O excesso de intervenção teve como efeito o isolamento das economias, a prática de preços distorcidos em decorrência da manutenção de estoques, a desatenção com a formação de recursos humanos voltados para os novos paradigmas produtivos, além da correlação direta entre intervenção governamental e excesso de burocracia e regulamentos.

E, os efeitos da mudança de perspectiva da atuação do Estado e dos agentes privados repercutirem profundamente nos sistemas tecnológicos, nos modos de produção do conhecimento e nas políticas tecnológicas (FAUCHER e RIBEIRO, 1996).

Para Farina (1999, p.6), “A economia brasileira tem passado por transformações estruturais muito importantes e rápidas, o que acelera a obsolescência de diagnósticos conjunturais”, isso compromete a produção primária e por conseguinte toda a cadeia produtiva onde os custos deste processo de ajustamento e reestruturação têm sido ampliados pelas políticas macroeconômicas e, na maior partes das vezes, reprimem percepções e iniciativas de médio e longo prazo.

Desta forma, cabe identificar e implementar ações a serem adotadas pelo Estado e por empresas e associações de classe visando à restauração, manutenção e/ou criação de vantagens competitivas sustentáveis para os sistemas agroindustriais brasileiros.

Esses são elementos que têm provocado, no panorama econômico, transformações no agronegócio nacional. Associado a estes elementos observa-se, que devido ao capitalismo tardio, representado por um país que tem um desenvolvimento econômico recente e impulsionado pela abertura comercial, com um déficit tecnológico e estrutural, com a predominância de empresas familiares descapitalizadas, em concorrência direta com grandes conglomerados multinacionais capitalizados que têm grande desenvolvimento tecnológico e possuem marcas conhecidas e aprovadas pelo consumidor mundial com capacidade de consumo.

Esta nova realidade leva as organizações agronegociais a focarem suas preocupações para além de suas unidades produtivas, buscando redução dos custos de transações ao longo da cadeia. Há uma relação estreita dessas necessidades com os serviços logísticos em geral, nos quais o Brasil não tem um histórico de eficiência no período recente (MONTROYA e PARRÉ, 2000). No que diz respeito aos transportes, isso aconteceu em função de dois aspectos: a concentração do transporte de mercadorias no modal rodoviário e investimentos insuficientes a partir da década de 1980 para a manutenção e expansão dos sistemas de transporte em níveis compatíveis com a demanda. Esses aspectos resultaram no incremento do chamado Custo Brasil, via despesas significativas para o deslocamento de mercadorias, com elevados níveis de perdas, conjugados com altos custos portuários para os produtos de exportação. Os recentes projetos de infra-estrutura de transporte, têm basicamente quatro vertentes: o

modelo intermodal, a descentralização da malha rodoviária federal, a integração continental e a privatização da operação portuária. Cria-se um contexto favorável para que as forças da economia globalizada, e da concorrência internacional coloquem os serviços logísticos no centro das preocupações acerca da competitividade dos produtos do agronegócio.

Na procura pela diferenciação e diversificação de produtos, busca-se uma segmentação mais específica de mercados, tendo como pano de fundo a exigência crescente dos consumidores quanto à qualidade de produtos e serviços, e a busca do estabelecimento de vantagens competitivas mais duradouras. Neste contexto de mudanças, destaca-se a importância do capital humano como forma de explorar novas oportunidades de negócios e gerenciar o impacto destas mudanças no ambiente produtivo das empresas, como será refletido a seguir.

2.1.3 Desenvolvimento do Capital Humano para o Agronegócio Brasileiro

A ordem do dia é a discussão sobre a natureza do capital humano para atender os interesses da economia que está centrada na produção do conhecimento e da informação. A importância da educação como investimento está fortemente respaldada por esta teoria (SCHULTZ, 1973; WELCH, 1970; BECKER, 1997) que distingue três efeitos potenciais da educação: a) o aperfeiçoamento das habilidades trabalhadoras, tornando-os mais produtivos; b) o aperfeiçoamento da capacidade gerencial de adquirir insumos relacionados com tecnologias eficientes e baratas; c) o aperfeiçoamento da capacidade gerencial de dispor de insumos adquiridos e não adquiridos e combiná-los organizacionalmente segundo as técnicas de produção mais eficientes e baratas. O primeiro dos componentes é denominado efeito do trabalhador, enquanto que os dois últimos são denominados conjuntamente efeito alocativo.

Julga-se que a educação é capaz de gerar determinadas habilidades frequentemente não explicitadas, mas consideradas possuidoras de base cognitiva passível de ampliar a capacidade de trabalho, aptidões e atitudes. A teoria do capital humano do ponto de vista macroeconômico significa acúmulo de capital através dos

investimentos em educação, formação profissional, pesquisa, saúde que beneficiariam uma população. Do ponto de vista microeconômico, segundo Becker (1964) ela designa as atividades e ações que impactam sobre as rendas monetárias futuras do indivíduo, educação escolar, treinamento específico, cuidados médicos e alimentação.

Dessa forma, as propostas para obtenção de vantagens competitivas convergem para: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, gestão de desempenho, acumulação do saber e gestão do capital intelectual como apontam Brandão e Guimarães (2000).

Assim, torna-se possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos voltados ao oferecimento de alternativas eficientes de gestão às organizações. Estas por sua vez, cientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus colaboradores, passam a atribuir maior relevância à gestão estratégica de capital humano, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. E, isso é especialmente importante para as unidades de produção familiares que atuam no agronegócio.

Na visão de Sveiby (1999, p.42), “quando o aprendizado individual é incentivado, as organizações desenvolvem competências individuais, e, na medida em que os indivíduos partilham seus modelos mentais, ativos são criados agregando valor.”

Ao definir competência individual como um fenômeno contextualizado que não pode ser copiado, Sveiby (1999) se refere à capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis, o que engloba cinco elementos mutuamente dependentes:

- a) Conhecimento explícito: que envolve o conhecimento dos fatos, sendo adquirido principalmente por intermédio da educação formal;
- b) Habilidade: que é a arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática, física e mental, adquirida sobretudo por treinamento e que pressupõe o conhecimento de regras, procedimentos e habilidades de comunicação;

- c) Experiência: que é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- d) Julgamento de valor: que são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo do saber de cada indivíduo;
- e) Rede social: formada pelas relações pessoais do indivíduo, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

A competência individual é desenvolvida por meio de programas educacionais, treinamento de práticas e reflexões sobre os próprios erros.

O investimento das organizações na capacitação do fator humano proporciona condições singulares na atuação e gerência destes recursos, viabilizando o desenvolvimento de uma competência que a diferencia das demais organizações criando uma vantagem competitiva.

Cabe afirmar que melhores condições de desempenho estão reservadas a organizações que conseguem identificar, motivar, capacitar, treinar e direcionar o capital intelectual mais rapidamente e de modo mais completo. Desta forma, os pontos fortes e fracos de seu capital intelectual podem lhe assegurar melhor ou pior posição no mercado.

A competência para Fleury (1998), apud Batalha (2000), consiste em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimento e capacidades, dentro de um contexto profissional. O contexto profissional molda o termo competência dentro de um enfoque prático, não se constituindo no acúmulo de conhecimento. Por outro lado, o termo habilidade pode ser interpretado como a capacitação para efetuar determinada tarefa, referindo-se ao domínio de conhecimento sobre determinado assunto, de forma pura e simples; e o conceito de atitude pode ser descrito como sendo a norma de proceder ou adoção de um ponto de vista em certas conjunturas ou, ainda, como a disposição interior refletindo-se na maneira de enfrentar um problema.

Assim, pode-se dizer que a soma das competências dos profissionais representa o patrimônio do conhecimento da organização; bem como, a habilidade pode ser vista como a capacidade do corpo profissional realizar atividades e/ou funções para as quais foram treinados. Desta forma, as competências seriam ligadas, principalmente, a ações estratégicas de longo prazo; ao passo que as habilidades estariam mais afeitas às atividades táticas e operacionais das unidades de produção. Em ambos os casos, as decisões e o comportamento dos indivíduos são condicionados pelos seus posicionamentos frente aos problemas que requerem suas habilidades e/ou seus conhecimentos.

A competência pode ser medida no nível de complexidade das tarefas exigidas pelo indivíduo. Quanto mais complexa for a tarefa, maiores as competências exigidas. Por outro lado, a habilidade pode ser sinalizada através de certificados, diplomas, provas e atestados verbais ou escritos de que determinado indivíduo possui os conhecimentos por ele alegado.

Portanto, enquanto habilidade é adquirida através de cursos técnicos, leituras e estudos diversos; a competência resulta das experiências de vida do indivíduo e dos frutos de seu relacionamento com a sociedade, ou seja, das trocas de valores entre pessoa e sociedade. A competência também é formada a partir do constante aprendizado, ou dos conhecimentos adquiridos pelo profissional ao longo de sua formação técnico-científica. A incessante interação de todos esses fatores resulta em competência do indivíduo ou algo mais específico denominado de conhecimento.

Atualmente, o conhecimento vem sendo reconhecido como um dos mais importantes recursos de que dispõem as organizações. E que, um dos principais problemas enfrentados é o de como gerenciar tais recursos, e como fazer com que se tornem vantagens competitivas.

O conhecimento é uma fonte da riqueza especificamente humano, (XAVIER e FRANCIATTO, 1995). Se a pessoa aplicar o conhecimento nas atividades que já sabe executar, chama-se produtividade. Se for aplicado a atividades novas e diferentes, chama-se de inovação.

É necessário abordar todos estes aspectos humanos a fim de que se compreenda que o agronegócio está correlacionado à integração destas disposições intrínsecas (competência, habilidade, conhecimento) do indivíduo e a capacidade de relacioná-las com os demais elos da cadeia produtiva, o que possibilita um contínuo aprendizado pessoal e organizacional, gerando competitividade no mercado nacional e internacional.

Ciente de que a capacitação humana é fator responsável pelo crescimento organizacional no próximo item serão enfatizadas a caracterização das unidades de produção familiares e sua inserção no contexto do agronegócio brasileiro.

2.1.4 Inserção da Unidade de Produção Familiar no Agronegócio Brasileiro

Um levantamento realizado por Bernhoeft (1999) relata que 95% das 300 maiores empresas brasileiras constantes na relação do Balanço Anual da Gazeta Mercantil eram controladas por famílias. No universo empresarial como um todo, estima-se que o número de organizações familiares chegue em torno desse percentual, dependendo do conceito utilizado para caracterizar uma organização como familiar. São organizações dos mais diversos portes - pequenas, médias e grandes - atuando em todos os setores da economia. Estimativas indicam que elas contribuem com mais de cinquenta por cento do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil e que respondem por mais de três quartos dos empregos (ONU/FAO/INCRA, 1996). A grande maioria está sob o controle da segunda e terceira geração, e raras são as que atingiram a quarta ou a quinta geração.

Para Lima et al. (1995) e com base na classificação presente na atual estrutura agrária brasileira que se divide em: latifúndio, empresa agrícola capitalista, empresa ou unidade familiar, unidade familiar camponesa e unidade familiar neocamponesa que são assim caracterizadas:

Latifúndio (baixo nível de capital de exploração; sistemas de produção predominantemente extensivos; produz para o mercado e consome a produção provinda dos parceiros; desenvolve poucas linhas de produção; mantém relações de produção “espúrias”; possui grandes extensões de terra, equivalente a vários módulos regionais).

Empresa Agrícola Capitalista (elevado nível de capital de exploração; desenvolve um sistema de produção intensivo em capital; em sua maioria especializada ou constituída de poucas linhas de produção; presença de relações de trabalho tipicamente capitalistas, isto é, realiza a produção com base na mão-de-obra assalariada; produz valor de troca com elevado grau de comercialização; possui superfície de terra multimodular).

Empresa ou Unidade Familiar (alto nível de capital de exploração; realiza a produção com base na força do trabalho familiar (não remunerado); produz prioritariamente para o mercado; desenvolve sistemas de produção intensivos, geralmente com poucas linhas de produção; possui superfícies de terra iguais ou superiores ao módulo regional).

Unidade Familiar Camponesa (baixo nível de capital de exploração; realiza a produção exclusivamente através da força de trabalho familiar; baixo grau de comercialização, tendo em vista a pequena escala de produção e, normalmente, comercializa somente o excedente do consumo familiar; sistema de produção diversificado, com alta exigência em mão-de-obra; área de terra inferior ao módulo rural).

Unidade Familiar Neocamponesa (possui produção tecnificada, ou semi-tecnificada; orienta suas ações econômicas segundo o critério de maximização da relação benefício/custo; submete-se a esquemas financeiros através de grandes comerciantes, cooperativas ou agroindústrias; renda líquida suficiente apenas para garantir a sobrevivência dos produtores e de seus familiares, pois o excedente gerado é transferido ao capital comercial e industrial).

Alencar et al. (2001), Alencar e Moura Filho (1988) e Lima et al. (1995) definem unidade de produção familiar como o segmento da produção agropecuária formado, conforme esta classificação, pelas empresas familiares, unidades familiares camponesas e familiares neocamponesas. São empreendimentos essencialmente distintos da empresa capitalista típica, pois a partir de uma base material e social específica e da forma como se inserem nos meios físico e socioeconômico, buscam se reproduzir social e economicamente, organizando e realizando a produção basicamente através da força de trabalho familiar.

A unidade de produção familiar para se viabilizar segue caminhos que alteram suas bases de funcionamento e, conseqüentemente suas bases materiais, integrando-se cada vez mais ao circuito financeiro e industrial. Neste processo, algumas se transformam em empresas capitalistas e a maior parte mantém-se como forma de produção familiar, podendo distinguir gestores familiares ricos (capitalizados e viáveis), médios (semicapitalizados) e gestores pobres ou em processo de pauperização.

Nesse contexto econômico de transformações estruturais, no qual se aprofundam gradativamente as relações tecnológicas, produtivas e financeiras, questiona-se a dimensão econômica do agronegócio brasileiro e suas implicações sobre a produção rural que o gestor familiar deve ter presente para orientar as suas atividades produtivas, bem como, se as tendências das estruturas de mercado das indústrias a montante e a jusante do agronegócio brasileiro são benéficas ou adversas às atividades econômicas do gestor familiar.

Para o gestor familiar, o contexto econômico que as estruturas de mercado impõem, aparentemente, não é o melhor, visto que, de um lado, existe no agronegócio brasileiro uma tendência natural à concentração de maior renda nos mercados a jusante (que no período de 1959 a 1995 alcançou entre 48,74 e 51,66 % do valor do agronegócio) e, de outro, essa tendência está presente nos mercados a montante em virtude da utilização crescente de tecnologia ou de insumos modernos nas atividades rurais (MONTROYA e PARRÉ, 2000). Desse modo, a renda dos gestores familiares tende a diminuir sempre mais em relação aos outros agregados do agronegócio, não só por causa da propensão à concentração das indústrias de jusante e de montante com as

quais negocia, mas também, segundo Lauschner (1993), por causa da especialização no trabalho e pela baixa rentabilidade do capital (taxa média de rentabilidade) na atividade rural.

Nesse particular, as diferenças gritantes do custo de oportunidade do capital (rentabilidade do capital) nos agregados do agronegócio brasileiro fazem com que os investimentos estrangeiros e nacionais sejam canalizados para as indústrias a montante e a jusante; ao passo que, na produção rural, os investimentos tendem a ser realizados preponderadamente com capital próprio, em estruturas de produção familiar e com pouca mão-de-obra assalariada.

Esses fatos, contudo, associados aos maiores níveis de diversificação e desenvolvimento agroindustrial, à baixa rentabilidade do capital nas atividades rurais e à propensão à concentração dos mercados agroindustriais, direcionam o gestor familiar, crescentemente para sistemas de integração contratual com as agroindústrias, que são quem tomam a decisão do que produzir, do quanto produzir e do como produzir. Mas, não obstante a tendência de concentração dos mercados a jusante no Brasil, as unidades de produção familiares, de uma ou de outra maneira, inserem-se nas cadeias agroindustriais, procurando o incremento de sua renda, seja através do emprego temporário de sua mão-de-obra fora da unidade de produção familiar, seja da agregação de valor em seus produtos.

Essas estratégias, onde aparentemente parecem não terem sentido se considerar as estruturas imperfeitas do mercado agroindustrial, que permitem a apropriação da renda do gestor familiar, deixam em evidência que as transformações estruturais das últimas décadas geraram uma nova dinâmica nas relações econômicas e sociais no meio rural brasileiro, as quais tiveram um impacto direto sobre a estrutura e a composição do trabalho da unidade de produção familiar. Isso ocorreu porque atividades econômicas antes tipicamente urbanas, como as das indústrias processadoras, hoje são instaladas no meio rural e até na unidade de produção familiar. Em decorrência disso, de acordo com Kageyama (1998), surge o produtor pluriativo, que passa a combinar as atividades agrícolas com as atividades não-agrícolas como estratégia de

complementação da renda familiar e, também, ocupar o conjunto dos membros familiares.

Dentro do arcabouço da ciência econômica, acredita-se que a estrutura de mercado constitui-se no meio ambiente determinante para a conduta e o desempenho das firmas que constituem as indústrias do agronegócio (MONTROYA e PARRÉ, 2000). Assim, para os autores, quanto mais imperfeitas forem as estruturas de mercado com os quais o gestor familiar negociar, menores serão os preços que receberá e menor a quantidade que produzirá. Daí, se depreende que a propensão à concentração da agroindústria brasileira deve, com maior ou menor força, provocar perdas de bem-estar social nos produtores familiares, dependendo do grau de contestabilidade do mercado, por reduzir sua eficiência.

Essa propensão à concentração, entretanto, não é uma particularidade da economia brasileira, mas, sim, uma tendência de caráter mundial, conforme é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 O agronegócio mundial nos anos 1950, 1960, 1970 e 1980 e projeção para o ano 2000 e 2028 (em US\$ bilhões)

Agregados do agronegócio	Valor em bilhões de dólares USA						Valor percentual (%)					
	1950	1960	1970	1980	2000	2028	1950	1960	1970	1980	2000	2028
I Montante	44	69	113	375	500	700	17,6	18,2	18,8	18,8	12,5	8,8
II Produção Rural	81	106	142	375	615	765	32,4	27,9	23,7	18,8	15,4	9,6
III Jusante	125	205	345	1250	2.885	6.535	50,0	53,9	57,5	62,4	72,1	81,6
Agronegócio	250	380	600	2.000	4.000	8.000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Goldberg, R. Agribusiness. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p.16, c.5, (Caderno de Economia). 1990.

Nesse contexto, fica evidente que não é por casualidade que os governos de países desenvolvidos, em virtude das condições de concorrência imperfeita no agronegócio, não somente são obrigados a subsidiar permanentemente os produtores familiares com a finalidade de aumentar a produtividade, como também implementam políticas que maximizem as condições de mercado para a produção rural, através da

criação de estruturas econômicas que permitam enfrentar os oligopólios a montante e a jusante.

A afirmação de que a agroindústria em condições de livre-jogo de mercado não é benéfica para a produção rural, considerando principalmente sua ação monopsônica, monopólica e o funcionamento concreto de contratos de integração do produto, aparentemente parece verdadeira.

Contudo, apesar dessas evidências teóricas e empíricas, a Teoria da Organização Industrial chama a atenção para o fato de que o funcionamento da agroindústria para a produção rural pode ser um caminho adequado de desenvolvimento econômico, já que a agroindústria, segundo Lauschner (1993), quando bem-estruturada em um sistema econômico, tende a integrar a produção e a controlar todo o agronegócio; sendo o agente principal que direciona e maximiza a eficiência do uso dos insumos e investimentos rurais relacionados com seu produto; ao controlar sua matéria-prima, localizar adequadamente a produção, evitar a perda de produtos e ser agente principal do aumento de produção; reduzir os custos de armazenamento, de transporte e das margens de comercialização; valorizar o produto que lhe serve de matéria-prima e diversificar os subprodutos e mercados, ou seja, a agroindústria constitui-se num setor motriz de desenvolvimento rural. Por sua vez, quando mal-estruturada, é o principal elemento de estrangulamento para a produção rural.

Tendo em vista o potencial que as unidades de produção familiares representam para o agronegócio brasileiro, atribui-se à gestão muito do sucesso ou insucesso das mesmas onde é comum relacionar o insucesso com a falta de preparação da família para assumir o poder na gestão da unidade de produção, ou ainda que, não existe um sucessor preparado. Diante desta problemática serão discutidos a seguir alguns conceitos sobre gestão e sucessão familiar.

2.2 GESTÃO

Quando se trata de uma organização familiar, da porta para fora não faz diferença quem é o dono, há que ser competente e sua organização competitiva. Da porta para dentro, encontrar-se-á um empreendedor, alguém que tem vontade de fazer e de assumir riscos, superar desafios. Quando seu objetivo atende resultados satisfatórios, surge a necessidade de envolver às demais pessoas em seu empreendimento, e a partir daí, o envolvimento do cônjuge, posteriormente, dos filhos que um dia serão herdeiros do potencial adquirido ao longo de seu esforço.

Vê-se, portanto, a necessidade de somar competências e habilidades de uma organização a fim de obter vantagem competitiva no mercado; bem como, conhecer seus pontos fortes e fracos e suas competências distintivas. Para Mintzberg et al. (2000, p.35), “Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, uma certa dose de risco”. Portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco.

Sendo assim, não se questiona o planejamento, o método de análise financeira, a política e a estratégia como métodos de gestão, mas a dinâmica da unidade de produção familiar como um todo e a compreensão de que ela faz parte de um sistema maior: o agronegócio.

2.2.1 Dificuldades no Gerenciamento da Produção Rural

Muito do sucesso de uma unidade de produção familiar depende hoje da qualidade da sua gestão. Sabe-se que, a gestão da produção primária é diferenciada e particularmente mais difícil que nos demais setores da economia. O equilíbrio entre a oferta e a demanda, numa situação de queda de preços, não é retomado simplesmente por uma decisão gerencial. Ocorre que o planejamento da produção, normalmente, é realizado com meses ou até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos, e, neste período, as condições de mercado podem modificar-se, diminuindo a precisão

entre os objetivos traçados e a produção a ser atingida. Em algumas culturas, como nas perenes, por exemplo, essas situações são ainda mais complexas, pois existe um maior período de tempo entre o momento dos investimentos e a primeira colheita. Normalmente, esta primeira colheita apresenta um rendimento inferior às próximas e não é capaz de amortizar totalmente os investimentos realizados. Além disso, os problemas climáticos, o grau de perecibilidade dos produtos agrícolas, as pragas e as doenças também contribuem para a instabilidade da produção, já que os recursos tecnológicos existentes não resolvem totalmente os problemas e não estão disponíveis para todos os produtores.

As decisões que ocorrem no interior de uma unidade de produção rural são, normalmente, influenciadas por agentes localizados fora das porteiras, como as decisões que acontecem no setor de insumos, de bens de produção agrícola e, principalmente, pela postura dos diversos agentes da comercialização. Essas decisões, muitas vezes, agravam os excedentes de produção, derrubam os preços e desmotivam os gestores, comprometendo a gestão da atividade rural. É muito difícil, por exemplo, administrar a produção ajustando a oferta à demanda dos alimentos, se os custos dos insumos aumentam, independentemente do aumento dos preços recebidos pela produção rural.

Da mesma forma, as pesquisas do setor rural e os respectivos trabalhos de extensão caminham no sentido de aumentar a produtividade sem observar a evolução da demanda no mercado, o que invariavelmente ocasiona excedentes na produção, deprimindo os preços. Esta flutuação de preços é um reflexo de dissonâncias que ocorrem em um mercado desorganizado, sujeito à presença de oligopólios que induzem o risco de preços.

Para Nantes (1997), dois mecanismos destacam-se para evitar o risco de preços: a) a comercialização em mercados futuros, onde o preço é definido antes do plantio e permite captar recursos para o financiamento da produção; b) a diferenciação dos produtos que permite determinar preços. Cada gestor pode ampliar sua capacidade de produção, tomando por base o restante da cadeia produtiva, isto é, produzir com qualidade e com a finalidade de não só obter lucratividade, mas com os olhos voltados para a demanda do mercado consumidor, e de certa forma, descobrir o que o cliente

valoriza, do que gosta, e de como gosta. “O importante é saber para quem e o que produzir. O ‘como’ produzir está, de certa forma, resolvido” (NANTES, 1997, p.493). Será visto a seguir como ocorre a gestão em uma unidade de produção familiar.

2.2.2 Modelo de Gestão da Unidade de Produção Familiar

O produtor brasileiro, durante muito tempo, foi protegido pelo governo e acostumou-se com um mercado fechado, pouco competitivo. Porém, repentinamente, no início da década de 1990, viu-se empurrado/atropelado pela globalização e pela estabilidade da economia; sendo que o momento econômico e empresarial passou a exigir-lhe o redimensionamento, também, do perfil de gestão das organizações. Aliado a esse fenômeno econômico (a globalização), as unidades de produção familiares brasileiras convivem com uma alteração no seu comando, afinal, os fundadores estão passando o cajado aos seus sucessores. O novo cenário que se apresenta requer, portanto, um novo modelo gerencial, capaz de provocar a ampliação da competitividade e a otimização dos resultados.

Na gestão das unidades de produção familiares observa-se que, em sua maioria, não existe uma separação entre os proprietários e os trabalhadores da lavoura e pecuária, pois em outras organizações a ponte existente entre empregados e patrões é inevitável. No caso das unidades de produção rurais, a família é ao mesmo tempo proprietária e a principal fonte de trabalho da organização onde está, e se constitui ao mesmo tempo em patrimônio e local de trabalho. Essa característica associada à pequena escala de atividades desenvolvidas e às particularidades do processo de produção na agricultura faz com que não exista, nestas unidades de produção, a clássica especialização e divisão formal e hierárquica entre trabalho administrativo e executivo (LIMA et al., 1995; CARRIERI e LIMA, 1992).

