

## AS OPORTUNIDADES E OS RISCOS NA SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA MÉDIA PROPRIEDADE RURAL NA REGIÃO DO PAMPA/RS

### OPPORTUNITIES AND RISKS IN FAMILY SUCCESSION IN A MEDIUM RURAL PROPERTY IN THE REGION OF PAMPA / RS

**Auro Augusto Baier**

Engenheiro Civil (UPF)  
Universidade Federal de Pelotas  
Pelotas-RS, Brasil  
auro.baier@yahoo.com

**Simone Portella Teixeira de Mello**

Doutora em Educação  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Pós-Doutora em Administração  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Pelotas-RS, Brasil  
sptmello@gmail.com

\* **Recebido em: 10/09/2019**

\* **Aceito em: 12/02/2020**

#### RESUMO

O objetivo do estudo é descrever as oportunidades e os riscos, ao considerar as diferentes percepções do sucedido e do sucessor no processo de sucessão familiar em uma típica propriedade rural da região do pampa gaúcho, de modo a oportunizar um acordo mutuamente vantajoso para os envolvidos. A pesquisa-ação foi a estratégia metodológica utilizada no estudo, sendo desenvolvidos quatro estágios: fase exploratória (diagnóstico), pesquisa, ação e avaliação. Como resultados, descreve-se dilemas e conflitos na relação pai e filho, as oportunidades e os riscos e cuidados do processo sucessório, que envolvem família e mercado. O caso estudado mostra que o momento certo para iniciar um processo sucessório é de difícil mensuração. O ideal é que comece por iniciativa do fundador, na qual existe um desprendimento de fatores individuais, ao pensar em um contexto maior, que envolva a família e a continuidade da empresa. Desta forma, nota-se que a sucessão familiar revela aspectos que tornam o rito emblemático na família, e pode fazer do processo um acontecimento de união, autoconhecimento e de novos conhecimentos.

**Palavras-Chave:** Sucessão familiar; Sucessão; Planejamento sucessório.

#### ABSTRACT

The objective of the study is to describe the opportunities and risks by considering the different perceptions of the successor and the successor in the process of family succession in a typical rural property of the pampa gaúcho region, so as to provide a mutually beneficial agreement for those involved. This study uses an action research which is a methodology that elaborates and develops theoretical knowledge from four stages: exploratory phase (diagnosis), research, action and evaluation. Dilemmas and conflicts in the relationship between father and son, the opportunities and risks and cares of the succession process involving family and market are described as results. This study also shows that the right time to start a succession process is difficult to measure. Ideally, it should start at the initiative of

the founder, in which there is a detachment of individual factors, thinking in a larger context that involves the family and the continuity of the company. In that way, family succession reveals aspects that make the rite emblematic in the family, and can make the process an event of union, self-knowledge and new knowledge.

**Keywords:** Family succession; Succession; Succession planning.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema empresas familiares e processo sucessório tem sido discutido no âmbito acadêmico. No Brasil, mais de 90% das empresas são de controle familiar, as quais, estudos apontam que apenas 30% tem o comando passado da primeira para a segunda geração, e apenas 5% passam para a terceira geração (SARMENTO, 2018). A elaboração de um planejamento sucessório para a manutenção e longevidade do negócio parece ser algo óbvio, mas os números mostram o contrário (OLIVEIRA, 2006; PASSOS et al., 2006; FLORES JR., GRISCI, 2012).

Isso demonstra uma realidade preocupante quanto à continuidade das empresas familiares, uma vez que grande parte dos produtos e serviços consumidos pela população é oriunda delas. Então, o tema parece oportuno e o estudo sobre o planejamento sucessório indica uma etapa indispensável na manutenção dos negócios sob a gestão da família.

A questão da dualidade vida-morte ao que o tema recorrentemente é vinculado, faz com que a iniciativa por parte do sucedido seja postergada ao máximo (ADACHI, 2006) e, como resultado, esse planejamento nem sempre é feito em um grau e, muito menos, em um período de maturação adequado. O processo nem sempre é fácil e pacífico; os objetivos e as visões do negócio mudam ao longo do tempo e das gerações e, por vezes, a falta de preparo daqueles que irão assumir o negócio indicam gargalos significativos na transição (SARMENTO, 2018).