O gestor é considerado para Ploeg (1985) ator consciente que seleciona seus próprios critérios de decisão e ação, e constrói seu próprio modelo específico de produção. Cada membro da família, ainda que de forma diferenciada, participa do processo de decisão e produção e é co-responsável pelo conjunto do funcionamento do

sistema família-organização. Ainda que não exista uma divisão formal e hierárquica rígida do trabalho, geralmente existe uma certa participação de tarefas, funções e responsabilidades. O pai e/ou a mãe são os principais responsáveis pelo conjunto do sistema. São eles que tomam as decisões mais importantes. A mãe é a principal responsável pelas atividades domésticas e certas atividades produtivas. Tradicionalmente, as filhas se dedicam, juntamente com a mãe, às atividades do lar e de autoconsumo e os filhos assumem as atividades de produção comercial. Se bem que, já existe uma mudança de comportamento no meio rural, onde os pais designam parte de sua renda à graduação de seus filhos, atribuindo-lhes igualdade de valores, tanto para homens quanto para as mulheres. Porém, nos momentos de acúmulo de trabalho dentro da unidade de produção todos participam da atividade produtiva (ALENCAR e MOURA FILHO, 1988).

Também se percebe que, na unidade de produção familiar, normalmente existe no gerenciamento características mais afetivas do que racionais, onde se conclui que o fundador transmite ao seu sucessor características herdadas de autoritarismo de seus antepassados, ocasionando quase sempre um modelo de gestão atípico, que segundo Grzybovski e Tedesco (2000), se traduzem em condutas protetivas e que refletem poder hierárquico.

Ao se falar em autoritarismo, é interessante abordar as principais características de liderança, pois é muito provável que o gerenciamento da unidade de produção familiar segue uma certa incorporação inconsciente do seu fundador, visto que, as características pessoais de um fundador podem influir em menor ou em maior intensidade na formação dos sucessores. As teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, pela conduta do líder. Em 1939 através de um estudo de White e Lippitt (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999) surgiu a principal teoria que explica a liderança por meio de comportamento, e que se refere aos três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática, conforme observado na Figura 1. Conforme as experiências os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram uma maior quantidade de trabalho produzido; os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho; e os grupos

submetidos à liderança democrática apresentaram uma melhor qualidade do trabalho, porém com uma quantidade produzida inferior ao grupo submetido à liderança autocrática. Porém, a conclusão a que chegaram os pesquisadores é a de que não existe um estilo único e melhor a ser utilizado, o líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação com as pessoas ou com a tarefa a ser realizada.

Figura 1 Características de estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir. O líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento, quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação, se solicitada.
O líder determina a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa muito na divisão das tarefas. Quanto à escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: Wagner III, J.A. e Hollenberck, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999. p.79.

Dependendo das condições internas e externas, a gestão de uma unidade de produção familiar pode assumir características diferentes. Em outros termos, a ação de gestão nunca é igual em todas as organizações, pois apresenta inúmeras variáveis, não existindo normas específicas de administração válidas para todas as situações e ocasiões

possíveis. Nesse sentido, Likert (1971) aponta quatro sistemas administrativos, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 Características dos sistemas de administração

Principais variáveis	Sistema Autoritário Coercitivo	Sistema Autoritário Benevolente	Sistema Consultivo	Sistema Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes, o que são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial)	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Likert, R. **Novos tempos de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

Segundo o Sistema de Administração de Likert, o Sistema Autoritário Coercitivo geralmente é encontrado em organizações que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo. O Sistema Autoritário Benevolente é freqüentemente encontrado em organizações que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas. O Sistema Consultivo é usualmente empregado em empresas de serviços (como é o caso dos bancos e financeiras) e em certas áreas administrativas mais organizadas e avançadas em termos de relações com os empregados. O Sistema Participativo é pouco encontrado na prática. É encontrado em raras empresas que utilizam sofisticada tecnologia e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido; como exemplo, tem-se o setor de marketing, consultoria em engenharia e administração, onde os profissionais desenvolvem uma atividade complexa.

É importante destacar que não existe limite definido entre si, nestes quatro sistemas administrativos. Para Grzybovski e Tedesco (2000), no que se refere à unidade de produção familiar, estas variáveis podem se sobrepor umas as outras, isto é, no processo decisório pode ser classificada como autoritário coercitivo, entretanto, em termos de relações interpessoais pode ser representada como sistema participativo.

Também, observa-se que as organizações diferenciam-se uma das outras pela definição de seus objetivos. Assim, os objetivos de lucro ou sobrevivência, ou status ou satisfação social, vão caracterizar os diferentes tipos de organização. Mas, diferentemente de Likert, o autor Motta (1999), afirma que as organizações podem ser classificadas de acordo com a sua gestão em:

- a) Utilitárias – são aquelas em que o exercício do poder é realizado por meio de recompensas materiais e de consentimento, via envolvimento, pelos membros de nível mais baixo;
- b) Coercivas – são aquelas em que o exercício do poder é realizado por coesão e alienação dos participantes de nível mais baixo;

- c) Normativas – são aquelas em que o exercício do poder é realizado por meios simbólicos e o consentimento caracterizado pelo alto engajamento dos participantes de nível mais baixo;
- d) Mistas – são aquelas em que podem ser observados a mesclagem das características dos tipos de gestão anteriores.

Esses sistemas de gestão discutidos na literatura vêm reforçar a influência das características de gestão sobre o cotidiano rural e na sua reprodução ao longo dos anos. Fato importante em unidades de produção familiares, onde a presença da família mistura-se com o andamento do negócio.

Na sociedade atual, comumente, quem exerce o poder é aquele que detém o capital financeiro. Nas unidades de produção familiares, isso não é diferente. O fundador, normalmente, detentor do comando na unidade de produção, determina, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor idéia. Para Garcia (2001) as pessoas que o cercam (sejam parentes, sejam colaboradores não pertencentes aos laços familiares) são aquelas que conquistaram sua confiança ao longo de muitos anos, e ali permanecem por critérios, muitas vezes, puramente carismáticos; quando não são detentores de habilidades específicas para o cargo, permanecem como forma de retribuição do fundador pela sua dedicação e confiabilidade à organização ao longo dos anos.

Muitas vezes, a sociedade familiar é formada por uma situação de afinidade ou solidariedade: dois irmãos, velhos amigos mantêm vínculos de confiança mútua; um casal que acredita poder vencer as dificuldades financeiras com um nível maior de dedicação e desempenho; colegas de trabalho que possuem habilidades profissionais que complementam as atividades operacionais necessárias à unidade de produção. É uma combinação que pressupõe a existência de uma dose de afetividade, solidariedade, identificação, estima e, ao mesmo tempo, uma dose de lógica, aquilo que ambos consideram uma boa oportunidade comercial.

O interessante é que, normalmente, no início desta sociedade as personalidades do fundador e da unidade de produção se confundem. Na prática, em alguns casos, a pessoa parece ser mais forte do que a organização. É o estágio de fusionamento, onde a característica mais comum pode ser verificada na administração financeira: o caixa da unidade de produção é o mesmo do dono, não há um pró-labore definido, as retiradas são de acordo com as possibilidades, e a ênfase está na construção do patrimônio da pessoa. Nessa fase, não há delegação, todas as decisões estão concentradas no dono, predominando o informalismo, não se valorizam os registros, a unidade de produção está na cabeça do fundador. Normalmente não se encontra a contabilidade da unidade de produção organizada, pois conforme Garcia (2001, p.123) “As pessoas prestam lealdade ao dono, que quase sempre alterna autoritarismo com paternalismo e com isso cria o seu grupo de confiança, já que a lealdade é a condição para preservar o emprego”.

Percebe-se na Figura 3 que a preocupação da família está voltada para a criação, educação e segurança dos seus membros, enquanto que o interesse da unidade de produção está voltado para produzir bens e serviços para atender as suas necessidades e viabilizar sua continuidade.

Ainda na Figura 3 é possível identificar uma sobreposição entre o que é particularidade da família e o que é da unidade de produção. Surgem os chamados conflitos psicológicos cuja origem está nos antecessores familiares. A herança familiar, no seu sentido mais amplo, se constitui de uma série de fatos psicológicos que tendem a se reproduzir, marcando e se caracterizando como traços fundamentais da sua história.

A unidade de produção é o espaço físico e simbólico ideal onde o modelo de relações familiares se repete. Em situações nas quais há um grande entrelaçamento entre família e organização, as insatisfações, as rixas existentes no cotidiano da família serão levadas para o ambiente da unidade de produção – no que se refere ao negócio da organização; bem como, tudo aquilo que se refere à unidade de produção será levado pra casa, invadindo até mesmo os momentos de descontração da família. “A falta de diferenciação leva a uma verdadeira promiscuidade entre as relações afetivas, próprias do espaço familiar, com as questões gerenciais, próprias do ambiente de negócios” (GARCIA, 2001, p.86).

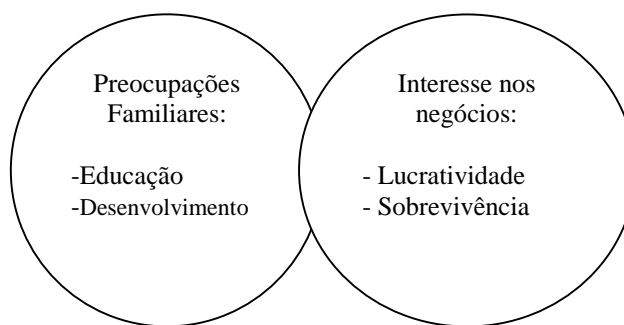


Figura 3 Conflitos entre as preocupações familiares e o interesse nos negócios em organizações familiares

Fonte: Longenecker, J.; Moore, C.W.; Petty, J. Oportunidades em empresas familiares. In: ADMINISTRAÇÃO de pequenas empresas, São Paulo: Makron, 1998. cap. 6. p.136.

O entrelaçamento entre organização e família é tão forte que quase não existe diferença entre seus limites, o que ocasiona quase que uma continuidade de comportamentos. Por este motivo, muito dos conflitos psicológicos dos familiares são transferidos para a organização, favorecendo riscos no que diz respeito à sucessão da mesma. Cohn (1991) apresenta uma série de regras e padrões de comportamento característico de uma organização familiar, conforme Figura 4.

É certo que poderão surgir conflitos tanto em nível pessoal como no operacional, e é nesta hora que, muitas vezes, entra a figura de um articulador que poderá ser representada pelas mais variadas pessoas. Nas unidades de produção em que o fundador ainda está presente, sempre mãe é a figura articuladora; naquelas com gestão nas mãos da segunda geração, normalmente é o membro da família com maior experiência empresarial. Desta forma, o que fará a sociedade se perpetuar é a capacidade que os seus membros têm de solucionar tais divergências sem afetar a confiança mútua, visto que, quando essa não mais existir, ocorrerá à ruptura do processo associativo, com conseqüente revisão do modelo de gestão adotado.

Grzybovski e Tedesco (2000) comentam que, em se tratando de modelo de gestão, a organização familiar utiliza uma linguagem mais voltada ao modelo burocrático *taylorista*, onde o trabalho e o aprendizado são individuais. Caso

trabalhassem juntos e integrados, membros da família e funcionários poderiam realizar uma gama mais ampla de experimentos com as ferramentas e métodos existentes. Poderiam, também, compreender e superar barreiras mercadológicas mais rapidamente do que os concorrentes uma vez que as organizações familiares têm um forte compromisso pessoal no atendimento a seus clientes.

Figura 4 Comportamento diante da família e da organização

Categorias de Regras e Padrões de Comportamento	Presentes e Adequados à Família	Presentes e Adequados à Organização
Vínculo	Indissolúvel Afetivo e Psicológico Independente do desempenho	Profissional Pode ser rompido Depende do desempenho
Ingresso	Os filhos ingressam pelo nascimento Os parentes não se escolhem	Processo de seleção Ingresso baseado na competência Os membros ingressam adultos
Tratamento das diferenças/“direitos”	Igualdade, todos têm os mesmos direitos, independente do mérito	Equidade, igualdade de oportunidades
Orientação do esforço	Cuidar, dar segurança Educar, preparar para a fase adulta Preservação da união	Desempenho de tarefas empresariais Treinamento profissional, conforme o interesse da organização Preservação da educação
Recompensa	Psicológica	Financeira
Expressões da afetividade e emoções	Espontânea Laços afetivos, carinho Aceitar como “normais” reações emocionais	Expectativa de racionalidade e controle das emoções Laços profissionais e de amizade
Relacionamento	Predominantemente informal Intimidade Apoio e confiança	Predominantemente formal
Externalidade/ Mudança	Fechamento Preservação da intimidade	Abertura ao ambiente Adaptável às mudanças
Estilo da autoridade	Conservador Paternal	Gerencial

Fonte: Cohn, M. **Passando a tocha**: Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Mackron Books, 1991, p.21.

Ainda é importante notar, como afirma Uhllmann (1997), que o modelo gerencial baseado no esquema estratégia-estrutura-sistemas sustentou o crescimento empresarial desde a Revolução Industrial até o surgimento, na década de 1980, dos modelos orientais de gestão, sendo hoje, no entanto, considerado como fonte de muitos problemas. O controle e a conformidade inibem a criatividade e a iniciativa, variáveis inaceitáveis em um mundo pós-industrial.

E, a função da gerência moderna redimensionou-se, sendo preciso ter a habilidade de transformar os colaboradores de simples fatores de produção, cujas tarefas, antes, eram bem definidas e supervisionadas, em fontes de novas idéias inovadoras permitindo a discussão aberta e ampla entre todos os níveis hierárquicos.

A seguir, serão discutidos alguns aspectos fundamentais de uma gestão, relativos a tomada de decisão.

2.2.3 A Tomada de Decisão e o Processo de Solução de Problemas

Solucionar problemas e tomar decisões para Kroenke (1992) são duas das mais importantes atividades do gestor. O processo de solução de problemas pode ser modelado por:

- a) reconhecimento do problema, oportunidade ou necessidade de decisão;
- b) análise e formulação de alternativas;
- c) escolha entre as alternativas;
- d) comunicação e implementação da decisão tomada;
- e) acompanhamento dos resultados obtidos e realimentação.

O resultado da análise dessa abordagem para o processo de tomada de decisão é que as decisões surgem a partir de um problema ou do reconhecimento de uma oportunidade. Na resolução de um problema, a metodologia natural é o exame de alternativas de ação, processo divergente que culmina na tomada de decisão, a qual então converge para uma linha de ação.

A tomada de decisão pode ser definida, basicamente, como uma ação a ser tomada acerca de um ou mais contextos, cuja ação poderá gerar conseqüências (XAVIER e FRANCIATTO, 1995). Acontece, porém, que a tomada de decisão em condições de incerteza pode fracassar ou frustrar uma expectativa, embora, a incerteza seja um elemento constante no mundo dos negócios. Estas condições de incerteza constituem-se no dilema sobre o continuado risco das conseqüências das decisões que envolvem os tomadores de decisões. Algumas pesquisas têm mostrado que, predominantemente os tomadores de decisões, têm sido forçados a mudanças e, isto tem ocorrido em razão, principalmente, das imprevisibilidades e incertezas que norteiam as circunstâncias de se decidir.

Drummond (1995) relata que vários ensaios experimentais procedidos em laboratórios com intuito de forçar a tomada de decisão dentro de uma escala de possíveis causas, raramente retratam os cenários complexos da vida real, ou seja, quando o assunto é tomar decisão nem sempre a teoria (estudos em laboratórios) equivale a prática, à vida real das organizações.

Enfim, tomar decisão requer o maior número de subsídios possíveis a fim de reduzir as incertezas (riscos), sejam estes subsídios provenientes de fatos passados, presentes ou previsões do futuro. Para minimizar tais riscos, serão abordados nesta seqüência, alguns modelos de tomada de decisão resgatando sua evolução histórica.

2.2.4 Modelos de Tomada de Decisão

Resumidamente, a Teoria da Decisão surgiu a partir da Teoria Econômica no começo do século XX. Ela evoluiu de uma orientação bastante simples e matemática para uma orientação mais pragmática, política. Hoje, os tomadores de decisão estão buscando conhecimentos para equilibrar muitos fatores em uma conotação política mais complexa, sob condições de conhecimento limitado e tempo.

Para Feliciano Neto e Shimizu (1996) todos os modelos concordam com estes estágios, mas eles se diferem em suas suposições sobre o processo e a ordem na qual os

estágios ocorrem. A Teoria Clássica da Decisão (racionalidade absoluta), originada no início do século XX, como um desenvolvimento da Teoria Econômica Clássica, assume que dirigentes são sempre racionais, que eles têm informações perfeitas sobre os problemas e suas alternativas, e que eles possuem uma especificação completa dos objetivos para serem maximizados.

Porém, para Dossa (1996) o quadro teórico apresentado, predominante na gestão rural, gira em torno da Teoria da Firma. Ela traz, na sua base, o conceito de custo de oportunidade que permite orientar as decisões entre alternativas. Entretanto, essa teoria sofre seus limites, inicialmente ela foi formulada para se compreender o equilíbrio do mercado e se apóia sobre pequenas unidades: teoria dos preços dos produtos e lei da oferta e da procura. Sendo assim, ela se caracteriza por ser um instrumental para indicar como se estabelece o equilíbrio entre oferta e demanda na formação de preços. Para isso ela se apóia sobre dois eixos. Inicialmente sobre a função de produção que indica o uso eficiente dos recursos para obtenção do produto. E, por outro lado na lei dos rendimentos decrescentes, que viabiliza o conceito de igualdade entre receita marginal e custo marginal. A escolha é determinada pela última unidade de produção que determina que se deve produzir sempre que os custos de produzir uma unidade adicional for inferior ou igual ao preço de comercialização de uma unidade de produto (igualmente entre receita e despesas). Pelo exposto nota-se que a Teoria da Firma, mesmo sendo dominante na área, não é uma teoria que buscasse a compreensão do processo de tomada de decisão.

Outra crítica que pode ser efetuada contra a Teoria da Produção, é de que um gestor racional geralmente não tem como objetivo único o do lucro máximo na unidade de produção (ALENCAR e MOURA FILHO, 1988). Contraria-se a racionalidade absoluta impondo as razões da natureza humana, critica-se a possibilidade de existirem ao mesmo tempo um ótimo global, caracterizado pelo ótimo técnico, econômico e uma alocação ótima de recursos. Este ótimo global não existe na gestão de uma unidade de produção familiar.

O que é possível de se obter são condições satisfatórias através de decisões que buscam adaptar-se ao meio sócio-econômico (KROENKE, 1992). Nesse enfoque

uma organização adota um desequilíbrio e busca imediatamente obter um novo equilíbrio, mas com ganhos adicionais, sobre a situação anterior. Com isso o decisor racionalmente procura minimizar riscos quando percebe que o custo para chegar a uma posição superior não é compensatório pela elevação do risco. Esse decisor procura, por ensaios e erros, aquela posição que ele considera aceitável, dado a situação e projeto dentro da unidade de produção.

A Teoria da Decisão Comportamental, entretanto, assume que os tomadores de decisão têm conhecimento imperfeito sobre os problemas e suas alternativas, e que são incapazes ou relutantes em fazer avaliação racional da melhor decisão possível. Simon apud Kroenke (1992), usou o termo racionalmente limitado ao se referir a procedimentos de tomadores de decisão trabalhando dentro de seus limites de conhecimento do problema e suas incapacidades ou relutâncias para tomar uma decisão racional. March apud Kroenke (1992), expandiu estas idéias quando ele definiu o termo racionalidade contextual. Este modelo reconhece que pessoas tomam decisões sob pressão num ambiente complexo envolvendo muitas decisões e múltiplos critérios para cada decisão, com limitado conhecimento e tempo.

O processo de tomada de decisão freqüentemente trabalha no sentido contrário à ordem em que foram selecionadas as cinco atividades do processo de solução de problemas. Em vez de livremente identificar alternativas e racionalmente selecioná-las, tomadores de decisão começam pela identificação de um ou poucos resultados que eles consideram aceitáveis. Eles, então, forçam o processo de tomada de decisão, assim que geram um destes resultados. Este modelo é chamado de processo de decisão com resultados forçados. É importante lembrar que nem todas as decisões que são tomadas no dia-a-dia são parecidas. Há decisões que se repetem, enquanto outras não se parecem com nenhuma que havia sido tomada anteriormente (FELICIANO NETO E SHIMIZU, 1996).

E, como esta pesquisa visa compreender a gestão de uma unidade de produção familiar, serão discutidos a seguir, alguns aspectos da tomada de decisão em grupo à luz da literatura referenciada.

2.2.5 Tomada de Decisão em Grupo

Na maioria das vezes, a tomada de decisão em negócios não é feita por uma única pessoa. Para Kroenke (1992), com o envolvimento das pessoas na decisão, o sucesso é muito mais provável. Os membros do grupo terão seus íntimos envolvidos na decisão e se esforçarão ao máximo para fazer este trabalho. Somando-se a isso, o processo de decisão em grupo fará com que os participantes entendam melhor o problema e a decisão. As pessoas do grupo de decisão também estarão hábeis para comunicar a decisão e sua racionalidade para outros na organização. Além disso, se os membros do grupo têm uma oportunidade para discutir suas idéias e alternativas priorizadas para a decisão, eles terão provavelmente menor chance de errar, uma vez iniciada a implementação.

Desta forma, a tomada de decisão em grupo pode resultar em melhores decisões do que a tomada de decisão individual. Para isto ocorrer, entretanto, a dinâmica de grupo deve ser cuidadosamente administrada pelo líder. A seguir, na Figura 5, estão representadas algumas das principais vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo.

Figura 5 Vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo

Vantagens	Desvantagens
Grande compromisso do grupo com a decisão e a sua implementação;	Maior consumo de tempo;
Melhor entendimento por parte do grupo do problema e a racionalidade para a decisão;	Maior custo (de decisão, não necessariamente na solução de problemas);
Melhoria da comunicação para os implementadores;	Inapropriada influência da dinâmica de grupo (dominação, inflexibilidade, pensamento grupal);
Redução da probabilidade de uso de evasivas;	Tendência a ter compromisso com as soluções de qualidade inferior.
Consideração mais compreensiva do problema e assuntos relacionados.	

Fonte: Kroenke, D. The value added by information system. **Management Information System**, 1992. p. 37.

Cada gestor rural familiar dispõe de um estilo de decisão particular, sem necessariamente seguir um certo padrão ou modelo de decisão.

2.2.6 Estilos de Decisão

Toda decisão reflete aquilo que a organização é. Organização de estilo autocrático e conservador provavelmente impõem entraves burocráticos que dificultam a tomada de decisão por parte de um profissional dinâmico. Já uma organização inovadora e progressista estimula as ações mais ágeis e ousadas, assim como as decisões tomadas por iniciativa própria. Nas unidades de produção que combinam os dois estilos, antes de tomar decisão será preciso descobrir qual a orientação predominante.

Existem diferentes estilos de decisão. Independente de ser lógico ou criativo, o método deve se revelar direto e eficaz. Na hora de decidir, não convém permitir que a personalidade controle o processo ou o resultado, uma vez que, intuição e lógica estão associados.

A teoria gerencial até recentemente se apresentava dominada por critérios de racionalidade que levavam os administradores a tomarem suas decisões baseadas em informações coletadas previamente e que analisadas segundo estes mesmos princípios racionais os conduziam as melhores decisões. No processo de decisão a análise tende a ser limitada e os tomadores de decisão escolherão entre algumas das alternativas, uma que seja satisfatória. Neste processo levarão em conta as práticas passadas e desta forma pouco ou nenhum esforço será feito para que seja obtida a melhor decisão.

Atualmente, em decorrência da complexidade da vida organizacional, tais critérios racionais passaram a ser questionáveis e deixaram de ser os únicos. Desta forma, novos valores anteriormente desprezados, foram incorporados à tomada de decisão. Os métodos ilógicos e intuitivos são um exemplo claro destes novos valores, e agregaram à atividade gerencial uma visão mais ampla do todo organizacional, bem como melhoraram em muito a sua capacidade de ação e de adaptação frente a um ambiente cada vez mais complexo, turbulento e de alta mutação (HELLER, 1998).

Vários autores vêm discutindo os dois hemisférios do cérebro humano, entre eles Mintzberg (1976), relata que os cientistas descobriram há muito tempo que o cérebro tem dois hemisférios distintos. O hemisfério esquerdo que controla os movimentos do lado direito do corpo e o hemisfério direito que controla movimentos do lado esquerdo e que estes dois hemisférios são especializados de modos mais fundamentais. No hemisfério esquerdo os processos de pensamento lógico são encontrados, tais como: julgar, medir, classificar, memorizar, escrever, recordar fatos, compreender palavras, realizar cálculos, analisar fatos e agir de acordo com padrões. Já o hemisfério direito é especializado para processo simultâneo, opera de forma holística e está relacionada a habilidades ligada a emoção, tais como: imaginar, sentir, perceber o todo, fantasiar, intuir, sonhar, brincar, agir de forma espontânea, cooperar e lidar com símbolos.

Um fator importante que serviu como um alto impulsionador do uso do ilógico e do intuitivo na tomada de decisão foi o tempo geralmente escasso dos tomadores de decisão, que acabam por participar apenas em parte dos eventos organizacionais e, por conseguinte, participam também apenas em uma pequena parte de algumas poucas decisões.