Outros aspectos externos também parecem relevantes no processo sucessório, desde mudanças no segmento de mercado até os aspectos contingenciais, como a situação econômica do país. Mas, na maioria dos casos, a sucessão não é tratada com a devida importância e o assunto é abordado somente em situação extrema, como em caso de doença, incapacidade e, no caso mais grave, a morte do fundador (ADACHI, 2006). Por vezes, os sucessores são surpreendidos com as novas responsabilidades e nem sempre se sentem experientes o bastante para assumi-las. O aspecto emocional, muito além do mercadológico, está presente neste contexto de sucessão familiar e, por isso, a complexidade do tema é reveladora.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é descrever as oportunidades e os riscos, ao considerar as diferentes percepções do sucedido e do sucessor no processo de sucessão familiar, de modo a oportunizar um acordo mutuamente vantajoso para os envolvidos.

Para tanto, a apresentação deste artigo está organizada da seguinte forma: após a introdução, apresenta-se o referencial teórico, o qual trata do tema da empresa familiar ao trazer definições e diferentes percepções de como a empresa familiar pode ser vista, além de trazer pontos de vista de diferentes autores. Dá-se ênfase aos dilemas e conflitos referentes à relação sucessor-sucedido, às oportunidades e aos riscos deste processo, aos cuidados a serem tomados com o contexto geral do processo, no qual, além das perspectivas dos envolvidos, existe as diferentes perspectivas que envolvem outros atores, a comunidade e o mercado. Após isso, a sucessão familiar e o planejamento sucessório são abordados. A metodologia a seguir explica o uso da pesquisa-ação para este planejamento sucessório, descrevendo etapas, responsabilidades, problemas e consensos entre pai e filho. Os resultados revelam o perfil dos envolvidos, o diagnóstico do processo sucessório, inclusive um panorama da propriedade rural. Observa-se o não planejamento da transferência de poder, as aspirações de pai e filho são diferentes, mas há consenso de que precisam diversificar o negócio. Por fim, nas

considerações finais salienta-se que o momento ideal para se iniciar um processo sucessório é bastante delicado e divergente, diante dos perfis dos atores envolvidos na sucessão, e precisa ser considerado. Sugestões de pesquisas futuras são indicadas, seguidas das referências utilizadas neste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em níveis mundiais, a dimensão e a importância da empresa familiar na economia são de extrema relevância e representam mais de 65% do segmento empresarial. No Brasil, essas organizações familiares são responsáveis por 61% das receitas e aproximadamente dois terços dos empregos gerados (GERSICK et al., 2006; OLIVEIRA, 2006).

Além disso, observa-se que a amplitude das dimensões das empresas familiares vão desde a microempresa até as grandes corporações administradas por famílias que, na maioria dos casos, tiveram seu início com o sonho de um empreendedor (ADACHI, 2006).

João Bosco Lodi (1987) é pioneiro no estudo envolvendo este tema no Brasil. Mesmo com as diversas publicações existentes referentes ao tema, não existe um consenso sobre a definição de empresa familiar. Contudo, para fins deste artigo, entende-se que uma empresa familiar compreende uma empresa de qualquer porte, criada por uma ou mais pessoas do mesmo núcleo familiar, as quais têm como característica básica a força de seus laços familiares no negócio, além dos interesses econômicos e estratégicos na gestão da empresa, pois a família, diante de seu poder, controla a gestão do negócio (LODI, 1987; WERNER, 2004; LEONE, 2005; BORNHOLDT, 2005; DAVIS, 2007).

Por outro lado, a temática de sucessão familiar é um assunto complexo, levando em consideração os mais variados contextos em que cada família está inserida na empresa. Existe uma série de fatores que, no âmbito da família, é difícil de ser tratada. Nem sempre a conversa sobre sucessão acontece de forma lúdica e pacífica e, por vezes, o assunto acaba sendo evitado. Adachi (2006), a partir de pesquisas com famílias que possuem empresas familiares, elenca uma série de desafios sobre a sucessão, observados nas falas de seus entrevistados:

“A sucessão é um assunto para ser tratado após a morte do fundador.”

“Temos receio de que nosso pai morra, caso pare de trabalhar na empresa, então é melhor não falar em sucessão nesse momento.”