A intuição leva os gestores a terem uma visão global a partir de sua experiência e do processamento inconsciente das diversas informações formais e informais que chegam a eles no dia-a-dia organizacional, levando-os a produzirem decisões importantes que escapam em grande parte das vezes à lógica (racional) dos fatos. As pessoas ao terem que decidir, não se valem de uma lógica racional, mas sim de um conjunto de regras que se formam ao longo do tempo, e que estão enraizadas nelas e nas organizações.

Sobre sucessão, no enfoque a seguir serão evidenciados alguns conceitos e procedimentos utilizados para este fim.

2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

A literatura acadêmica aborda a problemática da sucessão familiar com base na variedade de conceitos atribuído à empresa familiar urbana. Alencar et al. (2001) considera uma diferenciação conceitual entre empresa familiar urbana e rural, onde nas empresas familiares urbanas o fator fundamental para classificação é o controle que a família detém sobre a gestão do empreendimento. Enquanto que, na empresa familiar rural há predominância do trabalho da família não só na gestão do empreendimento, mas, sobretudo nas atividades relacionadas com o trabalho com criações e lavouras. Se fosse observado somente o caráter familiar da gestão, provavelmente a maioria das unidades de produção agropecuárias, inclusive as denominadas de empresas agrícolas capitalistas, seriam também classificadas como familiares. Por esta razão, neste trabalho, buscou-se entender como as unidades de produção familiares gerenciam uma das principais preocupações: a sucessão.

Embora muitos autores tratem como sinônimos sucessão e herança, usou-se uma diferenciação conceitual entre sucessão e herança defendida por Errington e Tranter (1991), onde definem sucessão é a transferência do controle administrativo entre gerações, enquanto herança refere-se ao processo de transferência da posse da terra.

Na linguagem popular dos gestores rurais se diz “isso é de dar dor-de-cabeça”, quando o assunto é sucessão de uma unidade de produção familiar, que é considerado o pior dos conflitos gerador de insônia, estresse, ansiedade e medo da não continuidade dos negócios. Para Errington (1993/1994) a sucessão de uma geração para outra torna-se uma das mais importantes tarefas da gestão familiar rural.

Em termos históricos, as organizações familiares surgiram no Brasil com as Capitâneas Hereditárias, no início do século XIV, logo após o mesmo ser descoberto por Portugal. Essas capitâneas, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Os donatários das Capitâneas não eram propriamente empreendedores, pois receberam de presente da Coroa a sua propriedade e tornaram-se senhores feudais, subdividindo suas terras entre aqueles que

fossem explorá-las, recebendo em troca impostos. Anos mais tarde, houve o surgimento dos verdadeiros empreendedores onde estes deixavam as suas terras de origem, a mordomia da cidade e partiam para o interior, arriscando tudo que tinham em busca de encontrar um bom local para fundarem novos centros populacionais, em virtude das condições favoráveis para o plantio da cana-de-açúcar, e posteriormente a instalação de um engenho. Ainda recordando a História do Brasil, o ciclo do café, que teve sua origem do Vale do Paraíba até a região de São Paulo, também imita os desbravadores do Nordeste (aqui chamados de empreendedores) a fim de tornarem-se “senhores” de terras, de dinheiro, de poder e de trabalhadores. Iniciava-se, então, a era do poder, da disciplina para o trabalho, a preservação da propriedade, sobretudo a união da família como princípio de legado, uma vez que, pela união dos irmãos e parentesco, poder-se-ia evitar a dispersão do patrimônio. O aparecimento das indústrias em décadas mais tarde, renovou o ímpeto para incremento de novas organizações familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão, o judeu, e outros. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidavam várias organizações familiares de sucesso, como afirmam Oliveira (1999) e Vidigal (1999).

Se for lembrado que a vasta maioria das organizações formou-se através dos conceitos e do trabalho de um ou mais homens, e for adicionada a isto a estatística que comprova que quase 90% dos homens constituem família em algum momento da vida, têm-se que as organizações, com raras exceções, começam por serem familiares. Isto foi particularmente verdade na transição do Brasil Agrícola para o Brasil Industrial, onde a herança ideológica e cultural do coronelismo se transpôs com naturalidade para o mundo dos negócios. Se for adicionada a influência dos imigrantes italianos e alemães na formação das organizações familiares nacionais, e levar-se em conta o contexto patriarcal e autoritário trazido pelos mesmos, tem-se a semente do paternalismo que se lançaram ao solo nacional, já fértil de questões históricas.

É certo, também, que estas condições não são particulares ao Brasil, uma vez que o mundo capitalista tem nelas a sua regra de fundação de empresas. Ocorre que, no Brasil, têm perpetuado algumas das facetas nocivas das organizações familiares por

mais tempo do que se faz desejável em função da importância crescente da competitividade internacional devido à globalização da economia.

Atualmente, as organizações familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo, e o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se desenvolva a continuidade da organização familiar. Ao fundador que consegue dar uma boa formação a seus filhos, e tem a lucidez necessária para perceber que não é eterno, e que é melhor planejar a sua sucessão ainda estando no comando da situação, é bem possível que o patrimônio se perpetue ao longo das gerações seguintes. Caso contrário, se esse momento não apresenta os resultados esperados, a efetividade da organização familiar pode estar bastante comprometida. Em muitas sociedades reconheceu-se ao proprietário o direito de uso e abuso do que era seu, como também de decidir sobre a sua sucessão, portanto, o que se sabe é que no passado, a vontade do patriarca era lei, não devendo e nem podendo ser contestada (GONÇALVES, 2000). Aos que ele excluía não podia caber mais do que a raiva submissa, e mais o desconforto, por terem sido reduzidos à condição de proprietários de um patrimônio, mas não tendo o seu uso e posse.

Vale lembrar que a sucessão é um processo onde o fundador necessita tratar em longo prazo, com habilidade, competência, estratégia e política, para não ferir a sensibilidade dos demais membros (BERNHOEFT, 1989; LEONE, 1991; LODI, 1998). Tal processo exige um momento adequado para ser consumada a transferência de poder.

A maioria dos estudos dedicados à sucessão familiar afirma ser este o momento decisivo e mais crítico de uma organização desse tipo. No entanto, é interessante ressaltar que não existe de fato uma forma única de sucessão. Há muitas possibilidades de configuração, em virtude do momento em que se ocorra, da geração, da cultura familiar e das pessoas envolvidas. A forma mais utilizada de sucessão é aquela em que o pai passa a sua gestão a um filho. Este modelo de transição entre gerações, tem origem na antiga tradição da primogenitura (GERSICK et al., 1997) e, com as vantagens práticas da clareza e da previsibilidade.

As sucessões em organizações familiares não precisam seguir uma seqüência progressiva, do mais simples para o mais complexo. Muitas delas, por exemplo, são fundadas não por um único empreendedor, mas por uma equipe de irmãos. Na segunda geração, pode-se escolher a forma do proprietário controlador como a mais viável, com o sucessor e sua família comprando as partes dos outros sócios. Uma mudança comparável pode ocorrer entre um consórcio de primos, quando estes decidem vender as partes a um primo de um ramo, que então passa a ser proprietário controlador. Uma organização de proprietário controlador pode pular o estágio de sociedade entre irmãos e passar diretamente para um consórcio de primos. Esse tipo raro de sucessão ocorre quando nenhum dos filhos do proprietário controlador está interessado ou apto para a liderança da organização, e o gestor faz, então, planos para transferir a unidade de produção a seus netos, na esperança de que estes venham a ser capaz de assumi-la. Nesses casos, geralmente o proprietário contrata profissional não-pertencente à família para dirigir a organização, como é demonstrado na Figura 6.

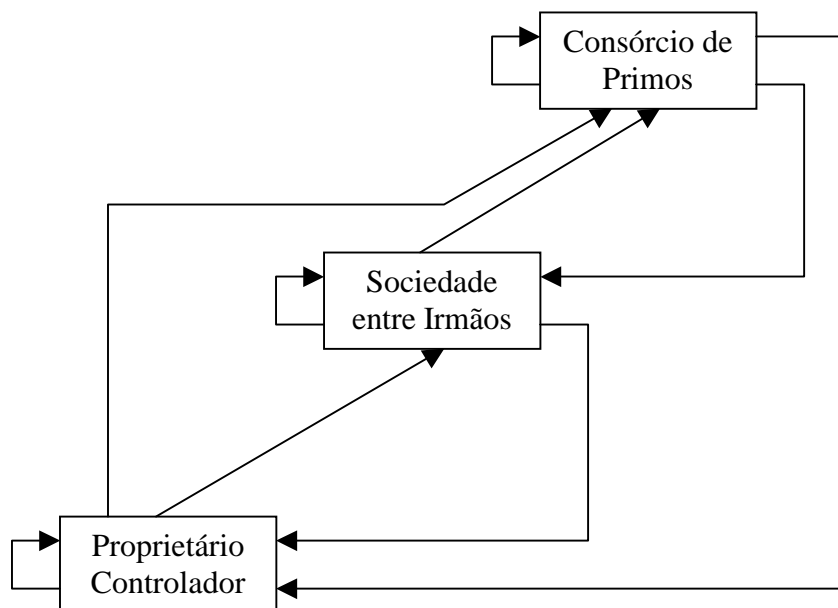


Figura 6 Nove tipos de sucessão

Fonte: Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M.; et al. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio Editora, 1997. p.212.

Para Gersick et al. (1997) admitindo-se a existência de muitas possibilidades de sucessão, o que se pode propor é a identificação de algumas tendências e comportamentos mais comuns, tais como:

- a sucessão do fundador tem uma importância muito especial, podendo ser a mais desafiadora de todas, tanto para o sucedido como para os sucessores. Isso pode acontecer, entretanto, em qualquer geração seguinte, desde que o homem a ser sucedido possua um carisma maior;
- essa sucessão do fundador, e depois as outras, não são definidas exclusivamente pela sua vontade, pois existem procedimentos obrigatórios determinados por lei, além dos valores culturais da família, que poderão aceitar ou não, certos caminhos e certas soluções. O sucedido poderá sempre, ainda que dentro dos limites legais, usar do direito de testar, como terá ainda a possibilidade de usar de outros recursos que o ajudem a afirmar a sua vontade;
- uma segunda geração, a dos filhos, tenderá a assumir comportamentos inspirados por sentimentos e emoções que nasceram do convívio num mesmo lar, com os mesmos pais, o que não impedirá a existência de comportamentos emocionais e contraditórios, caso se pretenda encontrar racionalidade neles. Já a terceira geração, a dos primos, provavelmente estará ligada por sentimentos menos fortes, cada um desses primos tendo tido a experiência própria de sua família nuclear;
- nada impede que, a qualquer momento, em qualquer geração, um dos herdeiros possa e queira negociar com os demais, assumindo propriedade e comando exclusivos, retornando-se praticamente ao primeiro momento na história da organização familiar, com o que se reinicia a cadeia sucessória;
- no momento de uma sucessão, o porte econômico da organização e a sua situação financeira serão sempre decisivos, determinando o comportamento dos herdeiros e sucessores. Uma organização

familiar pode ser ambicionada e disputada, mas pode também representar um legado indesejável;

- o momento em que a sucessão ocorre também pode ser decisivo, resultando em situações muito diferentes. Ela será uma, se de fato representa a última etapa de um processo previamente planejado. E será outra, quando o sucedido, subitamente, morre ou de alguma forma se torna incapacitado.

A sucessão, vista como um processo, apresenta uma grande duração no tempo, porque não se restringe à fase em que ocorre a transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor. Esse processo tem seu início na juventude dos herdeiros, que receberam informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca de poder (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998). A sucessão pode ser definida como o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir (LEONE, 1992). A habilidade administrativa pessoal do líder (visão de futuro, solução de problemas, novos negócios), seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido (MELLO, 1995).

Na organização familiar, a sucessão como transferência possui dois aspectos importantes que se relacionam com o seu resultado: o aspecto preventivo e a atitude do gestor diante da sucessão. Com relação à atitude do gestor, ela é determinada por vários pontos existenciais: o sucesso empresarial, a razão profissional de viver, a mudança de estilo de vida ou a aposentadoria. Somada a esses pontos existenciais, deve ser destacada a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento das diretrizes estratégicas de funcionamento da organização e de suas prioridades.

Há casos de conflitos e disputas familiares para assumir a sucessão da organização. Por questões genealógicas, onde da primeira para segunda geração a disputa fica entre filhos do fundador, ou seja, entre irmãos; da segunda para a terceira fica entre os primos, que conseqüentemente representam os netos do fundador; e assim sucessivamente. Fora de épocas de sucessão, o conflito familiar pode ocorrer por fatores

aparentemente muito simples, como por exemplo, inveja, ciúme, brigas para utilizar ativos ou funcionários da unidade de produção. Estes condicionantes podem afetar consideravelmente a qualidade da gestão da organização.

Uma característica geral de uma organização familiar é “a de que ela é essencialmente, um ideal que deu certo” (BERNHOEFT, 1989, p.38). E realmente, a origem de uma organização de sucesso é relatada pelo seu fundador como aquele que acreditou na concretização de seu sonho.

Uma organização familiar se caracteriza também, por demonstrar alguns atrasos de vida. Por um lado, é incapaz de facilmente atrair profissionais de muita ambição, uma vez que estes percebem que os critérios de promoção não serão totalmente justos ou imparciais. Por outro lado, em função do grande ego que costuma acompanhar o gestor, ela acaba se cercando de “*yesmen*”, pessoas que facilmente concordam com qualquer coisa e direcionam o seu futuro na concordância por excelência do seu chefe a fim de garantir seu emprego (LODI, 1998).

É comum pensar-se numa organização familiar como algo decadente, associada à idéia de fracasso, de descontinuidade, que incorpora uma conotação altamente conservadora no seu gerenciamento (TEDESCO, 2000). Normalmente, quando se fala em empreendimento familiar no meio-rural, os âmbitos perpassam o universo do patrimônio, ligando-se ao do poder, ao dos rendimentos e da divisão interna em termos hierárquicos e de trabalho. Já a origem das unidades de produção familiares, na maioria das vezes, é decorrência de uma união conjugal onde os filhos homens foram agregando a propriedade paterna às suas respectivas esposas e, conseqüentemente os filhos nascidos deste casamento. Alguns permaneceram nas proximidades familiares, outros, por sua vez, foram comprando terras e aumentando o seu patrimônio herdado.

Sobre esse aspecto, observa Tedesco (2000), que um dos pré-requisitos de sucesso de uma unidade de produção familiar é a possibilidade de ter suas terras unidas em um mesmo espaço físico, isto é, as futuras compras serem sempre vizinhas uma das outras, com isso se reduz o custo referente ao tempo gasto no plantio e na colheita, bem como se reduzem os custos de máquinas e equipamentos. Outro fator de sucesso sem

dúvida é a profissionalização de todo o pessoal envolvido na produção e comercialização.

2.3.1 Repensando a Organização Familiar

Bernhoeft (1989) apresenta as seguintes características das organizações familiares:

- a) Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- b) Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- c) Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) Exigência de dedicação (‘vestir a camisa’), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.
- e) Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da unidade de produção;
- g) Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- h) Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Tomando por base os conceitos de Donneley (1987) e Lodi (1998), é possível afirmar que a organização familiar só nasce com a segunda geração de dirigentes. Na gestão do fundador, é apenas uma organização pessoal, em que há um arranjo de relações muito pessoal entre este e seus colaboradores (empregados e membros da família).

Segundo Garcia (2001), três são os principais mitos negativistas que denominam a organização familiar: sinônimo de descontinuidade - pai rico, filho nobre e neto pobre - conforme representado na Figura 7; competência gerencial do(s) fundador(es), e que a profissionalização é capaz de aprimorar a gerência da organização familiar.

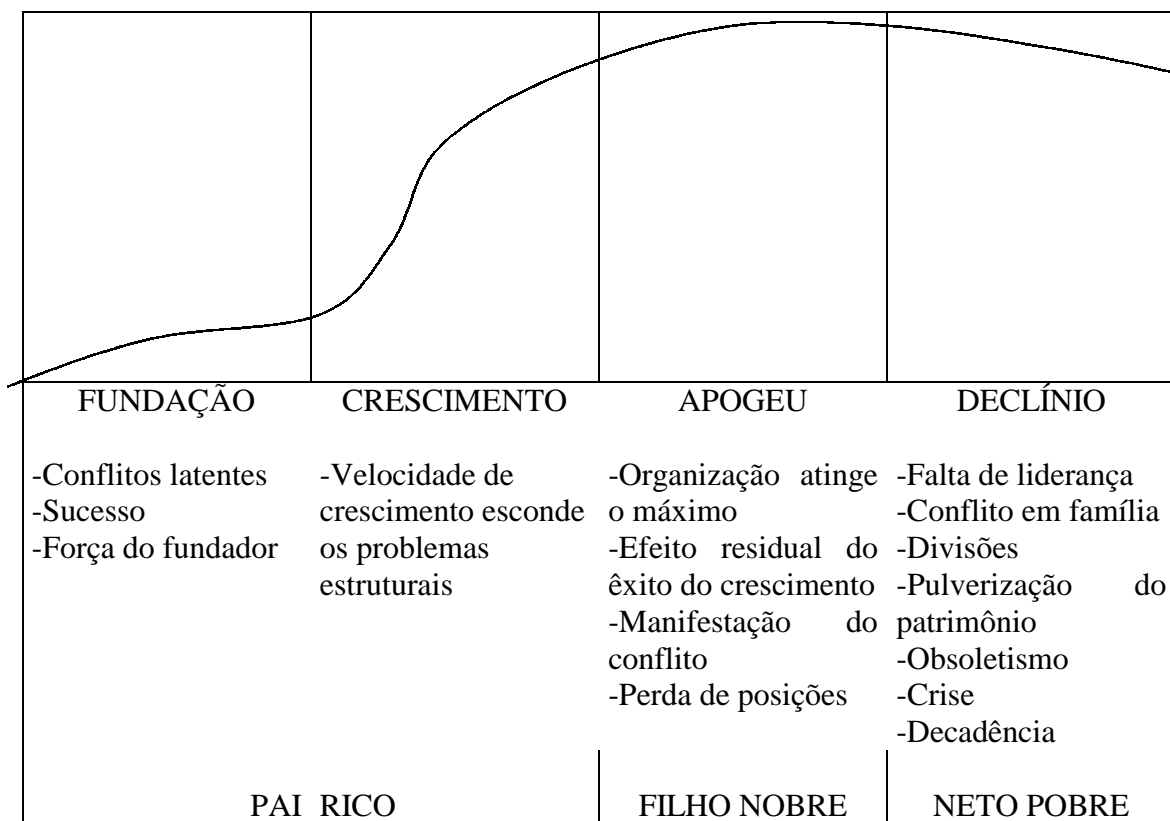


Figura 7 Ciclo de vida de uma organização familiar.

Fonte: Garcia, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001. p.298.

O conhecimento das características de cada geração na organização e a sua forma de implementação torna a possibilidade de diagnosticar os fatores críticos de sucesso de cada organização, bem como os procedimentos para evitar problemas no presente e no futuro. Verifica-se na Figura 8 a dinâmica específica das organizações familiares.

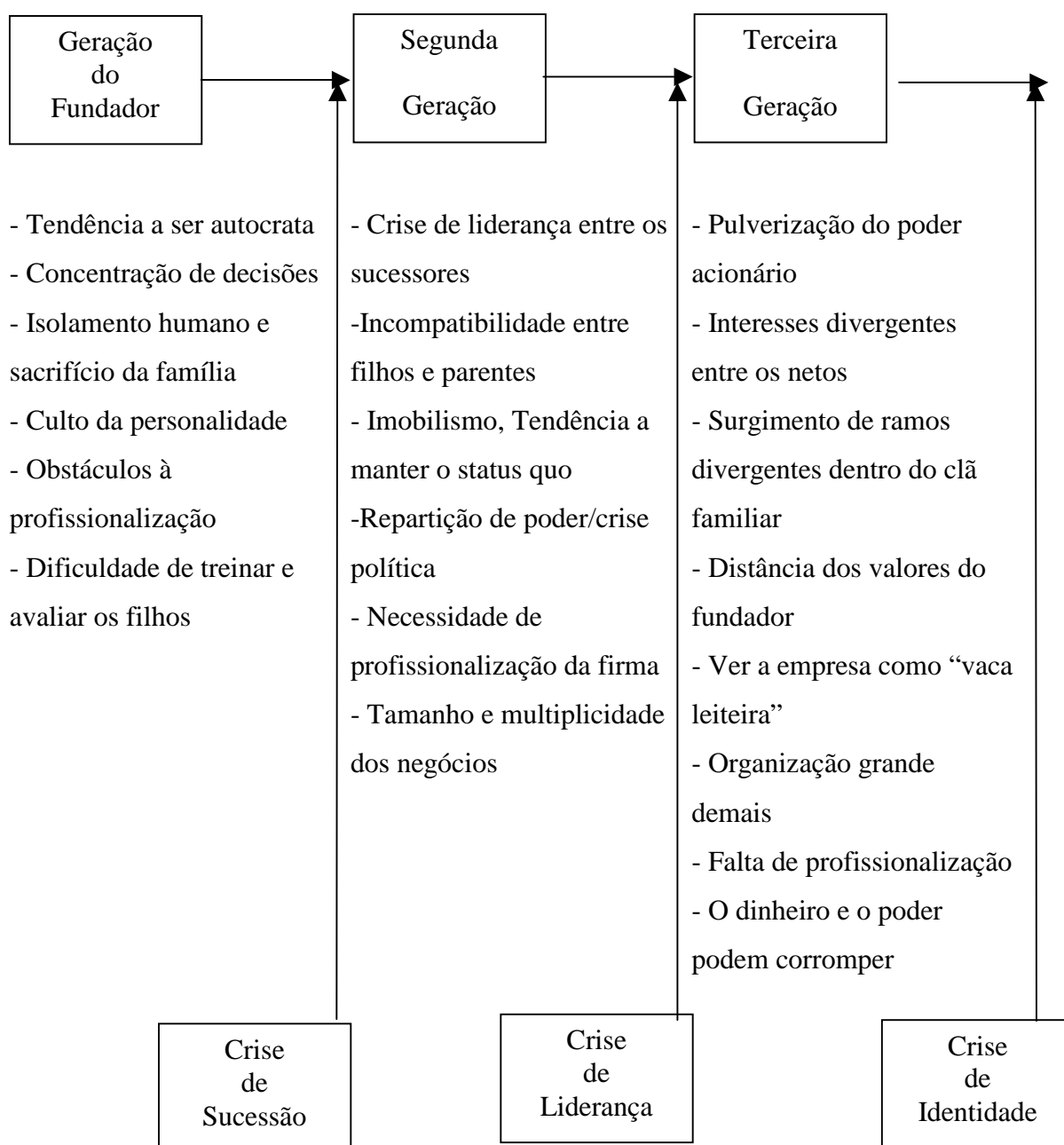


Figura 8 As três crises da organização familiar

Fonte: Lodi, J.B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. p.32.

Porém, o outro lado da moeda também existe e não pode ser relegado ao segundo plano. A criatividade, agilidade e facilidade de controle que caracterizam a organização familiar são condições básicas para as inúmeras inovações e avanços em produtos, tecnologias e mercados que marcou particularmente o último século XX e início do XXI. Assim, discutir o mérito da existência de organizações familiares é

exercício vazio e hipócrita (SEMLER, 1988). O que pode ser objeto de debate é a forma de atualização da organização familiar brasileira e as condições necessárias para que este tipo de empreendimento se emparelhe com as necessidades do mercado nacional e internacional contemporâneo.

A passagem de organização familiar para instituição autônoma do patriarca se dá normalmente com o crescimento do empreendimento para além da capacidade financeira individual do seu fundador. A família tende a diluir o seu capital e a sua representatividade com o avanço do crescimento, uma vez que há um momento na história das empresas onde o consumo de capital do empreendimento é maior que a capacidade, disponibilidade ou interesse de risco da família fundadora.

Em algum momento do percurso da empresa bem sucedida, comenta Oliveira (1999), a família se depara com a difícil decisão de abrir o capital a terceiros para crescer, ou restringir o avanço da organização para manter seu controle. É neste ponto crucial da história do empreendimento que surge a figura da empresa de capital pulverizado. Para Lethbridge (1997) os caminhos que as organizações familiares seguem são previstos: extinção; serem vendidas antes; algumas apenas entram em hibernação por algumas décadas; outras ficam pequenas pelo resto da história do mundo (o que não tem problema algum, mas nada tem a ver com a questão da modernização e crescimento da unidade de produção – estas ficam à margem do processo, como fazem os mercados populares).

O importante aqui é colocar a unidade de produção familiar na dimensão de uma organização familiar, e o que se percebe é que esta para sobreviver precisa planejar a sua sucessão, o que será discutido no contexto seguinte.

2.3.2 Planejamento da Sucessão

É preciso ter cuidado nos procedimentos e critérios para efetivar o processo de sucessão, uma vez que, estes procedimentos podem afetar parentes em uma mesma unidade de produção familiar. Geralmente, o sucedido tende a utilizar critérios pessoais

na escolha do sucessor como confiança mútua e tempo de convivência, deixando, na maioria das vezes, a competência profissional para outra ocasião. Cabe ao fundador, eliminar a subjetividade e usar mais a racionalidade na escolha do substituto.

Netz (1992) sugere que o foco da atenção esteja na competência e no desempenho do sucessor; sejam utilizados treinamentos (formação de herdeiros), aproveitando-se experiências profissionais fora da unidade de produção familiar; no que diz respeito à organização familiar, inicie-se o aprendizado, em níveis hierárquicos mais baixos; cuide-se da formação acadêmica, do bom currículo e da habilidade política – essencial para administrar um grupo de colaboradores. Para o autor, talento e competência devem ser a porta de entrada para o acesso dos membros da família na organização.

A competência é fator imprescindível para assumir a gestão da unidade de produção e para tanto, se faz necessário que “os filhos sejam educados desde a infância para seguirem profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na conveniência de posições de comando empresarial” (LODI, 1998, p.13). Isto porque nenhuma família conseguirá gerar filhos em quantidade suficiente para assumir todos os cargos de uma organização em crescimento; bem como, cada pessoa deve desenvolver-se segundo suas forças e habilidades.

O aprendizado dos filhos que um dia assumirão o comando da organização deve ser feito fora da unidade de produção familiar, porque os erros na aprendizagem serão cometidos longe dos futuros colaboradores e os aprendizes adquirem um termo de comparação com as práticas vivenciadas. O aprendizado sendo feito numa organização mais avançada permite conhecer estágios ulteriores de evolução. “Os jovens precisam ter chefes que não sejam seus pais para saberem o que é verdadeiramente um chefe”, essa afirmação de Lodi (1998) justifica a separação que se deve ter entre ambiente de trabalho e ambiente de família, já discutido na Figura 3. Por fim, se faz necessário que os filhos de pais bem sucedidos cresçam à distância para descobrirem suas próprias habilidades. No caso do ingresso do filho do gestor na unidade de produção, foi visto na Figura 4 que haveria um processo de seleção baseado na competência e que, normalmente, os pais têm uma reconhecida dificuldade para avaliar os filhos,

contrapondo-se a lógica da empresa que beneficia pelo desempenho e não pelo laço afetivo.

Oliveira (1999) diante da problemática da sucessão aponta alguns aspectos a serem considerados. São eles:

- a) a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- b) o nível da riqueza e poder estão colocados acima das interações pessoais e familiares;
- c) existência de dicotomia entre família e organização;
- d) como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- e) a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Observa-se que, entre os critérios abordados para a escolha do futuro sucessor, predomina a razão, contrapondo-se aos vínculos afetivos de ordem preferencial. Portanto, do fundador espera-se a racionalidade na escolha de critérios imparciais a fim de que este processo sucessório se viabilize de forma amena e adequada à realidade, capaz de proporcionar o atingimento dos objetivos do fundador, bem como à sobrevivência da unidade de produção familiar.

O encaminhamento do processo de sucessão está diretamente ligado à sobrevivência e à expansão do empreendimento. Logo, é prioritário preparar o sucessor para que ultrapasse os limites da existência do pioneiro. Entretanto, a iniciativa deve partir do sucedido, do seu autoconvencimento, que deve implementar procedimentos estratégicos que contribuam para o desenvolvimento da organização, mas sempre respeitando as peculiaridades do próprio negócio.

Quando o fundador proporciona antecipadamente aos filhos uma boa educação moral e participa ativamente do seu desenvolvimento, reforçando a importância da família continuar unida, os duelos do processo, em geral, se convertem em duetos (LEONE, 1992). Porém, nem sempre é uma tarefa fácil, pois requer do gestor

determinação e certa habilidade para administrar um negócio, e, ao mesmo tempo, atuar no grupo familiar.

Entre os dilemas de um pai-empresário está o fato de que muitos não conciliam o êxito profissional com os papéis de marido e pai. Apesar de conquistarem uma imagem de grande respeito junto à comunidade, eles são vistos pela família com suas imperfeições (BERNHOEFT, 1989). Há pais ausentes do convívio familiar, sem diálogo com os futuros herdeiros, o que facilita muitos jovens se envolverem com drogas, álcool e violência, ou seja, a um caminho muito distante das expectativas do fundador.

Talvez o fato de existir pai tão bem sucedido nos negócios e não tão bem querido na família, justifique o que Garcia (2001) trata sobre a psicologia do fundador. Diz ele que os fundadores nutrem uma verdadeira admiração pelas suas organizações, pois foram constituídas com muito esforço e dedicação, que lhes permitem serem reconhecidos como homens capazes, com influência sobre as comunidades em que atuam e com possibilidades financeiras que se tornam alvo de diversos públicos, como gerentes de bancos, instituições beneficentes, clubes e associações em busca de contribuições, clientes, fornecedores e outros interessados na sua capacidade de investimento. Esse assédio de um lado lhe traz certos incômodos, mas ao mesmo tempo satisfaz as necessidades do ego.

A forma como os fundadores lidam com o sucesso, os motivos fundamentais que o levaram a fundar suas organizações, a postura diante da vida e da morte, o grau de consciência em relação ao papel social das unidades de produção que criaram, a relação com os filhos e filhas, são alguns dos fatores importantes para o sucesso da organização, e decisivos para a continuidade do negócio, aí estendida a possibilidade de viabilizarem processos sucessórios.

O grande desafio para os fundadores, é saber, se o seu sucesso foi proporcionado apenas como forma de equilibrar questões internas (questões psicológicas mal resolvidas, e desta forma a continuidade ou não da unidade de produção pelos seus filhos de nada importa) ou se realmente foi para construir um

patrimônio a fim de ser perpetuado ao longo das gerações futuras. Saber os verdadeiros motivos que levaram os fundadores a empreender e construir um negócio implica conhecer suas histórias, ir à raiz de seus conflitos.

Além de conhecer a história e funcionamento de uma organização familiar, Leite (2000) menciona que o planejamento é o que garante a sua sobrevivência. A transparência de regras claras e definidas através de procedimentos é o que levarão todos a respeitar os códigos do negócio. E, a preparação dos sucessores é uma regra que deve estar evidenciada, pois segundo Gonçalves (2000) a profissionalização foi sempre entendida como a base correta para um processo sucessório.

Logo, alguns autores como Garcia (2001), Gersick et al. (1997), Gonçalves (2000), Leite (2000), Oliveira (1999), diagnosticam o uso de três ferramentas básicas que podem melhorar o relacionamento familiar e estabelecer mecanismos de administração mais adequada à organizações de grande porte.

A primeira ferramenta é estabelecer um Conselho Administrativo e eleger os membros não participantes da gestão do dia-a-dia, juntando-os a outros profissionais e membros da comunidade de negócios. No entanto, para a implantação de tal ferramenta, deve-se considerar o tamanho econômico do empreendimento. É preciso definir claramente quais são os objetivos e nível de decisão do conselho, pois as decisões mais importantes, tais como fusões e aquisições, compra e venda de ativos acima de determinados valores, são as matérias a serem tratadas pelo conselho, principalmente as referentes à política e diretrizes do negócio.

A segunda ferramenta é estabelecer um Escritório de Família, que deve funcionar como um centro administrativo de apoio aos membros da família. O objetivo é facilitar as tarefas burocráticas dos familiares com relação a outros investimentos individuais, tais como locações, administração e venda de imóveis, administração de negócios, prover serviços de contabilidade, jurídicos, fiscais, dos investimentos individuais ou comuns a todos. Serve, também, para discutir assuntos de interesse comum a todos a fim de evitar futuros conflitos de opinião, bem como estabelece um canal de comunicação entre familiares.

A terceira ferramenta, na impossibilidade de manter um Conselho de Administração, é criar um Conselho de Família, que terá como tarefas definir políticas de gestão do negócio com relação aos salários, bônus e benefícios pagos, tanto aos profissionais quanto aos outros familiares; definir critérios e formas de transferência de cotas; estabelecer critérios de votação nas decisões, definir premiação por desempenho e a participação dos membros da família e outras questões de interesse comum. Esse conselho é um passo para a paz na família, pois permite a participação de todos e a determinação, por consenso, das políticas mais importantes da unidade de produção, inclusive transformando e levando o parecer da família em questões de vital importância à sobrevivência do negócio. A presidência desse conselho deve ser dada sempre ao gestor da organização para legitimar as decisões familiares e implantar as políticas no dia-a-dia da unidade de produção.

O importante é educar os membros da família sobre os seus direitos e responsabilidades ligados à unidade de produção familiar; definir os limites entre organização e a família, de maneira a que os problemas familiares não sejam confundidos com os da organização; criar uma visão comum e um plano familiar compreendendo a história da família, uma visão clara do futuro, sua missão de família e enfim, um plano de ação. Todas estas recomendações parecem ser e são sensatas, apontando para a necessidade de educação da família, o que já é em si um considerável desafio: trata-se de provocar mudanças na cultura da família, que estará aceitando a existência de uma entidade, o Conselho, que não foi criado por ela mesma. Portanto, é necessário pensar em formular um certo perfil para que o sucessor desempenhe da melhor forma possível o papel do sucedido na organização.

2.3.3 Perfil do Sucessor

Não há dúvida de que a sucessão é, talvez, o elemento mais preocupante para a unidade de produção familiar, pois implicam na sua sobrevivência, expansão e continuidade. A sucessão manifesta historicidade e não se baseia unicamente na

racionalidade da administração. As variáveis que se compõem passam pela ótica do empreendimento, porém estão profundamente enraizadas na própria estrutura familiar.

A sucessão envolve preparação, profissionalização, forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar, a dinâmica da imitação/superação fazendo parte do seu cotidiano. O fundador enfatiza valores que se tornam parte dos princípios da família e dos negócios, tornando-os parte da cultura empresarial que devem ser conservados após a sua partida.

Quando o empreendedor prepara seu sucessor, é comum e notório que procure desenvolver nele traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo. Não se quer dizer com isso que haja, nessa relação, limites de profissionalização e que a família e o passado sejam puramente instâncias sócio-culturais e temporais superadas, preteridas e ultrapassadas para o bom funcionamento do empreendimento. A idéia de sucessor possui uma conotação de seqüência, de continuidade. Por sua vez, a dinâmica mercantil (mercadológica) é movimento, superação/redefinição; exige estratégias, metas, objetivos, planejamentos estratégicos, conquistas de espaços, avaliação, envolvimento coletivo, multifuncionalidade, implicando descontinuidade e superações, para não dizer rupturas. A sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém, com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada em virtude do novo momento socioeconômico presente (BERNHOEFT, 1989; MARTINS et al., 1999). O processo sucessório é pois, na organização familiar, um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, podendo gerar diversos conflitos.

Quando se pergunta por que as unidades de produção familiares vêm a falir, tem-se como resposta que a família não estava preparada para entender a organização; que o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar seus filhos. A semente da destruição pode estar no próprio fundador, no caráter desse homem, seja em sua visão de mundo (LODI, 1998). Resta ao filho ter a habilidade necessária para aceitar a rivalidade do pai, e desenvolver a sua própria forma de agir na unidade de produção.

A transmissão do cargo gerencial do fundador, de acordo com os mitos existentes, sempre ocorreu por critérios “patrilineares” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000). Neste sentido, observa-se que as organizações que possuem uma estrutura familiar frágil, com a presença constante de disputas de idéias, pensamentos, patrimônio, com filhos desestruturados emocionalmente (rebeldes, alguns até mesmos drogados ou prostituídos) têm dificuldades de lidar com o processo sucessório.

Nas organizações que demonstram uma estrutura familiar mais equilibrada, com diretrizes claras sob a direção da família e da unidade de produção, com relacionamentos afetivos estáveis, as dificuldades sucessórias são superáveis (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000). Nessas os sucessores, na sua grande maioria, têm o pai-fundador como herói. Ter o referencial do pai ou avô como heróis pressupõe aceitar seus conselhos, sentar ao seu lado para ouvi-lo contar histórias vividas e, sutilmente, levá-lo a transmitir o conhecimento empírico que possibilitou o patrimônio atual. Para o fundador, por sua vez, o ouvinte (filho, neto, genro) representa a crença de que os valores serão perpetuados; são os guardiões da memória. Ao sentir a segurança de que o empreendimento terá continuidade, com os mesmos fundamentos por ele adotados até então, o fundador reconhece o seu sucessor, o que, na visão do sucedido, não é avaliado por sexo, idade ou hereditariedade.

2.3.4 Valores da Família

Identificar os principais valores familiares é uma tarefa instigante. Exige um conhecimento profundo do jeito de ser e de agir da família. Implica em conhecer suas origens, sua história, suas realizações. Existem diferenças decorrentes de vários fatores: base econômica da família, origem étnica, nível educacional, possibilidades financeiras atuais, fracassos e sucessos do clã, religiosidade, nível de exigência interna da própria família, grau de liberdade e de diálogo praticado entre seus membros, visão de mundo e de futuro, forma como encara a vida e as dificuldades, responsabilidade social assumida, são alguns dos valores observados entre as famílias. Por exemplo, num país como o Brasil, com uma grande diversidade étnica na sua formação, existem diferenças de costumes e valores percebidos e caracterizados como específicos dessa origem. Para

exaltar ainda mais esta variedade, basta dizer que no Rio Grande do Sul, por exemplo, existe um verdadeiro culto às raízes européias, onde esta formação influencia num processo sucessório de empreendimentos familiares. Portanto, para se conhecer os valores familiares, é preciso conhecer profundamente a história pessoal de cada fundador. Situações de crise pelas quais passou, conquistas significativas, como reagiu diante de fracassos, como lida com o sucesso, com o dinheiro, com a fama, com as pessoas da própria família e com as que mantêm relações de amizade e/ou de negócios (BERNHOEFT, 1989).

No que diz respeito à família esta também pode ser questionada, por exemplo, conferindo o papel dos mais velhos, o que se espera dos jovens, qual a sua relação com a natureza, de que maneira valoriza a educação e a cultura, como considera o saber, como vê e como avalia o crescimento das pessoas. De que maneira a organização se insere no contexto familiar – é vista como fonte exclusiva de sobrevivência de seus membros ou existe um esforço consistente para perpetuá-la.

Diante do que foi visto, na revisão de literatura sobre a problemática da sucessão, envolvendo o papel do gestor familiar com ênfase no rural dentro do agronegócio, suas características acerca de sua gestão, como age em sua administração, sobretudo, em se tratando de tomada de decisão e sua preocupação em pra quem vai deixar a “criança” (termo utilizado para representar a unidade de produção) no futuro, será ressaltado nesta seqüência, os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDO

Neste trabalho de pesquisa foram realizados estudos de caso em unidades de produção familiares no município de São Luiz Gonzaga, região das Missões do Rio Grande do Sul.

Conforme Roesch (1999), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Neste sentido, o objeto a ser estudado foi à unidade de produção familiar e a unidade em análise foi à família (pais e filhos).

Para Yin (2001) o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Esta pesquisa se preocupou com as questões acima citadas ao verificar como ocorre a forma de gestão implantada em cada unidade de produção e também o por que existe dificuldade para suceder a atividade.

Esse autor menciona que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, pois conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: série sistemática de entrevistas e observação direta, que neste caso servirá como meio disponível para observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Este trabalho utilizou-se de uma série de entrevistas informais e observações diretas em cada unidade familiar estudada. Foi utilizada a percepção da pesquisadora como um recurso de análise a fim de verificar se haveria coerência entre as respostas reveladas informalmente e as encontradas no questionário.

Embora o estudo de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do primeiro é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Roesch (1999) caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, além de ser adequado ao estudo de processos, e de explorar fenômenos com base em vários ângulos, o que facilitou o entendimento do processo de sucessão como um fenômeno em continuidade.

Estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento – que é conduzido num ambiente artificial, controlado. O estudo de caso difere também da pesquisa *survey* – que agrega os dados de dezenas ou centenas de casos, analisando-os fora de seu contexto. É, pois, apropriado, quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto e não de traços, opiniões ou ações de indivíduos como no caso de uma *survey*. A pesquisa *in loco* tem a vantagem de verificar a autenticidade das respostas quanto às entrevistas e quanto ao questionário, bem como nas observações diretas, por exemplo, como ocorreu nessa pesquisa em situações em que o entrevistado afirmava uma situação e os seus gestos demonstravam outra resposta.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva; exploratória porque, embora a sucessão em empresas familiares seja um assunto bastante discutido na literatura acadêmica, no que diz respeito à sucessão em unidades de produção familiares a quantidade de pesquisas neste campo ainda é reduzida, pois quando se estuda a problemática da sucessão, é enfatizado o que ocorre nas grandes corporações, tratando do sucesso que continua a se perpetuar, do declínio ou mesmo da falência de grandes

empresas. No entanto, as unidades de produção consideradas de pequeno e médio porte, como são chamadas com base no conceito de unidades de produção familiares, em que se utiliza a força da mão-de-obra para produção quase que exclusivamente familiar, tendo em vista a sua importância no agronegócio brasileiro, são pouco estudadas (BETHLEM, 1994). Ela é ainda descritiva porque visou descrever como ocorre este processo da sucessão, as expectativas dos pais em relação aos filhos continuarem na unidade de produção; bem como, as dos filhos se interessam ou não em herdar e gerenciar o patrimônio conquistado pela gestão anterior.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa restringiu-se a pesquisa de campo durante um período de cinco meses, compreendidos entre julho a dezembro de 2002, utilizando-se de entrevistas, aplicação de questionário e observações pessoais *in loco*. Ainda para caracterização da região de São Luiz Gonzaga utilizou-se dados secundários de diagnóstico regional.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Escolheu-se para análise nesse estudo, o grupo pertencente ao Clube Amigos da Terra de São Luiz Gonzaga – Rio Grande do Sul (CAT/SLG) que detém 55 sócios. O CAT (Clube Amigos da Terra) que foi fundado em São Luiz Gonzaga no ano de 1984, com o objetivo de viabilizar o PDP (Plantio Direto na Palha), hoje vem redirecionando sua atuação e identificou o marketing institucional como meta. Dentro das ações de marketing está a educação como um de seus focos – principalmente em gerenciamento das unidades de produção.

Inicialmente pensou-se analisar dezoito unidades de produção que participaram do Curso de Capacitação Rural e posteriormente do Curso de Qualidade Total Rural em parceria com o SEBRAE/RS (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Porém, no período preliminar, durante reunião com todo o grupo participante dos cursos do SEBRAE/RS, somente nove unidades de produção enquadraram-se como unidades de produção familiares, segundo classificação estabelecida por Lima et al. (1995). As restantes já estão em processo de transição de

unidades familiares para empresas agrícolas capitalistas, principalmente por realizarem a produção com base na mão-de-obra assalariada e seguindo relações de trabalho tipicamente capitalistas.

Nesses trabalhos de consultoria do SEBRAE/RS realizados no ambiente das unidades de produção familiares, identificaram-se dificuldades no processo sucessório, o que incentivou essa pesquisadora a escolher este assunto e, conseqüentemente, os dirigentes (casal e filhos) como sujeitos da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Para este estudo, realizaram-se entrevistas em profundidade, do tipo espontânea, que assumiram o caráter de uma conversa informal, porém seguido de um certo conjunto de perguntas que se originaram da revisão da literatura. Em algumas situações, pôde-se até mesmo pedir que os respondentes apresentassem suas próprias interpretações de certos acontecimentos, pois conforme Roesch (1999) quanto mais o respondente auxiliar na interpelação dos fatos, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante” do que o de um mero respondente. Para Yin (2001), informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais podem-se buscar evidências corroborativas – e pode-se iniciar a busca a dessas evidências.

Além de entrevistas utilizou-se duas visitas aos ambientes de cada unidade de produção pesquisada, com duração aproximada de três horas em cada uma delas, entre o período de julho a dezembro de 2002. Yin (2001) afirma que ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, está-se criando a oportunidade de fazer observações diretas. Assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso.

No final da pesquisa foi realizada uma reunião com os gestores das unidades de produção familiares com o intuito de fornecer a eles os resultados encontrados, procurando compreender melhor o processo sucessório a fim de que este se torne menos traumático tanto para os fundadores quanto para os sucessores.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas informais acompanhadas de um questionário. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes quanto à origem da unidade de produção – sua história de vida (como tudo começou) e a exprimir seus sentimentos e expectativas quanto à gestão e sucessão. Foi dada atenção ao discurso dos entrevistados, bem como a sua expressão corporal, gestos, tonalidade da voz e ênfase em determinadas palavras. Além das entrevistas, utilizou-se como método complementar a observação direta.

Para a caracterização da região de São Luiz Gonzaga utilizou-se dados secundários de diagnóstico regional divididos em: constituição histórica dos municípios da região; infra-estrutura física da região; questões populacionais; dimensões culturais; dimensões econômicas; fontes de dados do ISMA (Índice Social Municipal Ampliado) da Fundação de Economia e Estatística e informações sobre a produção agrícola, comércio e indústria; PIB per capita e condição de desenvolvimento da região do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados mediante análise da história de cada unidade de produção e por conseguinte de cada família. Analisando-se o conteúdo das respostas e nas observações diretas verificadas.

A descrição e a análise da evolução patrimonial permite analisar os resultados atuais de cada unidade de produção, bem como permite avaliar o potencial de

desenvolvimento dessas em termos geração de novas evoluções, estagnação ou involução deste patrimônio. Embora não conte com escrituração contábil, através da história de vida e da observação *in loco* pode-se gerar fortes evidências de que os resultados são positivos ou negativos e se a sucessão tem possibilidades de apresentar sucesso (+) ou insucesso (-). Para Carrieri e Lima (1992) a observação da gestão baseada nos processos de tomada de decisão diárias permite evidenciar racionalidades não apreendidas por uma simples avaliação numérica, onde predominam medidas de eficiência econômica, ou onde os raciocínios econômicos são caracterizados por expectativas de lucros de cada produção isoladamente e pelo cálculo numérico dos riscos de suas decisões. Já Mintzberg e Waters (1982) definem o estudo com uma perspectiva processual, contextual e histórica, sendo dessa forma, utilizado uma pesquisa longitudinal.

Portanto, buscou-se interpretar os resultados a partir dos significados atribuídos pelos gestores, tendo em vista que a investigação de cunho qualitativo implica ênfase nos processos e significados que não são rigorosamente examinados, ou medidos, em termos de quantidade, soma, intensidade ou frequência, permitindo revelar a complexa e dinâmica interação entre forças organizacionais internas e externas.

A seguir pode-se verificar a estrutura da pesquisa que se compõe dos objetivos, ou autores pesquisados na revisão, as perguntas utilizadas no instrumento de coleta de dados questionário e os resultados esperados com a análise dos resultados de acordo com cada objetivo proposto.

Figura 9 Estrutura da pesquisa intitulada influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, RS

OBJETIVOS	AUTORES	PERGUNTAS	RESULTADOS ESPERADOS
Descrever a atuação das unidades de produção familiares analisadas no agronegócio local	Araújo et al.; Azevedo; Davis e Goldberg; Jank; Montoya e Parré; Welch; Faucher e Ribeiro; Farina; Brandão e Guimarães; Sveiby; Xavier e Franciato; Lauschner; Schultz; Lima; Alencar e Moura Filho; Kageyama; Becker; Pinazza e Alimandro; Batalha	5, 6, 7, 10, 17, 34, 36, 40, 42	Verificar se as organizações analisadas se enquadram na definição de unidade de produção familiar, e sua importância e atuação no agronegócio local
Verificar as características dos sistemas de gestão implantados nas unidades de produção familiares	Mintzberg; Nantes; Lima et al.; Errington e Tranter; Grzybovski e Tedesco; Likert; Garcia; Cohn; Ploeg; Xavier e Franciato; Dossa; Kroenke; Feliciano Neto e Shimizu; Carrieri e Lima	8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 35, 37, 38, 41	Identificar se as unidades de produção familiares analisadas possuem características dos sistemas de gestão capazes de influenciar no processo de sucessão
Verificar se os gestores atuais estão tomando providências na preparação de seus sucessores	Oliveira; Vidigal; Lodi; Leone; Garcia; Netz; Leite; Gersick; Bernhoeff	1, 2, 3, 4, 11, 12, 13, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50	Constatar se existe a preocupação dos gestores atuais em preparar seus sucessores para que esse processo seja mais adequado

Fonte: Dados da pesquisa

4 RESULTADOS

Quanto ao aspecto histórico, muito das unidades de produção familiares brasileiras surgiram por ocasião do êxodo existente na Itália, Alemanha, Holanda, Portugal e de outras localidades, onde famílias se fixaram em terras brasileiras com o intuito de sobreviverem às guerras, às calamidades, às dificuldades financeiras oriundas da política econômica de seus países de origem entre outros aspectos que cada família relata sobre sua inclusão neste país. E, se antes o fundador que teve seu pedaço de terra a custo do trabalho principalmente nas fazendas cafeeiras, açucareiras, de gado e cacauceiras do Brasil colonial, este teve seu orgulho exacerbado por ver sua terra dando frutos e iniciando à comercialização do que a terra produzia. Naquela época, a quantidade de filhos equivalia à felicidade encontrada, mulher sempre ao lado e capacitada nas prendas domésticas, filhos casando e construindo suas casas próximas a casa mãe.

Na atualidade, os fluxos migratórios em busca de melhores condições de vida e de trabalho continuam entre estados brasileiros e entre regiões de um mesmo estado. A grande maioria do grupo pesquisado nesse trabalho veio da colônia italiana “gringos” da cidade de Ijuí, Pejuçara e outras localidades, caracterizadas por pequenas propriedades que se dedicavam à produção de subsistência e comercializavam o excedente (queijos, vinhos, cachaça, feijão e hortifrutigranjeiros). Em meados da década de 1960 esses produtores migraram para a cidade de São Luiz Gonzaga, noroeste do Rio Grande do Sul, região das missões, como arrendatários e posteriormente adquiriram fazendas de gado que transformaram em lavouras de trigo e soja. Os participantes que eram da cidade de São Luiz Gonzaga desenvolviam atividade de pecuária de corte extensiva e com o advento do trigo e da soja tornaram-se lavoureiros. O agronegócio local movimenta um volume significativo de recursos em relação ao PIB (Produto Interno Bruto) da região, comprovando assim que o noroeste do estado se beneficiou com o plantio de grãos por possuir terra apropriada para produção.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE SÃO LUIZ GONZAGA

A região das Missões foi a primeira a receber povoadores brancos no atual território do Rio Grande do Sul. Os Missionários Jesuítas a partir de 1600, provenientes do Paraguai, atravessam o rio Uruguai e iniciam a catequização dos índios guaranis reunindo-os em reduções: São Nicolau em 1626; São Luiz Gonzaga e São Miguel Arcanjo em 1632; São Francisco de Borja em 1690; São Lourenço em 1691; São João Batista em 1698 e Santo Ângelo em 1707.

As missões prosperaram por mais de dois séculos. Foram constantes nesse período as investidas de portugueses e espanhóis na busca de índios para escravidão e de gado para alimentação dos escravos, mineradores e da corte. Com a destruição e o saque das reduções, os índios migraram para a Argentina ou ficaram dispersos pela região. A partir de 1820 começam a colonizar a região, militares e portugueses que são agraciados com grandes Sesmarias que estavam repletas de gado das missões. Com a introdução de imigrantes italianos, alemães e poloneses novos elementos passam a fazer parte desta paisagem. Esses imigrantes introduzem na região a policultura em pequenas propriedades. A região recebe um grande contingente populacional que originam novos povoados e posteriormente cidades.

4.1.1 Infra-Estrutura Física da Região

Segundo Trentin (2001) o clima predominante da região é o subtropical com temperaturas médias no verão acima dos 25 C° e no inverno atingindo graus negativos. Há formação de geadas no inverno e os ventos de origem sul/sudoeste, provocam uma sensação de frio muito intensa. O regime de chuvas é bem distribuído no inverno com precipitações mensais acima de 150 mm, já no verão em média ocorre estiagem com precipitações muito reduzidas especialmente nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. O problema da estiagem, que atingiu a região em 7 dos 10 últimos anos afetou o desempenho do setor primário nas Missões.

Existem na região dois tipos de solos, um mais argiloso na porção norte, nas regiões coloniais, com maior declividade e outro na porção sul com relevo levemente

ondulado formando as coxilhas e com presença maior de areia e seixo e que são utilizados em maior escala para a pecuária extensiva. Também, nas margens dos rios existem várzeas que na grande maioria são utilizadas para a cultura do arroz principalmente nas margens do rio Ijuí, Icamaquã e Uruguai. As principais bacias hidrográficas são as dos rios Piratini e Ijuí cuja montante estão localizadas nas serras do Cadeado e de Tupanciretã, com montantes em torno de 400 metros e jusante com aproximadamente 100 metros do nível do mar, desaguando no Rio Uruguai. A cobertura vegetal da região divide-se em duas partes distintas. Na porção norte-noroeste existe ainda pequena mancha de ecossistemas associados à Mata Atlântica com espécies maiores, frondosas e madeiras de lei, destacando-se os angicos, grápias, guajuviras, cedros, louros, entre outros. Já na porção sul encontra-se os campos com presença de matas de galeria e ciliar acompanhando os cursos d'água. Hoje se estima que apenas 10% da região estejam cobertas com matas originárias (TRENTIN, 2001).

Em relação à logística nas Missões localizam-se importantes rotas rodoviárias: BR285, BR392, RS168, RS561, RS165, RS536, RS344 e RS472. A região possui um total de 342,57 Km de rodovias estaduais, das quais 250,97 Km são pavimentadas. Deve-se destacar que recentemente foram contratadas obras, perfazendo um total de 194,7 Km. Possui dois aeroportos, um em Santo Ângelo, com pista de asfalto de 1.685 metros de extensão que possui vôos regionais regulares, e outro em São Luiz Gonzaga com pista de saibro de 1.070 metros de extensão. Atravessa a região uma linha ferroviária no sentido sul/norte passando por São Luiz Gonzaga e no sentido oeste/leste que vai de Cerro Largo até Santo Ângelo (TRENTIN, 2001).

Analisando as condições de saneamento das Missões, verifica-se que, quanto ao abastecimento de água, a região apresenta um percentual de 81,73% dos domicílios ligados a rede, superior ao percentual médio do Estado que é de 79,66%. Quanto à existência de banheiros ou sanitários ligados à rede ou fossa, o índice da região é de 20,69%, bem inferior à média estadual que é de 68,43%. Quanto à coleta de lixo, a taxa de atendimento da região é de 63,91%, bem inferior à média do Estado que é de 84,05% (ATLAS, 1998).

4.1.2 Características da População das Missões

A região das Missões é composta por 23 municípios e uma população total de 237.083 habitantes, o que corresponde a 2,32% da população total do estado, da qual 64,23% (152.292 habitantes) vivem nas cidades e 33,77% (84.795) residem nas áreas rurais (IBGE, 2000).

A região apresentou no período de 1991 a 2000 uma taxa negativa de crescimento demográfico (-0,21% ao ano). Enquanto a média do estado foi de 1,21%. A região das Missões está entre as cinco regiões gaúchas que mais perderam população no período analisado. Portanto, com decréscimo significativo de suas populações, evidenciando a ocorrência de fluxos migratórios para outras regiões.

Os municípios de Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga concentram 50,45% da população da região. Na hierarquia da rede urbana das missões a cidade de Santo Ângelo exerce o papel de pólo da região, possuindo 27,98% da população regional. Sua influência está concentrada principalmente nas atividades ligadas ao setor terciário. São Luiz Gonzaga também, se sobressai na rede urbana regional. Os demais municípios são de pequeno porte e a maioria possui um perfil predominante rural (FEE, 2000).

Quanto à população os dados disponíveis revelaram que, em 1991, o Rio Grande do Sul possuía uma população de 9.138.670 habitantes, já em 2000 era de 10.181.749 (IBGE, 2000). O que significa um crescimento de 11,40% na década e de 1,26% ao ano. Destes 18% residiam no meio rural, equivalendo a 1.868.850 habitantes. A população rural do Estado diminuiu consideravelmente nas últimas três décadas, em 1970 o percentual de população rural era 46,69%, em 1980 era de 32,45% e em 1991 de 23,44% e em 2000 de 18%. Na década de 1980 a taxa de crescimento da população do Estado, já havia crescido relativamente pouco (1,48% taxa geométrica média de crescimento). Conforme constatação de Trentin (2001), a taxa de crescimento da população rural, nesta década, “foi negativa também, de 1,48 confirmando a tendência do êxodo rural”.

4.1.3 Dimensão Cultural

As transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX, nesta região foram significativas. A partir dos anos 1960 a região começa a mudar seu perfil produtivo, onde são introduzidas atividades agrícolas especialmente a cultura da soja. A modernização da agricultura vai gradativamente ocupando vários espaços que estavam ociosos. O tipo de agricultura instalada é o de monocultura exportadora, com a substituição do trabalho braçal pelos tratores (BRUM, 1988).

Para Graziano da Silva (1981) nas últimas décadas a sociedade brasileira atravessou fases de significativas transformações. A demanda por alimentos crescia consideravelmente, o processo de urbanização e industrialização eram fomentados pelo Estado. Na época do “milagre” (1968-1974) o país aumentou consideravelmente sua dependência externa via empréstimos solicitados aos organismos internacionais, que ocasionaram entre outras coisas, o crescimento das desigualdades sociais, com reflexo também, no campo via aumento dos índices de pobreza rural.

O processo de modernização, analisado sob o Rio Grande do Sul, com todas as suas características, rompeu com o relativo sossego e com a vida pacata do campo e levou o homem rural a integrar-se num ritmo mais dinâmico. O homem rural saiu de um contexto restrito, limitado, familiar, comunitário e inseriu-se num mundo agitado de negócios financeiros, nacional e internacional. Um mundo comandado pelas bolsas de valores, um mundo de produtos que mudam a cada ano e que custam sempre mais (TRENTIN, 2001).

4.1.4 Dimensão Econômica

A modernização da agropecuária atingiu um número reduzido de produtores com apoio e financiamento público abundantes. Dos estabelecimentos pequenos que conseguiram aderir ao processo uma parte conseguiu modernizar-se, outra parte, pelo endividamento constante, sucateamento das máquinas e equipamentos e degradação dos solos foi empobrecendo gradativamente e ficaram à margem do processo de desenvolvimento.

Este modelo visou a utilização cada vez mais intensa de fertilizantes, corretivos, defensivos, sementes melhoradas, irrigação, drenagem, equipamentos, máquinas diversas, entre outras, e permitiu não só elevar a produtividade do trabalho, como também subjugar a natureza. Esse processo liberou as condições de produção do ciclo da natureza, muitas vezes corrigindo-o ou superando-o. Assim, minimizou-se os efeitos das secas, geadas, dos solos pouco férteis, das pragas, etc., sobre a produção agropecuária, de forma a garantir maior rentabilidade ao capital investido (Graziano da Silva, 1998).

Quanto à mão-de-obra, ocupada na agricultura gaúcha, na maioria dos casos é inversamente proporcional ao tamanho dos imóveis, ou seja, quanto menor o tamanho da propriedade em termos de área maior é a importância do trabalho familiar.

Assim, a modernização da agropecuária atingiu algumas regiões de maneira mais intensiva, onde todas as etapas foram implantadas sucessivamente, como no Planalto do Rio Grande do Sul, em outras, as etapas foram simplificadas, caso da ocupação agrícola recente dos Estados do centro-norte do Brasil. O capitalismo no Rio Grande do Sul penetrou mais intensivamente em algumas regiões, entendidas aqui não com aspectos puramente geográfico ou político-administrativo, onde algumas áreas são favorecidas e outras marginalizadas. Pelo desenvolvimento mais intensivo das formas produtivas em determinadas microrregiões, surgem os “desequilíbrios regionais” com níveis distintos de reprodução do capital e relações de produção. (Graziano da Silva, 1981).

Para Trentin (2001) muitas cidades que possuíam uma dinâmica regional e local significativa, antes da substituição da base tecnológica na agropecuária, perderam gradativamente importância econômica, e passaram a ser apenas entrepostos de armazenagem de produtos, pois a produção era direcionada para a exportação. Assim, várias pequenas agroindústrias e indústrias foram sendo fechadas, o comércio e a população decaíram, consideravelmente, nas últimas décadas e a pobreza avançou sem restrição nestas cidades e microrregiões.

A migração das populações rurais para aglomerados urbanos é um processo natural e constante em todas as sociedades e ao longo das civilizações. No entanto, no caso gaúcho, é espantosa a velocidade e o volume de pessoas que tiveram que migrar de suas comunidades rurais de origem, sendo expulsas do campo e tendo que buscar as cidades, como única possibilidade de sobrevivência. Segundo estatísticas do FIBGE (1996), no período de 1970-90, cerca de três milhões de gaúchos migraram para as periferias das cidades. Sobretudo para as grandes cidades, formando-se novos aglomerados urbanos e suburbanos. E isso está provocando relevantes problemas sociais e econômicos, como aumento da violência e falta de infra-estrutura urbana, tanto para as pessoas que migram como para as cidades que as recebem, pois as mesmas não apresentam infra-estrutura adequada, nem, salvo raras exceções, capacidade de absorver toda a mão-de-obra disponível.

O Rio Grande do Sul apresentou um crescimento de 11,40% da população na década de 1990 e de 1,26% ao ano. Onde 18 % residiam no meio rural, equivalendo a 1.868.850 habitantes. A população rural do Estado diminuiu consideravelmente nas últimas três décadas, em 1970 o percentual de população rural era 46,69%, em 1980 era de 32,45% e em 1991 de 23,44% e em 2000 de 18%. Na década de 1980 a taxa de crescimento da população do Estado, já havia crescido relativamente pouco (1,48% taxa geométrica média de crescimento). Conforme constatação de Trentin (2001), a taxa de crescimento da população rural, nesta década, “foi negativa também, de 1,48 confirmando a tendência do êxodo rural”. Nas décadas de 1950-60-70 a migração se dirigiu para novas fronteiras agrícolas, o oeste catarinense e paranaense e para os Estados da região centro-oeste brasileira, e também, muitos migraram para outros países em especial para o Paraguai e Bolívia. Posteriormente, a migração do campo direcionase para centros urbanos locais e regionais, com destaque para o eixo Caxias do Sul-Porto Alegre. As periferias urbanas de centros médios e grandes aumentaram significativamente, e com elas os problemas de falta de infra-estrutura básica. O êxodo rural dos anos 1960/80 transformou a paisagem gaúcha, passamos de um Estado com a maioria da população rural para um Estado urbano.

Na região das Missões a estrutura das propriedades desde o início da colonização por brancos era formada por fazendeiros na porção sul e por agricultores

coloniais, na porção norte-nordeste, ou seja, estes últimos detentores de áreas pequenas e com famílias numerosas, distante dos mercados consumidores e com solos na maioria dos casos com declividades acentuadas. O agricultor das áreas mais deprimidas sofre influências de outros processos que são responsáveis pela dinâmica espacial. Assim, o agricultor teve que incorporar várias técnicas novas, e as relações com o mercado, também, ficaram mais complexas. À medida que se desenvolvem e generalizam-se, as forças produtivas e as relações capitalistas, assinalam-se condições, tendências, modos de produzir e reproduzir material e espiritualmente os espaços. Modos de vestir, falar, agir, pensar, lutar, imaginar, são impregnados de signos do mundo urbano fazendo com que o rural e o urbano estejam muito próximos. Assim, muitas famílias de pequenos agricultores foram motivadas a migrarem, pela possibilidade de melhores condições de sobrevivência no meio urbano. Também, muitos agricultores pequenos, ficaram no campo. Especialmente nas regiões onde a modernização avançou com maior lentidão e onde as condições ambientais e de relevo dificultavam a mecanização total das atividades.

Para Brum (1988) no Rio Grande do Sul, as transformações socioeconômicas provocadas pela modernização da agropecuária são visíveis. Na região denominada de Planalto Gaúcho, que compreende aproximadamente a Metade Norte do Estado, a introdução do binômio trigo-soja, modificou profundamente o meio rural. Esta região que até os anos 1960, possuía pouca importância econômica para o Estado, desponta nos anos posteriores como uma das regiões mais dinâmica do Estado. Não se pode deixar de afirmar aqui, que na região do Planalto Gaúcho encontram-se várias microrregiões entre elas a das Missões que apresenta características de relevo, de ocupação e de produção diferente, por exemplo, do Planalto Médio ou do Médio Alto Uruguai. Isso faz com que ao analisarmos a metade norte como um todo, não identifiquemos os bolsões de pobreza. Assim uma regionalização mais apurada faz-se necessária para a identificação dos principais problemas de cada microrregião. Nesta região estão dois compartimentos geomorfológicos: o primeiro diz respeito à porção centro-sul do Planalto Médio, com topografia levemente ondulada, predomínio de coxilhas com médias e grandes propriedades (regiões de Passo Fundo, Cruz Alta, Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga); e a segunda com topografia mais acidentada, com áreas

íngremes de morros e serras, com predomínio de pequenas propriedades (região do Vale do Rio Uruguai).

Ao longo da década de 90 a região vem apresentando uma leve diminuição na sua participação na produção do Estado, situando-se, em 1969, em 1,6% do produto total do RS, somando R\$ 1,19 bilhão. O Produto Interno Bruto por habitante atingiu R\$ 5,021, ficando abaixo da média do Estado que foi de R\$ 7.435. Em termo de setores produtivos, consta-se uma queda da participação dos serviços, em especial do comércio, em contraponto a um leve aumento da participação da agropecuária e da indústria em relação à produção do Estado. Contudo, o movimento não foi uniforme: em meados desse período, a agropecuária da região passou por momentos de enfraquecimento em relação à produção total do Estado, voltando a se recuperar em 1998-99 (FEE, 2000).

Observando-se, isoladamente, a região, em termos de setores produtivos, os serviços foram responsáveis por 58,2% do produto, em 1999. Apesar de seu destaque, ao longo da década, o setor perdeu um pouco de sua importância relativa, especialmente o comércio, que parece ter sofrido os reflexos da crise ocorrida na agropecuária, sem ter alcançado recuperação posterior. Dos demais setores, a agropecuária, após dificuldades, contribui atualmente com 33,8% do produto. A indústria participou com 8% do produto regional (FEE, 2000).

A região absorveu, em 1999, cerca de 1,9% dos empregos formais do Estado. Em termos da distribuição do emprego formal, é de destacar capacidade de absorção do setor terciário que empregava, em 1999, cerca de 75% dos trabalhadores, dos quais 26% no Comércio e 22% na Administração Pública. Segue-se a indústria de transformação empregando cerca de 13%, a construção civil com 5% e a agropecuária com 8%. Trentin (2001) ressalta que esses dados se referem exclusivamente ao mercado formal de trabalho, ou seja, aos empregos registrados no Ministério do Trabalho e Emprego. Assim sendo, todos os empregos informais não são considerados nessas estatísticas, restringindo-se em parte, as generalizações feitas com tais informações, e propiciando algumas distorções, como, por exemplo, o nível baixo de empregos no setor agropecuário quando comparado com a capacidade produtiva da região. Esse fato pode ser explicado pela alta informalidade das relações de trabalho no setor agrário.

Para Trentin (2001) na estrutura fundiária da região das Missões, predominam em número de estabelecimentos, as pequenas propriedades (87,37% do total dos estabelecimentos) abrangem 26% da área da região. Já as médias propriedades (50 a 500 hectares), representam 13,27% do número de estabelecimentos, ocupando uma área significativa (43,70%) da região. As grandes propriedades, em pequeno número (1,36%), ocupam uma área de 30,30% da área utilizada pela agropecuária. A produção agropecuária alcançou, em 1999, 33,8% do produto total da região, representando cerca de 4% do setor no Estado. Entre os principais produtos da região, pode-se destacar: a soja, com 50% do valor da produção agrícola regional e 11% do valor da produção do setor no Estado, a mandioca, com 28% e 22%, e o milho, com 8% e 5%, respectivamente. Na pecuária a região se destaca com 5% dos rebanhos bovino e suíno do Estado. Ainda contribui com 5,5% da produção leiteira do Rio Grande do Sul.

Os segmentos industriais que mais se destacam, em termos do número de estabelecimentos instalados na região, foram o de Produtos Alimentares e o de Vestuário, Calçados e Artefatos de Couro, seguidas pelas indústrias de Madeira, Metalurgia e as de Minerais Não Metálicos. Por outro lado, os segmentos industriais que mais geraram empregos, no ano de 1999, foram os de produção de alimentos e bebidas, especialmente, nos municípios de São Luiz Gonzaga, Santo Ângelo e Guarani das Missões, além das indústrias metalúrgica, de madeira e de mobiliário, com os empregos concentrados em Santo Ângelo, com base nos dados do Anuário Estatístico da FEE. Quanto ao tamanho dos estabelecimentos, uma análise do setor industrial com base em dados da RAIS permite verificar que as empresas de pequeno porte, com até 49 empregados, foram as que mais empregam: 55% dos trabalhadores industriais estavam vinculados a elas. Os estabelecimentos na faixa entre 50 e 249 empregados absorveram 17% da mão de obra industrial, e os de grande porte, com acima de 250 empregados, absorveram 28% dos trabalhadores do setor. Analisando o emprego formal, vemos que este cresceu 91,35% no período 1988-1998, passando de 11.652 a 22.296 empregos. O setor do Comércio foi um dos que menos cresceu (11,9%), demonstrando as dificuldades porque passa a região. A Agropecuária e a Administração Pública cresceram respectivamente 218,8% e 9,1%.

Os empregos cresceram nos municípios de Bossoroca; Guarani das Missões; Porto Xavier; Santo Antonio das Missões; Roque Gonzales e Caibaté. São Luiz Gonzaga tem a maior perda da região – 1569 empregos. O maior crescimento se dá nos setores: Agropecuário e da Construção Civil. Em 1998, Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga somavam 57,30% dos empregos da região (TRENTIN, 2001).

4.1.5 IDS dos Municípios da Região das Missões

O IDS é um estudo da FEE e que utilizou os seguintes indicadores para classificar os municípios. No que se refere a Condições de Domicílio e Saneamento, foram selecionados os indicadores: Média de Moradores por Domicílio; Proporção de Domicílios Urbanos Abastecidos com Água Tratada; e Proporção de Domicílios Urbanos com Coleta de Esgoto Cloacal. No bloco Educação, os indicadores utilizados foram: Taxa de Reprovação no Ensino Fundamental; Taxa de Evasão no Ensino Fundamental; Taxa de Atendimento no Ensino Médio; e Taxa de Analfabetismo de Pessoas de 15 Anos e Mais de Idade. Os indicadores selecionados no bloco Saúde foram: Leitos Hospitalares por 1.000 Habitantes; Número de Médicos por 10.000 Habitantes; Percentual de Crianças Nascidas com Baixo Peso; e Taxa de Mortalidade de Menores de Cinco Anos. Já o bloco Renda é composto pelos indicadores: Concentração de Renda de Gini; Proporção da Despesa Social no Orçamento Municipal (educação e cultura; habitação e urbanismo; saúde e saneamento; e assistência e previdência); e o Produto Interno Bruto Per Capita. Para Bensussan (2000) o Índice Social Municipal Ampliado - ISMA, permite estabelecer uma hierarquia entre os municípios e as regiões no período de 1991/1998.

4.1.6 Desempenho do ISMA de 1998 dos Municípios das Missões

A média do ISMA, no Estado de 1998 é de 0,55. A avaliação mostra que os blocos Condições de Domicílio e Saneamento e Educação apresentam um desempenho de 0,66 e de 0,63 respectivamente. Em patamares inferiores, situam-se o bloco Saúde (0,47) e o bloco Renda (0,45). De uma forma geral, todos os índices cresceram pouco, mesmo se considerando a alteração ocorrida no índice do bloco Saúde. A média geral

do ISMA 98 (0,55) em relação ao período 1991-96 (0,54) obteve um incremento positivo de 2,15%.

Bloco Condições de Domicílio e Saneamento: Comparando-se o índice de 1998 com a média de 1991 dos municípios da Região das Missões, pode-se fazer as seguintes observações: - os dados revelam que o intervalo dos índices em 1991 foi de 0,15 (Roque Gonzales) a 0,64 (Santo Ângelo), - enquanto na média da região em 1991, foi de 0,48 e do RS 0,65; - já em 1998 os dados quase não se modificaram ficando em 0,18 (Salvador das Missões) e 0,67 (Santo Ângelo) a região subiu para 0,52 e o RS 0,66.

Bloco Educação: A média do índice do bloco Educação, em 1991, era de 0,59 no Estado, e, em 1998, esse índice foi de 0,63, um incremento de 6,8% no período. O avanço nesse bloco, em 1998, pode ser creditado à Taxa de Evasão no Ensino Fundamental, à Taxa de Reprovação no Ensino Fundamental e à Taxa de Atendimento no Ensino Médio, que tiveram um incremento positivo em relação ao período 1991. Assim, em 1991, o menor índice regional foi de 0,29 (São Nicolau) e o melhor 0,68 (Cerro Largo) onde a média regional ficou em 0,57. Já em 1998, o pior índice continuava em 0,39 (São Nicolau) e o melhor em 0,85 (Salvador das Missões) considerado o 9º município melhor colocado no Estado. Em 1998 a média da região subiu para 0,65 um acréscimo em relação ao ano de 1991 de 14%. O Rio Grande do Sul, no conjunto dos estados brasileiros, tem uma das menores taxas de analfabetismo.

Os indicadores que formam o bloco Educação no período 1991-98 tiveram uma melhora no âmbito estadual, em especial nas comunidades médias e pequenas, que investiram recursos e organizaram programas pedagógicos criativos para sanar os problemas de baixa produtividade e escolaridade de seus habitantes. Na região o atendimento as crianças e adolescentes em idade escolar são satisfatórios. O numero de vagas é suficiente para todos as crianças e as prefeituras fornecem em parceria com o governo do Estado transporte escolar para os alunos do interior.

Bloco Saúde: A média do índice do bloco Saúde, na região no período 1991 era de 0,39 e em 1998 passando para 0,46, representando um incremento de 17,90%. Assim, no ano de 1991 o menor índice estava em 0,19 (Bossoroca) e o melhor em 0,63

(São Nicolau), onde a média regional era de 0,39 e a do Estado em 0,35. Em 1998 o menor índice era de 0,38 (Porto Xavier) e o melhor com 0,59 (Bossoroca), a média regional neste ano era de 0,46 e do Estado em 0,47.

Bloco Renda: O Índice do bloco Renda, na região em 1991, foi de 0,41, em 1998 foi de 0,42 apresentando uma variação muito pequena de 2,4%, além de estar abaixo do Índice Geral do ISMA (0,55), a média estadual em 1991 era de 0,46 caindo para 0,45 em 1998.

4.1.7 Qualidade de Vida

Trentin (2001) analisando o ISMA da região das Missões observou que os indicadores melhoraram em quase todos os municípios. Santo Ângelo, Caibaté e Bossoroca apresentam os melhores índices. A região está em 16º lugar entre as regiões do Estado, com valores de 0,48 em 1991 e 0,51 em 1998. O principal problema da região está no indicador Renda. A região ocupa o 18º lugar entre as 22 regiões do Estado com um índice de 0,42, ficando também abaixo da média do Estado que é de 0,45. No indicador Condições de Domicílio e Saneamento a região apresenta melhoria, com seus valores passando de 0,53 para 0,57, ficando em 14º lugar no Estado.

No indicador Educação também há melhoria no período considerado. O indicador passa de 0,57 para 0,65, ficando em 9º lugar entre as 22 regiões, inclusive em melhor situação que o Estado, cuja média em 1998 foi de 0,63.

Da mesma forma, o indicador Saúde tem apresentado melhoria de seus índices, com os valores variando de 0,39 em 1991 para 0,46 em 1998, colocando a região em 9º lugar no Estado. Maiores informações textos e tabelas mais adiante.

Para concluir, faz-se a comparação do desempenho do ISMA de 1991 e com o de 1998, ou seja, os extremos do período de estudo, a fim de facilitar a identificação das alterações ocorridas. Em 1991, o ISMA da região era de 0,48 (do Estado era de 0,53) encontrando-se 50% dos municípios acima desse valor e 50,% abaixo). Em 1998, o ISMA da região era de 0,52, (do Estado 0,55) verificando-se que 26% dos municípios

estavam acima desse valor e 74% abaixo. Conclui-se, portanto, que, nesses oito anos, houve uma significativa redução no número dos municípios abaixo da média da Região e do Estado. Esse fato aponta uma diminuição da desigualdade entre os municípios melhor e pior classificados.

Na análise comparativa dos índices do ISMA e dos seus quatro blocos em 1991 e 1998, observou-se que:

- o índice do ISMA para a Região, em 1991, era de 0,48 e, em 1998, foi de 0,52;
- o bloco Condições de Domicílio e Saneamento apresentou uma variação de 0,48 para 0,52;
- o bloco Educação apresentou uma variação de 0,57 para 0,65;
- o bloco Saúde apresentou uma variação de 0,39 para 0,46; e
- o bloco Renda apresentou uma variação de 0,41 para 0,42.

Essa comparação revela uma diminuição das desigualdades (8,40%) entre os municípios ao longo dos oito anos.

Acima da média do ISMA do Estado ficaram os blocos Condições de Domicílio e Saneamento e Educação. Abaixo da média, ficaram os blocos Saúde e Renda, piorando neste último. No que se refere à Educação, é importante ressaltar a condição dos municípios de São Pedro do Butiá com índice de 0,80 e Salvador das Missões com 0,85 muito bem classificados nos dados estaduais.

A caracterização da região das Missões evidencia a forte tradição agropecuária e a presença de estruturas diferenciadas de unidades de produção. Merece destaque o município de São Luiz Gonzaga nesta região e demonstra a importância da realização desta pesquisa nas nove unidades de produção analisadas a seguir.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES

4.2.1 Unidade de Produção 1 – UPI

Em meados de 1968 a família migrou para São Luiz Gonzaga com o intuito de sobreviver e crescer economicamente. Conforme relato do gestor era composta por uma sociedade de irmãos, a saber: o gestor atual e mais quatro irmãos. Em 1971 houve o desmembramento dessa sociedade motivado por conflitos interpessoais oriundos do crescimento familiar (influência dos agregados dessa família). O irmão mais novo foi quem assumiu a gestão superando as dificuldades e, posteriormente, criando seu próprio núcleo familiar. Deu origem a cinco filhos, dentre os quais, apenas um, o mais novo, sente-se atraído em suceder o pai. O gestor é caracterizado por ele mesmo como um homem sério, mantedor de compromissos, homem de palavra e que trabalha duro para deixar algo de bom para seus familiares. O gestor apresenta uma característica autoritária na forma de agir pessoal e profissional. Esta observação é evidenciada nos contatos oficiais e extra-oficiais entre a pesquisadora e a família. Conforme observação *in loco*, bem como relato de esposa e filhos, o “pai” sempre se preocupou em trabalhar, trabalhar e trabalhar.... muitas vezes se esquecendo de retornar para uma refeição conosco”. Este modo de ser foi beneficiado pelo desenvolvimento de sua unidade de produção com índices crescentes de lucratividade. Possui atualmente uma área 1,75 módulos regionais, infra-estrutura própria mecanizada com tecnologia avançada no setor de beneficiamento de grãos. A cada ano seus resultados econômicos aumentam e concomitantemente a sua preocupação de quem vai suceder o patrimônio constituído com tanto esforço e sacrifício. Esta unidade de produção comercializa grãos de inverno e verão e possui pecuária apenas para sobrevivência.

Quanto às tomadas de decisão apenas o gestor ministra este exercício. Mulher é pouco participativa e os filhos são avessos a esta tarefa. São beneficiados concretamente na partilha das vendas. Em poucas palavras apenas recebem o equivalente a um saldo, mas nada se envolvem nas eventuais conversas sobre a gestão e muito menos na lida diária. Apenas o casal e mais um empregado atuam nesta unidade de produção.

A característica autoritária e pouco falante do gestor reflete seus antepassados (pais e avós) que pouco mencionavam o que pretendiam fazer; entretanto, esta atitude colaborou para o desenvolvimento do patrimônio.

4.2.2 Unidade de Produção 2 – UP2

A unidade de produção 2 teve sua origem em 1930. Atualmente se encontra em fase de transição para a terceira geração, o gestor relata que não houve preparação para passagem do bastão da primeira para segunda geração, fato que sugere reflexão a fim de que o sucessor não sofra conseqüências semelhantes.

As duas gestões apresentam características fortemente marcadas pelo sistema autoritário, facilmente perceptível nas observações *in loco*, bem como mencionados pelo próprio gestor. Afirma ele que seu comportamento exige mudança de atitude, e que isto já ocorre na medida em que ele convoca a família para tomada de decisão. Muitas vezes, se ausenta da unidade de produção por longo tempo para possam os filhos assumir desde já seus papéis.

Em entrevista foi relatado que esta atitude do gestor resulta em desconforto para os demais colaboradores, pois, temem “fazer algo errado” e “ele engrossar a voz depois” como forma de repreensão.

O gestor tem como proposta para o sucessor um projeto de condomínio visando a manutenção da gestão em moldes adequados a um desenvolvimento patrimonial e tecnológico.

4.2.3 Unidade de Produção 3 – UP3

Em 1956 foi originada a unidade de produção três no município de Pejuçara, RS. A princípio era produtora de cachaça. Arrendaram vinte e cinco hectares em São Luiz Gonzaga e em 1968 se transferiram para esta localidade. Oito irmãos mantiveram

esta unidade em forma de sociedade entre irmãos. Em 1991 os irmãos desfizeram a sociedade assumindo cada um uma unidade de produção individual com as suas respectivas famílias nucleares, dividiu-se equitativamente o patrimônio (terra, benfeitorias e maquinários).

Hoje se encontra na transição para a segunda geração. Possui grãos como principal fonte de renda. As tomadas de decisão atualmente são comentadas em família. Fato inovador já que a primeira geração foi marcada por desconforto familiar proveniente do autoritarismo paterno e concentração de funções na atividade.

4.2.4 Unidade de Produção 4 – UP4

Em 1956 foi originada a unidade de produção quatro no município de Pejuçara, RS. A princípio era produtora de cachaça. Arrendaram vinte e cinco hectares em São Luiz Gonzaga e em 1968 se transferiram para esta localidade. A família original constituída pelo casal e dez filhos (seis homens e quatro mulheres), destes, oito irmãos mantiveram esta unidade em forma de sociedade entre irmãos. Como de costume as mulheres se desmembraram da sociedade após contração de matrimônio, herdaram cada uma a sua parte saindo da sede (casa-mãe) para residirem na propriedade do marido. A continuidade da gestão se dá apenas para os homens. Em 1991 os irmãos desfizeram a sociedade assumindo cada um uma unidade de produção individual com as suas respectivas famílias nucleares, dividiu-se equitativamente o patrimônio (terra, benfeitorias e maquinários).

Atualmente, a unidade de produção quatro se encontra na segunda geração produzindo grãos em grande escala e pecuária em pequena escala. Pai e filho se empenham na lavoura totalmente mecanizada. No período de grande safra, contratam empregados temporários. O regime de gestão é moderado, permite que a família dê sua opinião nas tomadas de decisão, o que promove confiança ao filho para assumir pouco a pouco a sua função de sucessor.

4.2.5 Unidade de Produção 5 – UP5

A unidade de produção cinco foi iniciada em 1977. A família constituída pelo casal e três filhos (dois homens e uma mulher) sendo que a filha desempenha atividades na unidade de produção da família do marido. O filho mais velho com características fortes de liderança, praticamente já assumiu sua função de sucessor na gestão. Na atividade pecuária é quem ministra as decisões para essa unidade de produção. A mãe desempenha seu papel de mãe e esposa, além de administrar toda a comercialização e criação da pecuária leiteira. O filho mais novo desempenha atividades na lavoura junto ao pai. Todos sem exceção participam das tomadas de decisão. Essa unidade de produção é *sui generis*, pois há um envolvimento total dos membros da família caracterizando uma gestão totalmente democrática. Cada um defende sua opinião por designarem interesses comuns. Atualmente, esta unidade de produção se mantém na produção e comercialização de grãos como fonte de renda, mas a pecuária leiteira é a principal atividade, com tecnologias de ponta em alimentação, genética e instalações automatizadas.

Quanto à preparação para a sucessão, foi feita desde a infância com a participação sempre atuante da mãe. Paulatinamente, a mãe estimulava os filhos a participarem de uma atividade dentro da unidade de produção, seguindo sua vocação particular. Caso um filho não se interessasse pela atividade foi-lhe atribuída outra função, onde naturalmente foram manifestadas suas aptidões.

4.2.6 Unidade de Produção 6 – UP6

Foi originada em 1974 e é constituída atualmente pelo casal e três filhos (dois homens e uma mulher). Há comercialização de grãos em grande escala, seguido de pecuária de corte (suínos e bovinos). Em 2001 iniciaram uma agroindústria dentro da unidade com objetivo de agregar valor à produção. A tomada de decisão é participativa onde todos os membros opinam defendendo interesses comuns. Entretanto, pode-se afirmar que há pouco envolvimento dos filhos da terceira geração e total envolvimento

dos filhos da segunda geração. As mulheres têm participação razoável nas decisões frente às atividades de longo prazo.

Nesta unidade de produção foi constatado que não houve preparação para o sucessor assumir a gestão. Com isto, efetiva-se no início desta terceira geração a preocupação em transferir a gestão sem grandes traumas futuramente. É questionável neste momento, se haverá interesse da terceira geração dar continuidade a unidade de produção. Esta insatisfação se dá ao fato destas crianças durante os períodos letivos ausentarem-se da unidade de produção. Na medida em que avança a escolaridade proporcionalmente aumenta-se a chance do êxodo rural.

4.2.7 Unidade de Produção 7 – UP7

Em 1956 foi originada a unidade de produção sete no município de Pejuçara, RS. A princípio era produtora de cachaça. Arrendaram vinte e cinco hectares em São Luiz Gonzaga e em 1968 se transferiram para esta localidade. Destes, oito irmãos mantiveram esta unidade em forma de sociedade entre irmãos. Em 1991 os irmãos desfizeram a sociedade assumindo cada um uma unidade de produção individual com as suas respectivas famílias nucleares, dividiu-se equitativamente o patrimônio (terra, benfeitorias e maquinários).

Essa unidade foi constituída na segunda geração pelo casal e mais cinco filhos, assim determinados: três homens e duas mulheres. Apenas um filho permanece solteiro. Quanto a sucessão está se definindo uma gestão participativa entre os três irmãos, onde há uma divisão do trabalho baseado em habilidades pessoais e negociação junto ao grupo familiar. Atualmente comercializam grãos e estão conseguindo arrendar terras e compra-las nas proximidades da sede da unidade de produção.

Relatam que não houve preparação para passagem do bastão, apenas foram conferidos a observação e acompanhamento do pai e avô. Uma observação curiosa é que a mulher da primeira geração não se envolve nas decisões da unidade de produção,

entretanto, as da terceira geração participam a ponto de interferirem nas decisões entrando em conflito com os gestores.

4.2.8 Unidade de Produção 8 – UP8

Essa unidade de produção teve sua origem em Ijuí com parceria entre três irmãos no ano de 1969. Em 1971 a família, constituída pelo casal foi se estabelecer em São Luiz Gonzaga. Em 1981 havia adquirido a independência da parceria e já constituíam três filhos (dois homens e uma mulher).

Comercializam atualmente grãos e leite. Esta unidade é caracterizada por uma austera forma de gestão, é um caso *sui generis*, é efetivado por uma gestora filha de comerciários. Quanto a preparação para a sucessão foi iniciada há cerca de dez anos quando ficou decidido que o primogênito iria assumir a gestão do empreendimento, entretanto, a fatalidade o impediu de ministrar tal encargo, ficando a responsabilidade para o filho mais novo, já que a irmã não cogita em participar. As tomadas de decisão são totalmente articuladas pela gestora, com eventuais conselhos de família para decidirem o que vão fazer *a posteriori*.

4.2.9 Unidade de Produção 9 – UP9

Essa unidade de produção vem seguindo a tradição dos avós. Pela estrutura atual foi originada em 1969. Em 2001 iniciou-se a fase de transição para a terceira geração.

Comercializam-se grãos, leite e bovinos de corte. O casal constituiu família com dois filhos, dentre os quais, um filho que interessa-se somente pela lavoura. A filha não manifesta interesse na continuidade da unidade de produção. O sistema de gestão é caracterizado como autoritário e pouco participativo. A esposa possui razoável envolvimento com pecuária leiteira.

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente, as nove unidades de produção, objetos da pesquisa, são caracterizadas como empresas ou unidades familiares (ver critérios na Tabela 2).

Tabela 2 Critérios para caracterização das nove unidades de produção pesquisadas em São Luiz Gonzaga, em 2002

		UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	UP7	UP8	UP9
Nível capital		alto	alto	alto	alto	alto	alto	alto	alto	alto
exploração										
Força de	Familiar	3	5	4	3	4	3	5	4	3
Trabalho (nº)	Contratado	1	2	0	1	2	1	0	1	1
Destino da	Mercado	98	99	97	95	95	99	95	98	97
Produção(%)	Consumo	2	1	3	5	5	1	5	2	3
Sistema de	Extensivo									
Produção	Intensivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Linhas de		3	5	1	2	5	2	2	4	3
Produção										
Área Própria	em módulos	1,75	6,73	1,22	2,29	5,29	4,87	3,13	1,43	2,95
	regionais									

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Alencar et al. (2001), Alencar e Moura Filho (1988) e Lima et al. (1995) a descrição das nove unidades de produção na tabela acima se enquadram na definição de unidades de produção familiares, onde, existe um elevado nível de capital de exploração; predominância de mão-de-obra familiar, cuja produção é destinada quase que exclusivamente ao mercado, utilizando-se de um sistema de produção intensivo com poucas linhas de produção.

Quanto às atividades exercidas pelas unidades de produção familiares estudadas, existe predominância do cultivo de grãos (soja, trigo, milho), grãos com beneficiamento, pecuária de corte e pecuária leiteira. Na lavoura e pecuária de corte, geralmente participa desta atividade, pais e filhos, e no período de safra, há

possibilidade de contratação de pessoal temporário. Já na pecuária leiteira, em sua maioria é atribuída às mães e filhos.

Desde 1960, com a chegada dos “gringos” em São Luiz Gonzaga, o município foi ganhando destaque no plantio de soja e trigo. A década de 1980 ganhou importância com a mudança tecnológica para o plantio direto na palha. Com a criação do Clube Amigos da Terra, as unidades de produção associadas tornam-se reconhecidas como modelo de referência tecnológica na região. A década de 1990 foi marcada pela agregação de valores nessas unidades de produção, a exemplificar: sementeiras, secadores/armazéns, leite, integração lavoura e pecuária de corte, suinocultura, rotação de culturas (girassol, feijão, milho, colza), integração com agroindústrias (Cooperativas da região e Giovelli Indústria de Óleos Vegetais) (ver Figura 10).

Figura 10 Presença de indicadores estruturais e tecnológicos para agregação de valores na produção rural em nove unidades de produção rural em São Luiz Gonzaga, 2002

	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	UP7	UP8	UP9
Limpeza grãos	x	x			x	x		x	
Armazenamento	x	x			x	x	x	x	
Secagem	x	x				x			
Comercialização de sementes		x							
Plantio direto	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rotação culturas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Integração lavoura-pecuária		x			x				x
Leite					x			x	x
Suinocultura								x	

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo as respostas encontradas no questionário (questões 5, 34, 36, 40 e 42) foi possível elaborar os indicadores da figura seguinte onde foi constatado que a maioria das unidades de produção utiliza-se de grãos com beneficiamento (limpo e seco) e armazenagem própria como agregação de valores. Todas as unidades estudadas se beneficiam do plantio direto e de rotação de culturas. Apenas uma unidade faz

comercialização de sementes, e uma outra utiliza a suinocultura para agregar valor. Três unidades conseguem integração da lavoura com pecuária, enquanto que, outras três unidades utilizam-se do leite como fonte de renda.

Quanto à importância das unidades de produção familiares no agronegócio da região é interessante ressaltar que embora não predominem em área elas tem destaque na produção e em produtividade. Segundo respostas encontradas na questão 40, as unidades de produção familiares analisadas mantêm uma boa relação com os demais segmentos da cadeia produtiva, tanto fornecedores de insumos como com as cooperativas e agroindústrias que absorvem seus produtos. Há satisfação de ambas as partes, além de uma relação contínua de confiança, respeito e credibilidade. Muitos gestores relataram haver problemas do tipo “muita burocracia” com os bancos e algumas empresas, entretanto, em sua maioria estavam satisfeitos com os resultados.

Questionados sobre as principais dificuldades do meio rural (questões 12, 17, 18, 19 e 30) destacaram fatores do tipo: mão-de-obra contratada, falta de crédito, falta de capital de giro, clima instável, desinformação do produtor em geral, instabilidade dos preços do mercado, dificuldade de agregação de valor em *commodities*, alto preço dos insumos, falta de ajuda do governo, falta de incentivo para o produtor em geral, falta de subsídios, falta de uma política definida para agricultura, falta de acesso (estradas em condições precárias), falta de valorização, condições de estudo para os filhos se localizam longe da unidade de produção, falta de alternativas de lazer, dependência do clima e dos comerciantes, instabilidade nas vendas e desvalorização do trabalho rural.

Alguns gestores mencionaram a “dificuldade de agregar valor à produção” e com isso alavancar os lucros. Relatam que “os produtos do mercado externo entram facilmente pelas fronteiras brasileiras e dificultam a negociação do produto interno”. No tocante a produção rural “há descontrole da cadeia produtiva, onde o setor das indústrias se beneficia de maneira desigual da produção rural”. Esta evidência é relatada com uma certa desmotivação para safra seguinte (questão 30).

É importante frisar que o desenvolvimento do capital humano dentro das unidades de produção familiares analisadas é merecedor de destaque em algumas

unidades. O elo entre produção de conhecimento e produção de informação vem se caracterizando como fator primordial para a gestão familiar, principalmente dentro desses sistemas produtivos intensivos e fortemente ligados ao mercado, onde a agilidade é fator decisivo para obtenção de sucesso.

As unidades de produção familiares que conseguiram melhorar seu capital humano, conseqüentemente, estão se beneficiando das oportunidades que o cenário oferece ao agronegócio brasileiro. A redução de custos, busca pelas resoluções dos gargalos e o avanço da tecnologia dentro das unidades de produção evidenciam melhorias na qualidade dos produtos e conseqüentemente melhoria das condições de vida.

O crescimento econômico das unidades de produção familiares a partir de 1970, bem como o atual cenário brasileiro reflete a preocupação que os gestores têm em relação à continuidade de seus empreendimentos, até porque está havendo mudanças constantes no mercado, novas demandas de instrumentos de gestão e, por conseguinte a importância de se pensar profissionalmente a sucessão e não apenas vê-la como mera continuidade dos negócios de casa. Neste sentido, este estudo tem o intuito de descrever algumas práticas de gestão utilizadas em unidades de produção familiares e compreender como o gestor rural age diante de situações do seu dia-a-dia, sobretudo, em se tratando da probabilidade da sucessão já ocorrida ou em fase de transição.

O mundo contemporâneo ensinou e capacitou mulher e filhos a começarem um novo período histórico. Transformou o comportamento do gênero humano. Antes, alguns gestores rurais diziam desenvolver estas atividades por falta de oportunidades na cidade e falta de estudo para um trabalho específico. Hoje, sem dúvida o motivo é outro. Muitos dos que desenvolvem tal atividade é porque gostam do que estão fazendo (questão 16). E as pesquisas comprovam que mulheres ganharam espaço no mundo rural. São inúmeras as que obtiveram cursos de graduação em direito, administração, economia, contabilidade, agronomia e provavelmente tiveram dificuldades ao enfrentarem o preconceito que, anteriormente, só enfatizava a profissão da mulher na pedagogia e afazeres domésticos. Tempos mudados! Bem-aventurado tempo que não

pára no dia anterior, pois certamente se o mundo parasse iria ser um desastre para uns quantos.

Analisando as respostas do questionário (questões 8, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 19 e 38) infere-se que o gestor rural tem conhecimento da realidade agrícola, da dificuldade em administrar seu empreendimento frente à cadeia produtiva. Porém, sua prática diária o faz tomar decisões que, de um lado se baseia no conhecimento empírico, e do outro na visão global do meio, que o faz considerar todo um complexo de conseqüências de acordo com os objetivos que pretende atingir. À gestão de sua unidade de produção familiar, portanto, é conferida uma lógica, uma racionalidade própria, condicionada por um ambiente físico, social, político e econômico.

Quanto ao conceito de bom administrador (questões 14 e 18), oito gestores se consideram muito bons em virtude de que “tudo está dando certo”. São atraídos pela produção rural devido a fatores do tipo: obter produtividade alta, contato com a natureza, prazer em plantar grãos, colhê-los e alimentar pessoas, gerador de renda e emprego, envolvimento com pessoas, gosto pelos resultados da colheita, satisfação, sucesso na atividade, trabalhar na terra e ver produzir, sensação de liberdade mesmo com rotina diária de trabalho.

Apenas dois gestores pesquisados se consideram escravos do trabalho (questão 9), entretanto, todos eles alegam estar na atividade por “gosto”, prazer, pelo fato de dar um bom retorno, gostar de ser independente (não ter patrão) e por “já estar acostumado com a lida”. Sete gestores relataram que não trabalhariam em outro setor (questão 11). Um gestor recomendou ao filho o seguinte “que trabalhe menos que o pai”, pois “de julho a setembro praticamente não via a família”.

Não existe muitas vezes para ele tempo de lazer. Alguns estão reeducando esta mentalidade de que necessitam de intervalos para o repouso devido a problemas de saúde. Houve um caso em que a gestora disse “se até as minhas vacas estão ouvindo música de *relax* na sombra prá dar mais leite, por que eu também não encontraria um tempinho para descansar? É exatamente nesta horinha que tenho minhas grandes idéias”.

Também foi revelado nesta pesquisa (questões 20, 23 e 24) que não há separação entre negócio e família, os gestores em sua maioria não fazem distinção, por exemplo, do caixa. Ficam a mercê das necessidades prioritárias e geralmente priorizam o negócio nos gastos, confirmada pela seguinte declaração “falta mais coisas para a casa do que para a lavoura”.

Em resposta a questão 20, é importante destacar que não existe separação entre o gestor das unidades de produção familiares, do proprietário e do trabalhador. O gestor é o dono do negócio, é o pai e o administrador. É aquele que vai plantar, colher e negociar. Entenda-se, pois, que a figura do pai e do gestor da unidade de produção familiar está intrinsecamente relacionado um ao outro. Por isso, quando se fala em chefe de família, já se relaciona com o dono da unidade de produção, o decisor final na hora de uma tomada de decisão.

Nas unidades de produção familiares estudadas a família assume como um todo as funções administrativas (questões 6, 7, 8, 25, 26 e 41), seja o pai enquanto responsável pela produção, seja a mulher na transformação de produtos para consumo, tais como: queijo, doce de leite, embutidos e doces. A família é responsável pelas decisões e ações do seu processo produtivo (questão 15). Esse fato possibilita uma visão ampliada de sua unidade de produção, uma disposição para o trabalho entre as atividades simultâneas e diversas, assim como um controle sistemático e constante destas.

Conforme as respostas do questionário (questões 1, 4, 21, 22, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 e 50) as unidades de produção familiares que já estão na segunda ou terceira geração, quanto à gestão, a presença do pai ainda é forte na comercialização dos produtos e insumos. Cada filho é responsável por uma atividade de produção, por exemplo um trabalha com a lavoura, outro com pecuária e todos tem a preocupação de melhorar suas expectativas e seu desempenho na atividade.

A mulher tem, cada vez mais, participação efetiva nas tomadas de decisões nessas unidades de produção familiares (questão 25). Houve um considerável número

de unidades de produção com gestão compartilhada entre marido e mulher. Até porque, muitas delas já desempenham função executiva em determinados tipos de atividades, como por exemplo pecuária leiteira, envolvendo-se com a comercialização, nutrição e sobrevivência dos mesmos independentemente da “opinião” dos respectivos esposos.

A presença da mãe numa unidade de produção familiar é fundamentada pelas características inerentes à sensibilidade feminina e isto comprova que, a mulher tem mais flexibilidade na gestão dos negócios da família, pois é ela que faz a ponte de ligação entre os negócios e as “coisas” da família propriamente dita, é ela quem decide o que comprar na hora “h” diante de uma situação de desconforto.

Verificou-se através das questões 6, 7, 8, 15, 25, 26 e 41 a existência de unidades de produção familiares com característica de gestão participativa “tudo que diz respeito à unidade de produção (produção, comercialização, investimentos) é debatido em mesa redonda, nos momentos criados e aproveitados para debater tais questões”. Se existe integração entre mulher e filhos numa tomada de decisão, fica mais fácil para o gestor digerir situações conflituosas em período de safra ou colheita. Com a gestão participativa a família fica mais consciente de que cada membro tem o seu papel dentro da unidade de produção familiar e que esta é de usufruto comum, por isso mesmo os objetivos e interesses são comuns a todos.

Foi evidenciado nessa pesquisa que em tomada de decisões rápidas a mulher não participa da decisão (questões 15 e 25), apenas, quando existem decisões de longo prazo. Quanto aos filhos muitos participam (questão 26), até mesmo porque já estão incorporados na atividade produtiva desde cedo.

Quanto às relações interpessoais destacou-se, através das questões 18, 19, 31, 32, 34, 37, 43 e 47, que os gestores mantêm um certo grau de confiabilidade no relacionamento interno, bem como externo. Entretanto, o grau de envolvimento com a tomada de decisão é total em quase todas as unidades de produção familiares estudadas. O poder decisório em sua maioria é centralizado no “cumpra-se”. Com isto o sistema de comunicações torna-se precário, interferindo na escala de sucesso da unidade de produção comparando com as outras unidades de produção onde o sistema consultivo e

participativo promovem motivação para o trabalho, para os encontros sociais e o primordial que é a formação de equipes para decidirem, planejarem, executarem de forma conjunta (família), beneficiando a eficiência do sistema de comunicações.

Merece destaque em termos de relações interpessoais a UP7, onde o pai, mãe e três irmãos administram participativamente. A família denota forte religiosidade (questão 27), relações afetivas intensas e uma disposição para o trabalho acentuada. Os antepassados do gestor chegaram em São Luiz Gonzaga na década de 1960 para arrendarem terras a fim de plantar. Estabeleceu-se em formato de sociedade entre seis irmãos. Os negócios prosperaram e a sociedade adquiriu terras próprias e na medida em que esses irmãos formaram suas famílias nucleares, a sociedade entre irmãos transformou-se num consórcio de primos. Em 1991, mediante conflitos entre as famílias nucleares o consórcio de primos foi dissolvido transformando-se em seis unidades de produções independentes, com a divisão da área de terras e da infra-estrutura de produção. Dentre essas seis participaram a UP3, UP4 e UP7, cada uma se estabelecendo novamente no formato de sociedade entre irmãos, fato interessante para destacar a cultura de trabalho coletivo nessas famílias.

Entre os fatores alegados para o desmembramento do consórcio de primos, identificou-se a crise de liderança entre os sucessores como fator principal. As diferentes características psicológicas entre os irmãos, foram acentuadas pela incorporação de novos parentes na família (noras, genros, netos e netas) ocasionando uma crise política na gestão deste empreendimento familiar. Estes fatos associados à crise da agricultura brasileira nos anos de 1990 redundaram na dissolução da sociedade.

Comparando-se o comportamento dos gestores (irmãos) das UP3, UP4 e UP7, podem-se concluir os papéis que cada um realizava na sociedade. O gestor da UP7 (irmão mais velho), tem um perfil conciliador, ética moral acentuada e habilidade política, estas características refletiram-se na formação da sociedade na UP7, onde existe um sistema de gestão participativo. Já o gestor da UP3 tem um comportamento mais autoritário e fechado, centralizava na sociedade toda à parte de comercialização, após o rompimento da sociedade formou a UP3 juntamente com esposa e seus dois filhos, porém o sistema de gestão herdou as características do pai, onde os filhos e

mulher têm dificuldades de inteirar-se na gestão do empreendimento pelo autoritarismo do pai. Já na UP4 o gestor tem um perfil moderado, o que permite que o filho que trabalha junto aos poucos vá assumindo a gestão.

Nas unidades de produção familiares em que ocorre a descentralização do poder é possível haver uma interação entre os subordinados e superior(es), onde a motivação para executar determinada tarefa substitui a tradicional técnica de punição e recompensa. Com isso, é facilitada a formação de grupos de trabalhos (equipes) motivados, a fim de alcançarem objetivos comuns (pessoais e de negócio). Nas unidades de produção familiares esta interação é muito comum, principalmente quando existe interesse em assumir a gestão da unidade de produção familiar (interesse e confiança mútua), bem como quando o gestor faz parceria com seu(s) colaborador(es), possibilitando um melhor rendimento na produção e comercialização do produto.

Os gestores das unidades de produção familiares orientam sua produção segundo objetivos estratégicos e/ou critérios de racionalidade que, normalmente se pretende: minimizar os riscos bioclimáticos e de mercado; garantir a segurança alimentar da família; garantir o emprego da mão-de-obra familiar; reduzir ou racionalizar os custos totais da família e da produção; investir prioritariamente na melhoria e ampliações das condições de trabalho e produção. Para concretizar seus objetivos, os gestores tomam uma série de decisões e implementam várias ações.

Como é difícil usar métodos e fundamentos claros para cada uma das ações, a serem colocadas em prática, resta tomar decisões sem que elas tenham um embasamento formal. O gestor rural, na maioria das vezes, não tem tempo para basear suas ações num conjunto de regras explícitas, normalmente as decisões do dia-a-dia requerem uma resposta imediata, e ele se vê obrigado a dar uma resposta rápida, e nestes casos ele tem que apelar para sua experiência, e aí estará fazendo uso de regras ocultas. O uso da lógica racional e de suas regras pode ser muito demorado em determinadas situações, mas em outras ele é extremamente necessário, já nas decisões que necessitam uma maior urgência, ou naquelas em que realmente se acredita e não se sabe explicar o porquê, se as pessoas estarão mais inclinadas ao uso do ilógico, pois

não poderão abrir mão de sua experiência de vida, de sua sensibilidade, como ocorre normalmente na decisão de um gestor de unidades de produção familiares.

Quando se fala em tomar decisões, nem sempre esta atitude tem haver somente com o mundo dos negócios. É exatamente neste contexto em que se enquadra esta classificação das potencialidades do ser humano, isto é, diariamente o gestor se questiona o que fazer, que atitude tomar, como proceder, e se percebe que as decisões corriqueiras podem não ser iguais as do dia anterior ou até podem ser, dependendo dos constructos enraizados em uma determinada pessoa. Se esta se caracteriza por um estilo mais conservador, racional, predominante no lado esquerdo; ou se é adaptável a mudanças, o que leva a crer a tendência ao uso do hemisfério direito, mais sentimental.

Sabe-se que, os gestores familiares podem tomar e implementar decisões diferenciadas mesmo que possuam objetivos estratégicos semelhantes. Isto acontece devido à variabilidade de situação, presente e passada, existente entre os gestores e/ou as diferenças de percepções ou análise que eles têm ou fazem de seus objetivos e de suas condições reais de produção. Desta forma, pode-se explicar as diferenciações existentes entre alguns gestores da área circunvizinha em que os resultados obtidos de colheita são diferenciados, isto se dá ao fato da diversidade da prática de produção desenvolvida, mesmo em situações com características agroecológicas e sócio-econômicas semelhantes.

Durante essa pesquisa, nos momentos de convivência com o grupo de trabalho das nove unidades de produção familiares, discutiu-se sobre fatores de sucesso de cada unidade e ao se fazer à análise do discurso do grupo identificam-se que no inconsciente coletivo permeia a idéia da forte influência da origem étnica na definição dos resultados do negócio. Este fato levou, essa pesquisadora, a levantar dados sobre a origem étnica dos gestores e sobre os resultados do empreendimento, baseado na análise histórica e em observações diretas. Resultados positivos são considerados quando, ao analisar a história da unidade de produção, há crescimento econômico e existem as bases para continuar a crescer. Os dados estão demonstrados na Figura 11.

Figura 11 Comparação entre origem étnica e resultados em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002

		UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	UP7	UP8	UP9
Origem	“Nativos”		x							x
	“Gringos”	x		x	x	x	x	x	x	
Resultados econômicos		-	+	-	+	+	+	+	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se enquadrar estas nove unidades de produção em quatro grupos distintos: os “gringos” com resultados positivos, “gringos” com resultados negativos, “nativos” com resultados positivos e os “nativos” com resultados negativos. Ao que pese ser uma análise de uma amostra muito pequena para generalizar os resultados a toda uma população, dentro do grupo pesquisado observa-se uma dissonância entre os resultados obtidos e o discurso do grupo. Assim, seguindo o que a bibliografia aponta, partiu-se para analisar a influência das características do sistema de gestão como fator de sucesso nas unidades de produção familiares. Integrando os estudos de casos e abrangendo variáveis definidas pela revisão da literatura, chega-se a Figura 12.

Figura 12 Classificação das nove unidades de produção familiares, segundo o sistema de administração de Likert

	Sistema Autoritário Coercitivo	Sistema Autoritário Benevolente	Sistema Consultivo	Sistema Participativo
UP1	x			
UP2		x		
UP3	x			
UP4			x	
UP5			x	
UP6	x			
UP7				x
UP8	x			
UP9	x			

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a Figura 12, observa-se que existe a predominância de padrão autoritário no sistema de gestão das nove unidades de produção familiares estudadas. Em observações no ambiente das unidades de produção identificou-se que a produtividade do trabalho nesses locais é elevada, sobretudo devido à forte presença do “chefe em todos os cantos”. Este fato é visível nas UP1, UP2, UP3, UP6, UP8 e UP9

onde a presença do gestor causa estresse do grupo de trabalho e quando o mesmo não está por perto às pessoas ficam inseguras em tomar decisões corriqueiras, por temer “realizar algo errado”. Como já foi abordado anteriormente, o problema nessas unidades de produção se estabelece no processo de transferência da gestão para o sucessor.

As características dos sistemas de gestão dessas unidades de produção familiares definem comportamentos e ações que podem contribuir para a concretização dos objetivos dos gestores, dentre os quais se sobrepõe uma das principais preocupações na gestão desses empreendimentos que é a sucessão.

Quanto à sucessão, é bom lembrar que este assunto é complexo e polêmico desde a Antiguidade. As Escrituras Sagradas relatam o fato ocorrido entre a descendência de Abraão, e em se tratando de agropecuária, da descendência de Isaac, quando seu filho, Esaú, cedeu seu direito de primogenitura ao seu irmão, Jacó. E seu pai já “cego”, concedeu a bênção ao filho mais novo (Jacó), que soube administrar os bens da família melhor do que aquele que deveria ter sido (por direito da época). Se este era o destino, não se deve questionar; entretanto, é interessante fazer esta analogia porque ainda nos tempos atuais se encontram famílias em que o filho mais velho (e não a filha), é alçado a sucessão pelo pai, e o sucede nos negócios da unidade de produção familiar. Não se sabe se é mera coincidência. O interessante é que se observa com frequência, filhas herdeiras, porém, sem o direito de assumir a gestão do patrimônio familiar dos pais, sendo as mesmas preparadas para casarem-se e sair da unidade de produção de origem a fim de estabelecerem-se na unidade de produção do seu esposo ou do seu sogro.

No grupo pesquisado em São Luiz Gonzaga foi constatado através das perguntas 1 e 2 do questionário que a maioria dos fundadores iniciaram sua produção no início do casamento. O período histórico estudado está compreendido entre 1930 a 2002. Muitos deles começaram como uma sociedade de irmãos que pouco a pouco foi se dissociando até assumirem o caráter de “seu próprio negócio”. Analisando as respostas das perguntas 1, 2, 4, 12, 13, 21 e 22 infere-se que as nove unidades de produção familiares analisadas têm representantes da primeira (UP1), segunda (UP3,

UP4, UP5, UP6, UP7 e UP8) e terceira geração (UP2 e UP9), bem como muitas em transição (UP1, UP2, UP3, UP8 e UP9) (ver Figura 13).

Esta amostra de nove unidades de produção familiares compreende um número de trinta e seis herdeiros, sendo que dentre estes, existem apenas doze filhas. A possibilidade de suceder a gestão é dada somente aos homens (filhos herdeiros), os gestores alegam desmembramento das filhas por motivo do casamento e, desta forma, perdem a ligação com a organização. Geralmente são os filhos homens mais velhos que assumem a sucessão, raríssimos foram os casos em que os mais novos assumiram, e houve somente dois casos de parceria entre irmãos que assumiram a gestão.

	1ª geração	2ª geração	3ª geração
UP1			
UP2			
UP3			
UP4			
UP5			
UP6			
UP7			
UP8			
UP9			

Figura 13 Posicionamento da sucessão em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, em 2002

Fonte: Dados da pesquisa

A UP1 ainda se encontra na primeira geração e com dificuldade para transmitir a gestão, uma vez que, o fundador possui cinco filhos (4 homens e 1 mulher). Destes, apenas o mais novo, ainda adolescente, manifesta a possibilidade de assumir “as coisas do pai”. Porém, dada a pouca idade o gestor está preparando a mulher para entregar-lhe o bastão. No relato, queixou-se que ela tem medo de assumir este tipo de responsabilidade (questão 47). O que demonstra que para este gestor existe a preocupação com a continuidade dessa unidade de produção.

Diante das respostas encontradas nas questões 3, 33, 39, 45, 46 e 47 observou-se que, existe a preocupação dos gestores atuais acerca de seus sucessores no que se refere à escolarização, pois muitos destes relataram que as unidades de produção familiares se distanciam em até 60 quilômetros da sede do município de São Luiz Gonzaga, dificultando portanto a frequência escolar. À medida que os anos da formação acadêmica passam, outros fatores vão surgindo como, por exemplo, a necessidade de cursos técnicos na cidade, profissionalizantes ou mesmo de formação e valorização pessoal (língua estrangeira, artesanato, artes marciais, e outros), e os jovens são praticamente obrigados a saírem de casa para estudar na cidade. A partir daí surgem os primeiros conflitos familiares onde, na maioria das vezes, é a mãe que tem que se ausentar da unidade de produção familiar para morar na cidade com os filhos. Este conflito, evidentemente, pode ser motivo de desinteresse para assumir a gestão da unidade de produção familiar.

Estabeleceu-se um paradoxo em relação à questão morar na cidade ou morar na unidade de produção, por um lado morar na cidade facilita o estudo dos filhos e permite um maior contato com outros elos da cadeia produtiva (comerciantes, bancos e outros) “depois que passei a morar na cidade já economizei muito devido a ficar zanzando, assim aproveito muitas promoções na compra de insumos”. Por outro lado tem a desvantagem de diminuir o controle sobre a unidade de produção e os filhos não vivenciam o dia-a-dia da atividade. Observou-se que naquelas unidades em que a família é residente os sucessores parecem mais identificados com a atividade rural, sendo a convivência com os pais nas “lidas diárias” o “principal método para preparar os sucessores do negócio”. Sobre a preparação para sucessão, um gestor afirmou “os filhos tem que ver como é o dia-a-dia, quando eles ficarem adultos vão ter que ter a humildade de dizer se são ou não competentes”.

Um caso relatado merece destaque nesta questão, na UP9, a atividade leiteira é bem desenvolvida, entretanto o filho sucessor só se interessa pela lavoura. O sucessor relatou que “como já se acostumou a morar na cidade, ficaria inviável produzir leite” e a atividade de lavoura é mais fácil “dá para morar na cidade”. Quanto à questão de suceder o pai, está bastante confuso. Em 2001 o sucessor abriu uma empresa de serviços

e representações comerciais. O pai se encontra insatisfeito com a possibilidade de diluição da unidade de produção, já que a filha graduada em outra profissão, também não se interessa pela organização familiar.

Alguns dos jovens sucessores, encontrados nessa pesquisa, assumem a organização com responsabilidade e aplicam seus conhecimentos racionais e intuitivos como algo novo a acrescentar na gestão. Se antes, os fundadores dificilmente terminavam o primeiro grau escolar, muitos sucessores atuais completam até o terceiro grau (ver Tabela 3), caracterizando uma nova leitura para este setor. Muitos dos sucessores atuais demonstraram interesse pela unidade de produção familiar e buscam evoluir na informatização e profissionalização do negócio, não contribuindo para o êxodo rural, muito pelo contrário, resgatando e aprimorando os valores da vida no campo.

Tabela 3 Grau de escolaridade dos herdeiros em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, 2002

	Número de herdeiros
Primeiro grau incompleto	0
Primeiro grau completo	1
Segundo grau incompleto	11
Segundo grau completo	12
Terceiro grau incompleto	6
Terceiro grau completo	6
T O T A L	36

Fonte: Dados da pesquisa, referente à questão 3 do questionário

É interessante relatar que os filhos que retornam da cidade para as suas unidades de produção familiares (questão 35), muitas vezes entusiasmados com as novas tecnologias aplicadas na agricultura, tendem a enfrentar outro tipo de conflito: o de mostrar conhecimento ao gestor (pai ou avô). Houve um caso relatado em que o neto (formado no curso técnico em agropecuária) quis aplicar seus conhecimentos na unidade de produção da família onde o avô exercia a administração, e este foi

impossibilitado de fazer tal uso de seu aprendizado, porque dizia ele: “desde quando um piá vai saber mais do que eu que estou a horas nesta lida?” Resultado: o neto pediu um pedaço de terra quase que insignificante diante da extensão de terras da família, e com isto fez progredir os resultados econômicos da família, deixando o avô confuso, porém, ainda sem designar-lhe o bastão.

Outros filhos que regressaram das escolas já administravam as unidades de produção conjuntamente com os pais, e estes gradativamente vão se desvinculando da gestão como um todo, ficando responsável apenas por uma atividade ou função, até porque, alegam “não estarem inúteis para o serviço”. Alguns pais, só para exemplificar, estão agregando valores a sua unidade de produção com o turismo rural, trilhas ecológicas, comercialização de produtos coloniais e outras atividades de caráter eventual.

Ainda no que diz respeito à escola, verificou-se através das questões 33 e 39, que esta muitas vezes perde o seu caráter formador pela inadequação dos conteúdos programáticos e por sua metodologia desvinculada do rural. Muitos pais relataram que “a escola não incentiva os estudantes (filhos) para aprimorarem-se em gestão do empreendimento familiar, bem como, não valorizam o trabalho do produtor rural. Muito pelo contrário, desmotivam, ignoram, não fazem ligação entre cidade e campo, desestimulando crianças, jovens e adultos a nutrirem amor pelo campo”.

Foi relatado nas entrevistas informais que muitos dos filhos “com estudo” não queriam suceder os pais por medo da rotina árdua de trabalho. “Um agricultor não tem tempo para a família, não tem tempo prá descanso, tem que pensar sempre em sua lavoura e em como produzir dinheiro prá comprar mais terra e colocar dinheiro em casa”. É mais fácil graduar-se em outra profissão e ter como desculpa a falta de tempo para assumir uma função na unidade de produção. Houve um relato do tipo “o pai estava sempre ausente de casa nos momentos em que mais precisávamos de carinho e atenção”. Mãos calejadas, rosto cansado e castigado pelo clima durante o dia e situação financeira constantemente no “vermelho”, levam os filhos a desinteressarem pela atividade, salvo aqueles que não tinham estudo e logo constituíam família e herdavam sua parcela de terra.

Houve um relato de um candidato à sucessão (questões 44 e 45) que caracterizava a ausência do pai e medo de conversar com o mesmo porque estava sempre de “cara fechada”, nestes termos: “houve uma época em que eu sempre sonhei em ter uma bicicleta e o pai nunca tinha dinheiro para comprar. Investia em trator e implementos. Cresci, e tive que aprender a andar de trator para satisfazer o meu pai e quem sabe ele me daria a tal bicicleta. Que nada! Cresci no trator para ajudar na colheita e ainda hoje espero por ela”. No momento do relato, a mãe comprovava que era verdade o que o filho dizia e acrescentou que teve que “falar-lhe sério” para comprar uma máquina de lavar roupas para facilitar-lhe a “lida”.

O que merece ser destacado (questão 35 e 37) é que a falta de diálogo entre pais e filhos principalmente onde há sombreamento entre negócios e família dificulta a relação de continuidade de uma unidade de produção.

O comportamento dos gestores no tocante a estabilidade emocional em viver situações de crise, as motivações que lhe conduzem desempenhar as atribuições nas unidades de produção e sua postura comportamental diante da família e dos colaboradores pode redundar em facilidades ou dificuldades durante o processo de sucessão. Analisando-se o preparo para mudanças através das questões 28 e 29 do questionário, chega-se a resultados positivos ou negativos. Os resultados positivos são definidos quando as reações psicológicas aos fatos considerados refletem uma adequação, no sentido de apresentarem-se contidas diante dos fatos positivos e tranquilas diante dos fatos negativos (ver Figura 14). O resultado da comparação entre as duas situações designa como positivos quando há estabilidade nas respostas e negativos quando existem dissonâncias nas respostas.

Figura 14 Reações dos gestores diante de transições e mudanças em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002

	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	UP7	UP8	UP9
Questão 28	+	+	+	-	+	+	+	+	+
Questão 29	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Preparo para mudanças	-	+	-	+	+	+	+	+	+

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em respostas as questões 28 e 29 do questionário

A sucessão é um processo longo, recebe reflexos de muitos fatores externos e internos. No ambiente interno as habilidades dos líderes são essenciais para obter bons resultados econômicos e um processo de sucessão bem conduzido, conforme se pode verificar na Figura 15.

Figura 15 Habilidades dos líderes em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, ano de 2002

	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	UP7	UP8	UP9
Habilidade administrativa	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Estilo de liderança	A	A	A	D	D	A	D	A	A
Preparo para mudanças ¹	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Resultados econômicos ²	-	+	-	+	+	+	+	-	-
Sucessão	-	-	-	+	+	+	+	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em respostas as questões 13, 21 e 22 do questionário

A = autocrático; D = democrático

¹ Extraído da Figura 14

² Extraído da Figura 11

Pode-se identificar na figura anterior, que aquelas unidades de produção em que existem problemas na sucessão ou nos resultados, existem habilidades dos gestores que podem contribuir para o sucesso ou o fracasso, estão destacados, em tom mais escuro, possíveis fatores que contribuem para os resultados negativos.

Nossa vida mental é regida por processos dos quais não temos conhecimento, resultantes de forças instintivas e emoções profundas que influenciam permanentemente nossas atitudes. É possível que a tradição nas unidades de produção familiares, no sentido de que o gestor atual herdou do seu antepassado (pai/avô) estilos de liderança capazes de influenciar no seu comportamento frente a situações adversas e, principalmente esta característica dificulta a preparação para a sucessão do seu empreendimento. É certo que, aqueles que passaram toda uma vida seguindo um certo estilo particular, não poderão mudá-lo do dia para a noite, pois existem leis ou regras intrínsecas no indivíduo que desencadeiam conflitos ao se defrontarem com novas situações.

Analisando as respostas das questões 44, 45 e 47, observa-se que quando o gestor possui características de estilo de decisão do tipo autocrático/conservador dificilmente os filhos se interessam pela continuidade da atividade, no que diz respeito a assumir a gestão. Principalmente, por que muitos deles se queixavam desta ausência paterna nos momentos preciosos da adolescência.

Merece destaque nesta análise o caso da UP2, onde o gestor sempre teve uma postura autocrática, desde o surgimento do empreendimento quando ele recebeu de herança uma fazenda dedicada à pecuária de corte e transformou-a em lavoura de trigo e soja. Foram anos de muita dedicação para vencer os obstáculos da nova atividade e sua inexperiência inicial. Este processo exigiu um certo sacrifício da família e fortaleceu a figura do gestor, que na medida que foi obtendo sucesso foi concentrando decisões acarretando-lhe um certo isolamento humano.

Recentemente com o advento da crise de sucessão, o gestor sente-se frustrado por não ver o processo de sucessão resolvido e não identifica um sucessor preparado, tendo iniciado um processo de preparação para sucessão, passando a delegar decisões ao grupo de trabalho e a ausentar-se da unidade de produção no sentido de favorecer uma nova postura das pessoas.

Ocorre que esse processo é lento, pois a imagem do gestor é muito forte e autocrática, e o grupo tem receios de agir, errar e perder a confiança do mesmo. Outro fator alegado pelo grupo de trabalho é que “em certos momentos o homem tem umas recaídas” adotando uma prática autocrática e confunde o grupo, pois “uma hora quer opiniões, outra volta a ser o chefe”.

Por sua vez, quando o gestor possui características do tipo inovadora e progressista associada ao estilo de liderança democrática, há uma identificação com a figura do gestor, uma vontade de retribuir-lhe tudo que ele fez na organização familiar e, conseqüentemente, uma vontade desde cedo de definir sua importância dentro da unidade produtiva. Houve um caso dos filhos (onde o mais velho está em fase de transição para assumir a gestão) relatarem “desde cedo que tinha vontade de sair com o pai prá lavoura e depois negociar a produção”. O outro, já se identifica com a pecuária e

intervém dizendo “é verdade, é gostoso voltar para casa ao final do dia, reunir-se em volta do mate e contar pros velhos os acertos e desacertos nas atividades e falar dos projetos para o dia seguinte”.

Conforme as características mais comuns entre os hemisférios esquerdo e direito do cérebro, fica mais fácil compreender a importância da mulher na gestão de uma unidade de produção familiar onde a mãe pode ter um papel fundamental na formação dos herdeiros e sucessores da unidade de produção, tendo em vista que é mais freqüente no comportamento feminino a arte da sensibilidade e da cooperação, o agir espontâneo e da comunicação para incentivar uma possível vontade em suceder a gestão do chefe da família.

Foi registrado através da questão 4 que, em sua maioria, somente os filhos homens participam ou têm a chance de participar da sucessão na gestão. O fato atribuído a esta ocorrência de sucessores é que as filhas somente têm direito à herança de uma fatia do patrimônio, pela questão cultural de que elas nunca participaram da “lida” da unidade de produção. Recebem sua parcela ou seu dote quando vão estudar fora e necessitam de infra-estrutura que justifique sua saída da unidade de produção, ou mesmo quando saem para contrair matrimônio. Neste caso, elas vão fazer parte da “propriedade” do marido que, provavelmente, herdou sua parte e vai morar nas terras do sogro. Segundo informações colhidas nas entrevistas, isto se deve à tradição familiar dos “gringos” (descendentes de italianos).

Foi encontrado nesta pesquisa somente um caso em que uma mulher assumiu a gestão da unidade de produção, situação essa motivada pelos “esquecimentos repentinos do marido”, e por sempre achar que ele não era bom negociador. Ela, por sua vez, filha de comerciante, que no início do casamento também exerceu a função de comerciante, agregou experiência em gestão. Ela preparou o filho mais velho para assumir a gestão do pai, entretanto, por motivo de uma fatalidade, este foi impossibilitado de assumir o que desde cedo lhe foi designado. Coube ao filho mais novo (“pego de surpresa”) a tarefa de dar continuidade aos negócios da família, sendo que este, por sua vez, gostaria de estudar e ainda se encontra indeciso para assumir tal responsabilidade.

As questões 1, 3, 4, 43, 44 e 45 revelaram que as demais unidades de produção pertenciam a gestores de sexo masculino, bem como os seus sucessores, tanto aqueles em que já haviam transmitido o bastão quanto aqueles pretensos a assumir a gestão. Não houve interesse de nenhuma filha de gestores das unidades de produção para assumir a gestão dos empreendimentos paternos.

	1 ^a geração	2 ^a geração	3 ^a geração	Resultados econômicos	Sucessão
UP1				-	-
UP2				+	-
UP3				-	-
UP4				+	+
UP5				+	+
UP6				+	+
UP7				+	+
UP8				-	-
UP9				-	-

Figura 16 Integração do posicionamento da sucessão, resultados econômicos e sucessão em nove unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, em 2002

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar pela Figura 16, que aquelas unidades de produção que têm problemas em termos de resultado econômico ou de sucessão são justamente as mesmas em que o processo de transferência da gestão está em fase inicial ou que ainda nem começou (ver unidades de produção 1, 2, 3, 8 e 9). Demonstrando que a falta de preparação dos gestores, ou a falta de um processo longo e gradual de educação para a transição compromete o sucesso das unidades de produção em um determinado momento.

Quanto à preparação para sucessão (questão 13), em algumas unidades de produção familiares os herdeiros foram preparados desde a infância para assumirem a função do pai. Os mesmos foram conscientizados para preservarem a continuidade das

atividades, respeitando a vocação de cada um para o negócio e o interesse para este fim. Ressalte-se que esta preparação para a sucessão foi evidenciada na segunda e terceira geração. Estes novos sucessores adquiriram votos de confiança dos pais e coragem para o empreendimento na medida em que foram incentivados pelos mesmos onde gradativamente, foram assumindo a sua função na atividade, independente de sofrerem algum tipo de submissão.

Esta transferência de poder nos casos estudados (UP4, UP5, UP6 e UP7) está sendo feita de forma “homeopática”, uma vez que o gestor pouco a pouco vai se ausentando da liderança de sua unidade de produção e conseqüentemente cada filho vai assumindo sua responsabilidade, tomando decisões imediatas, por exemplo, na ausência do gestor. Foi constatado que cada membro, neste caso, podia fazer uso de tomada de decisão dentro de sua área de atuação. A partir da aptidão de cada membro familiar vinculada à organização foi definida a responsabilidade para expandir ou diluir sua atividade.

As entrevistas informais, ainda revelaram que existe preocupação dos gestores atuais em preparar os seus sucessores para que os mesmos não sofram as mesmas conseqüências passadas por eles, no que diz respeito ao despreparo para assumirem tal responsabilidade.

Em resposta a questão 31 do questionário constatou-se que o papel dos mais velhos seria a de transmitir conhecimento, experiência para os mais novos, bem como de aprender com os mais novos uma maneira de estarem sempre atualizados. Um dos gestores revelou que “não deveria deixar o inexperiente sucessor quebrar à cabeça, pois isso faz perder tempo e dinheiro”. Respostas como transmitirem segurança aos mais novos, ser um bom referencial, precavido de algumas situações, orientar os mais jovens nas tomadas de decisões também foram evidenciados.

Quanto à questão 32 houve uma predominância de resposta dos gestores inferindo suas perspectivas em relação aos seus sucessores, no sentido de obterem um amadurecimento e responsabilidade constante, que mantivessem o patrimônio herdado a fim de darem continuidade aos negócios, valorizando o trabalho dos seus antepassados,

e que absorvessem conhecimentos dentro e fora da unidade de produção. Já os sucessores responderam que os jovens deveriam ter mais estímulo para o trabalho, deveriam reconhecer o esforço da família para manter a unidade de produção e ainda que gostariam de receber o apoio dos mais velhos, mesmo já lhe tendo passado o bastão.

Ainda com relação a sucessores, a questão 46 revelou que existe, em sua maioria, identificação com o agronegócio, satisfação pessoal para assumir o que foi conquistado com esforço e por essa razão se sentiriam imensamente frustrados se outra pessoa extrafamiliar assumisse a gestão. Alguns deste relataram que se fossem um outro irmão era porque “este outro com certeza deveria ser mais capacitado que ele”.

Em resposta a questão 48, apenas o gestor da UP2 revelou que tinha construído a UP para ele próprio, para sua satisfação pessoal. As demais unidades revelaram que haviam construído para a família, principalmente para os filhos. O motivo da construção, fundamentalmente para sobrevivência.

Já em resposta a questão 49, em sua maioria os gestores se consideram realizados. Somente o gestor da UP2 admitiu não ser ainda realizado, por ainda não ter transmitido a gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo globalizado requer competência administrativa, seja para homem ou mulher, independente de idade. O sucesso da vida *on line*, onde tudo acontece rapidamente e todos ficam sabendo de muitas coisas ao mesmo tempo, é capaz de modificar as decisões nas organizações. É preciso ter competência, habilidade, conhecimento, segurança e vontade para ser um gestor rural de sucesso. E, o problema da sucessão gera reflexões tanto em nível do estilo de gestão do passado quanto no futuro, pois haverá o dia em que a unidade de produção familiar passará mais uma vez pelo processo de sucessão.

O que se verifica, então, é que existem organizações familiares de sucesso (UP4, UP5, UP6 e UP7) e outras de insucesso (UP1, UP2, UP3, UP8 e UP9). As que obtêm o sucesso o fazem na medida em que começam a se expandir, se modernizando, profissionalizando a gestão, retirando membros da família incompetentes, realizando associações e parcerias, planejando a sucessão, se preocupando com o desenvolvimento tecnológico e a conquista do mercado. Assim, ela assume nova dimensão, onde a competência profissional será de grande valia para a sua sobrevivência.

Deve-se analisar que há uma estrutura de mercados imperfeitos na agroindústria brasileira, associada à capacidade de adequação dos gestores aos mercados com os quais negocia. O fato é que muitos gestores, em nível de desenvolvimento, estão agregando valor a sua unidade de produção familiar, aumentando a capacidade de armazenamento de grãos (silos) e utilizando-se do que eles denominam de melhoramento do produto (limpeza e secagem), o que não deixa de ser a formação de uma agroindústria dentro da unidade de produção, facilitando ainda mais a integração com os demais elos da cadeia produtiva, têm maior importância econômica no agronegócio local.

Foi constatado nas entrevistas feitas nessa pesquisa que as características dos sistemas de gestão influenciavam nos resultados e, conseqüentemente, na sucessão das unidades de produção familiares. A pesquisa mostrou que a predominância dos gestores

é do sexo masculino, exercendo em sua maioria um sistema de gestão com características autocráticas se sobressaindo na produtividade do trabalho, todavia, apresenta maior dificuldade no que diz respeito à sucessão da organização.

O grupo de gestão mais democrática (UP4, UP5 e UP7), dividindo as preocupações com a família (mulher e filhos) se destaca em inovação e motivação do grupo de trabalho, e que esses dispõem de maior tranquilidade para transferência da gestão. Famílias bem estruturadas resultam em unidades de produção familiares de sucesso e em sucessão tranquila e gradativa. Portanto, família unida promove participação efetiva de todos os membros na unidade de produção, cada um desempenhando desde cedo a sua função.

Ficou claro que, esta abertura para idéias renovadas e criativas nos negócios da família designa uma nova leitura na definição de papéis dentro das unidades de produção familiares. As informações coletadas indicam a necessidade de uma maior descentralização do processo decisório no que diz respeito a maior participação da família. Que mulher, filhos e filhas participem das atividades frente às conquistas e desassossegos do empreendimento e valorizem o patrimônio conquistado. Que cada um seja responsável pela continuidade do negócio. A divisão de tarefas promove a união familiar, responsabilidade pela sua função, profissionalização da atividade, competência e habilidade para administrar aquilo que realmente gosta e não o que lhe é imposto, facilidade para comercializar e garantir bons resultados, controle de gastos e agilidade nas decisões. Todas estas características contribuem para diferenciação do sistema de gestão das unidades de produção familiares que trazem vantagens em termos de agilidade, competência e inovação em comparação com empresas agrícolas capitalistas típicas.

Em unidades de produção familiares com formato de sociedade (UP3, UP4 e UP7) constatou-se que o comportamento dos sócios pode influenciar no sucesso ou insucesso da organização. Ainda, observou-se que na medida em que são incorporados novos membros na família (noras, genros, netos e netas) acentuam-se as divergências entre os sócios, podendo levar à dissolução da sociedade familiar.

Percebeu-se que o grau de maturidade do processo de transferência da gestão influencia no desempenho das unidades de produção familiares, sendo que o processo está concretizado e este se reflete em resultados positivos, e nas unidades onde a sucessão está em transição os resultados são menos evidentes.

Sugere-se que haja reeducação familiar, no sentido de promover maior vínculo com a unidade de produção, que os pais desde cedo incentivem seus filhos a valorizarem a terra, natureza e os produtos nela gerados, a fim de que, os jovens tenham como se identificar com o setor produtivo e colaborem na efetivação da sua perpetuação ao longo da cadeia produtiva. Que aos jovens sejam delegadas funções/atribuições dentro da unidade de produção familiar, a fim de que estes tenham zelo pela atividade e se sintam motivados a darem continuidade no negócio. Ainda, salienta-se a necessidade da criação de um fórum reunindo a família para discussão dos objetivos a serem alcançados, prioridades e estratégias das unidades de produção, permitindo maior transparência entre gestores, sucessores e herdeiros.

As novas gerações do campo têm evoluído em sua formação, por isso seria muito interessante que as escolas e universidades atualizem seus currículos e respaldem a problemática da sucessão familiar. Que escolas públicas e privadas valorizem a produção rural e o agronegócio como um todo, inserindo na metodologia de ensino casos relacionados ao setor. Isso poderia contribuir gradativamente para um maior equilíbrio nas relações campo-cidade, e poderia facilitar o processo de sucessão em unidades de produção familiares.

Esta pesquisa teve como objetivo principal levantar informações relevantes sobre a sucessão em unidades de produção familiares e, por consequência, fomentar o desenvolvimento de novas pesquisas. Por tal razão, este estudo, de caráter exploratório associado à metodologia utilizada, inviabiliza possíveis generalizações dos resultados obtidos, seja para unidades de produção familiares, seja para empresas familiares de um modo geral. Apesar das limitações, considerando o caráter exploratório deste trabalho, acredita-se que o resultado contribui na análise do processo de sucessão familiar e identifica alguns pontos relacionados ao planejamento sucessório das unidades de

produção familiares. As considerações apresentadas sugerem o desenvolvimento de novos estudos e investigações sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.; GRANDI, D.S.; ANDRADE, D.M.; et al. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v.3, n.2, p.30-44, 2001.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J.A. Unidade de produção e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.14, n.157, p.25-29, 1988.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO RIO GRANDE DO SUL 1991-1994, 1997, 1998, 2001. (2000). Porto Alegre: FEE. CD-Rom.

ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o “agribusiness” brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990.

ATLAS do Desenvolvimento Humano no Brasil (1998). Brasília: PNUD/IPEA/ /FJP/IBGE. CD-Rom.

AZEVEDO, P.F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p. 49-81.

BATALHA, M.O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.

_____. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.

BECKER, G.S. **Human capital**. New York: N.B.R.R., 1964.

BECKER, G.S. Brasil em exame: educação. **Revista Exame**, São Paulo, 1997.

BENSUSSAN, Jaques Alberto, coord. (2000). **Índice Social Municipal Ampliado para o Rio Grande do Sul 1991-96**. Porto Alegre : FEE (Documentos FEE n. 45), p. 64.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. Preparo do acionista na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, 20 jul. 1999, p.A-3.

BETHLEM, A.S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.4, p. 88-97, out-dez. 1994.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: BATALHA, M.O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.

BRUM, A. J. **Modernização da agricultura trigo e soja**. Ijuí, RS: VOZES e FIDENE, 1988. p. 200.

CALDAS, R. de A.; PINHEIRO, L.E.L.; MEDEIROS, J.X. et al. **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. 275p.

CARRIERI, A. de P.; LIMA, J.B. de. Processos decisório e processos de decisão-ação em organizações rurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 16., 1992, Canela. **Anais...** Canela: ANPAD, 1992. v.5. p.235-247.

CENSO DEMOGRÁFICO 1991; **características gerais da população e instrução** (1994). Rio de Janeiro: IBGE.

CENSO DEMOGRÁFICO 2000; **características gerais da população e instrução** (1994). Rio de Janeiro: IBGE.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991, p. 21.

CONTAGEM da população 1996: **sistema de informações municipais** (1997). Rio de Janeiro : IBGE. 2v. CD-Rom.

DONNELEY, R.G. A empresa familiar. **Harvard Business Review**, São Paulo, p.58-96, 1987.

DOSSA, D. A compreensão do funcionamento técnico-econômico da propriedade rural: uma aplicação da Teoria do Comportamento Adaptativo – TCAP. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 1996, Paraná. **Anais...** Paraná: SOBER, 1996.

DRUMOND, H. De-escalation in decision making: a case of a disastrous partnership. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.32, n.3, 1995.

ERRINGTON, A. Managing succession in the farm family business. Reading, FMU. In: **Farm Management**, v.8, n.8, p.349-359, 1993/1994.

ERRINGTON, A.; TRANTER, R. **Getting out of farming?** Part two: the farmers. Reading, FMU. Study n° 27, 1991. 157p.

FARINA, E.M.M.Q. O sistema agroindustrial de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 16., 1988, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpec, 1988, v.3, p.292-315.

_____. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais. In: SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbiss, 1999. p.6-36.

FAUCHER, P.; RIBEIRO, M.T. Desenvolvimento tecnológico: novos espaços de convergência entre o público e o privado. **Revista de Administração Pública – ENAP**, Brasília, v.119, n.2-3, 1996.

FELICIANO NETO, A.; SHIMIZU, T. **Sistemas flexíveis de informação**. São Paulo: Makron Books, 1996.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; et al. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GOLDBERG, R. Agribusiness. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p.16, c.5, (Caderno de Economia). 1990.

GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, família, empresa**: um estudo sobre a transformação do mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A modernização dolorosa**. Rio de Janeiro: ZAHAR EDITORES. 1981, Coleção: Agricultura e Sociedade. 192 p.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. São Paulo: UNICAMP.IE, 1998, 2º ed. rev.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (Coords.) **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

HELLER, R. **Como tomar decisões**. São Paulo: Publifolha, 1998. (Série Sucesso Profissional).

JANK, M.S. O vendaval nas bolsas e o agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**, n.12, p.34, 1997.

KAGEYAMA, A. Pluratividade na agricultura: alguns aspectos conceituais. In: **AGRONEGÓCIO brasileiro, desafios e perspectivas**. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (SOBER), 1998, v.2, p.555-576.

KROENKE, D. The Value Added by Information System. **Management Information System**, 1992.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness cooperativa e produtor rural** São Leopoldo: Unisinos, 1993, p.296.

LEITE, R.C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (Coords.) **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000. p.167-196.

LEONE, N.M. de C.G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set. 1992.

_____. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 15., 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991. v.7., p.243-257.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n.7, p.185-200, jun. 1997.

LIMA, A.P. de; BASSO, N.; SANTOS, A.C. dos; et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. Ijuí: UNIJUÍ, 1995. 176p.

LIKERT, R. **Novos tempos de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. Oportunidades em empresas familiares. In: ADMINISTRAÇÃO de pequenas empresas, São Paulo: Makron, 1998. Cap.6.

MARTINS, I.S.; MENEZES, P.L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

MELLO, D.N. A sucessão na empresa familiar. **Revista da Economia e Empresa**. São Paulo, v.2., n.2, p.68-70. 1995.

MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, july-august, 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p.465-499. 1982.

MONTOYA, M.A.; PARRÉ, J.L. **O agronegócio brasileiro no final do século XX**: estrutura produtiva, arquitetura organizacional e tendências. Passo Fundo: Ediupf, 2000. v.1.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1999.

- MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989. 148p.
- NANTES, J.F.D. Gerenciamento da empresa rural. In: BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.
- NETZ, C. O patinho feio pode ser um belo cisne. **Exame**, São Paulo, v.24, n.6, p.52-58, mar. 1992.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- ONU – FAO/INCRA. **Perfil da agricultura familiar no Brasil**: dossiê estatístico. Brasília: FAO/Incra, 1996.
- PINAZZA, L.A.; ALIMANDRO, R. A visão pragmática do agribusiness. In: BATALHA, M.O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- PLOEG, I.D. Patterns of farming logic, strutation of labour and impact of externalization. **Sociologia Ruralis**, Montreal, v.25, n.1, p.5-25, 1985.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTAGADA, S. (1993). **Indicadores sociais: contexto social e breve histórico. SINOPSE preliminar do Censo Demográfico de 2000 (2001)**. Rio de Janeiro: IBGE. CD-Rom.
- SECEX - Secretaria de Comércio Exterior. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Boletim Informativo, março, 2000.
- SEMLER, R.F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SHULTZ, T.W. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando o patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TEDESCO, J.C. Rupturas, continuidades e redefinições no empreendimento familiar rural: o problema da transmissão do patrimônio. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (Coords.) **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.
- TRENTIN, I.C.L. **O Pró-Rural 2000 como Política Pública de Combate à Pobreza Rural**. Porto Alegre: UFRGS Dissertação de Mestrado do PGDR. 2001. 135p.

- UHLMANN, G.W. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIDIGAL, A.C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I.G. da S.; MENEZES, P.L. de; BERNHOEFTH, R. (Coords.) **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999, p. 17-28.
- WAGNER III, J.A.; HOLLENBERCK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WELCH, F. Education in production. **Journal of Political Economic**, v.78, p.35-39. 1970.
- XAVIER, R. de A.P.; FRANCIATTO, C. **Executivo**: a carreira em transição. São Paulo: STS, 1995.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução : Daniel Grassi 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO**QUESTIONÁRIO**

Unidade de produção familiar: nº _____

1. Quem iniciou esta unidade de produção?
2. Em que ano?
3. Quantos filhos? E qual o grau de escolaridade?
4. Que geração sucedeu ou vai suceder?
5. Quais as atividades desta unidade de produção?
6. Quem participa da lavoura?
7. Quem participa da pecuária?
8. Ao gestor: numa escala de 0 a 4 qual o seu grau de envolvimento em relação a tomada de decisão dentro da unidade de produção?
 0 – Não há envolvimento
 1 – Pouco envolvimento
 2 – Razoável envolvimento
 3 – Muito envolvimento
 4 – Total envolvimento
9. Você se considera escravo deste trabalho? ()SIM ()NÃO Por que?
10. Quanto ao trabalho nesta atividade?
 0 – Não gosta
 1 – gosta pouco
 2 – Razoável
 3 – gosta muito
 4 – Totalmente satisfeito
11. Se você pudesse, trabalharia em outra atividade?()SIM ()NÃO Qual? Por que?
12. Você vê a possibilidade de um de seus filhos continuarem com os negócios desta unidade de produção? ()SIM ()NÃO Por que?
13. Houve alguma preparação para assumir esta função? ()SIM ()NÃO Por que?

14. Você se considera um :
- () 0 – péssimo administrador
 - () 1 – ruim administrador
 - () 2 – Razoável administrador
 - () 3 – Bom administrador
 - () 4 – Ótimo administrador
15. A Tomada de decisão:
- () 0 – não é partilhada na família
 - () 1 – é pouco partilhada na família
 - () 2 – Razoavelmente partilhada na família
 - () 3 – Muito partilhada na família
 - () 4 – Totalmente partilhada na família
16. O que mais te atrai na produção rural?
17. Quais as maiores dificuldades enfrentadas no meio rural?
18. Quais os fatores de sucesso de sua unidade de produção?
19. Quais os principais problemas desta unidade de produção (U.P.)?
20. Qual o grau de separação entre a unidade de produção e a família?
- () 0 – Não há separação
 - () 1 – Pouca separação
 - () 2 – Razoável separação
 - () 3 – Muita separação
 - () 4 – Total separação
21. Como é feita a escolha para a sucessão?
22. Em caso de ainda não haver pensado (sucessão), como se fará isso?
23. Quando se precisa comprar um equipamento, por exemplo, se lança mão do caixa da família ou existe caixa separado?
24. Há prioridade para gastos da família ou para os negócios da família?
25. Qual a participação da mulher na tomada de decisão nos negócios?
- () 0 – Não há separação
 - () 1 – Pouca separação
 - () 2 – Razoável separação
 - () 3 – Muita separação
 - () 4 – Total separação

26. Qual a participação dos filhos na tomada de decisão nos negócios?
- 0 – Não há participação
 - 1 – Pouca participação
 - 2 – Razoável participação
 - 3 – Muita participação
 - 4 – Total participação
27. Existe religiosidade na família? ()SIM ()NÃO
28. Se recebesse US\$ 100.000.000, como você reagiria diante deste dinheiro?
29. E se perdesse ?
30. Quais as suas perspectivas para o futuro?
31. Qual o papel dos mais velhos?
32. O que se espera dos mais jovens?
33. O que você acha da educação e da cultura?
34. Esta U.P. é vista como fonte de sobrevivência para seus familiares ou :
- não existe um esforço de cada pessoa para que possa crescer e se perpetuar
 - existe pouco esforço de cada pessoa para que possa crescer e se perpetuar
 - existe razoável esforço de cada pessoa para que possa crescer e se perpetuar
 - existe muito esforço de cada pessoa para que possa crescer e se perpetuar
 - existe total esforço de cada pessoa para que possa crescer e se perpetuar
35. Como a família reage diante de uma crise?
36. No seu ponto de vista, quais as características de sua unidade de produção?
37. a) Como se procede ao relacionamento entre pais e filhos dentro de sua casa?
- não há respeito
 - há pouco respeito
 - há razoável respeito
 - há muito respeito
 - há total respeito
37. b) Quanto ao diálogo:
- não há diálogo
 - há pouco diálogo
 - há razoável diálogo
 - há muito diálogo
 - há total diálogo

37. c) Quanto à obediência:

- não há obediência
- há pouca obediência
- há razoável obediência
- há muita obediência
- há total obediência

38. Quanto à profissionalização dos membros da unidade de produção:

- não há profissionalização
- há pouca profissionalização
- há razoável profissionalização
- há muita profissionalização
- há total profissionalização

39. Dentro da família, há sempre aquele filho ou aquela filha que estudou, se especializou em uma determinada profissão. Na sua opinião, você acha que isto:

- não vai contribuir para a continuidade dos negócios da U.P.
- vai pouco contribuir para a continuidade dos negócios da U.P.
- vai contribuir razoavelmente para continuidade dos negócios da U.P
- vai contribuir muito para a continuidade dos negócios da U.P
- vai contribuir totalmente para a continuidade dos negócios da U.P

40. A integração das atividades desta U.P com agroindústrias e cooperativas:

- não há integração
- há pouca integração
- há razoável integração
- há muita integração
- há total integração

41. Quem decide o que vai produzir na unidade de produção?

42. Os fatores de produção pertencem à família ou há parcerias?

43. Você acha que pode existir alguma rivalidade entre irmãos para assumir o comando desta unidade de produção?

44. Quanto ao sucessor, você:

- não se sente atraído para levar a U.P adiante
- se sente pouco atraído para levar a U.P adiante
- se sente razoavelmente atraído para levar a U.P adiante
- se sente muito atraído para levar a U.P adiante
- se sente totalmente atraído para levar a U.P adiante

45. Sempre teve vontade de assumir os negócios de seu pai?()SIM ()NÃO Por que?

46. Você:

- não se sentiria frustrado se outra pessoa assumisse em seu lugar
- se sentiria pouco frustrado se outra pessoa assumisse em seu lugar
- se sentiria razoavelmente frustrado se outra pessoa assumisse em seu lugar
- se sentiria muito frustrado se outra pessoa assumisse em seu lugar
- se sentiria totalmente frustrado se outra pessoa assumisse em seu lugar

47. Você:

- não gosta de assumir este tipo de responsabilidade
- gosta pouco de assumir este tipo de responsabilidade
- gosta razoavelmente de assumir este tipo de responsabilidade
- gosta muito de assumir este tipo de responsabilidade
- gosta de assumir totalmente este tipo de responsabilidade

48. Ao fundador: para quem e para quê o senhor construiu esta unidade de produção?

49. O senhor:

- não se considera um homem realizado
- se considera pouco realizado
- se considera razoavelmente realizado
- se considera muito realizado
- se considera totalmente realizado

50. O que se espera sucessão?