“Eu tenho que ser melhor do que o meu irmão!”

“É difícil comentar sobre sucessão em casa; quando tento falar neste assunto, todos pensam que desejo a morte de nosso pai e me olham como se eu somente pensasse na herança!”

“O primogênito sempre deve ser o seguidor do trabalho do pai.”

“O meu sucessor tem que ser sangue do meu sangue!”

“Meu filho, quando eu morrer, tudo isso será seu!”

“Será que sou melhor que meu irmão?”

“Eu não sei fazer outra coisa senão trabalhar nessa empresa que eu criei.”

“Querido esposo, quem irá cuidar da empresa quando você morrer?” (p.171)

Acredita-se que postergar e não tratar esses assuntos como prioridade, parece pôr em risco a continuidade do negócio da família e impede qualquer movimentação que permita os processos da sucessão acontecer. Sabe-se que a vida do sucedido não é infinita, tornando-se necessária a discussão da perspectiva sobre a perpetuação do negócio. Como salienta Adachi (2006), a sucessão precisa ser desvinculada da morte e é justamente essa desvinculação que será entendida não como a criação de um herdeiro, mas como um processo de preparação de um sucessor, o qual tenha conhecimento adquirido e conhecimento do negócio.

A situação ideal para um início de planejamento sucessório é quando o sucedido consegue se desprender da conotação negativa da qual o assunto carrega. Adachi (2006) observa que se trata muito mais do que uma aposentadoria, pois é o momento de dar

continuidade ao seu legado, conseguir preparar o futuro da empresa da família em um ambiente próximo ao ideal. Quando o fundador ainda dispõe de todo o vigor, o conhecimento e a lucidez necessários para conduzir e preparar um sucessor para o seu patrimônio, o processo sucessório pode ser concebido de maneira estruturada e robusta. Além de ter a segurança das tratativas certas para que o seu sonho seja perpetuado, passa a ser o momento em que sua aposentadoria poderá ser planejada, do mesmo modo que sua sucessão. Trata-se, então, de compreender que um novo ciclo se inicia (LODI, 1987).

Conforme Leone (2005) existe um clima preocupante em relação à sucessão, que se não superado pode configurar algo muito cruel da sucessão, que é quando o sucessor ascende e o sucedido descende no que tange à gestão da empresa. Essa etapa indica perdas e ganhos, há aspectos emocionais e racionais envolvidos, que precisam ser tratados com cuidado.

Para Bernhoeft (1989, p. 45), “a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas”. Já para Cohn (1991, p.6), a sucessão pode ser vislumbrada como uma ação genuína de autocompreensão e autorealização, pois essa transferência de gestor não precisa ser entendida como a perda de valor daquele sucedido, seja para a sua família ou mesmo para a comunidade. Como salienta o autor, “à medida que o empresário passa de herói para um simples mortal, há uma oportunidade de ganhar sabedoria”.

Aspectos relevantes em relação ao trabalho de sucessão ocorrido entre pais e filhos é tratar o pai (sucedido) e o filho (sucessor) de maneiras distintas. Diante do que foi exposto acima, principalmente verificando que ambos estão em momentos diferentes da vida, que tem expectativas e perspectivas, percepção de tempo, planos e visões do mercado distintas, a maneira com que lidam a tecnologia será diferente. A concepção do planejamento sucessório se divide em duas perspectivas que irão convergir, aliando os interesses e as possibilidades do negócio com as do sucessor e do sucedido (BERNHOEFT, 1989).

Leone e Souza (1993, p. 10) concordam ao afirmarem que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”. Além disso, é necessário pensar na diminuição das atribuições do sucedido, utilizando-o em posições mais estratégicas do negócio, além de preparar seu plano de aposentadoria. Os objetivos comuns são uma propriedade viável economicamente e sustentabilidade a longo prazo (KENNEDY, 1991).

Então, o planejamento pode ser dividido em duas etapas: o planejamento do sucedido quanto ao afastamento das atividades práticas e cotidianas, redirecionando-o ao desempenho de atividades técnicas e estratégicas. Nessa etapa, enfatiza-se dois quesitos que precisam ser analisados, pois envolvem o aspecto financeiro da empresa. O primeiro é a questão salarial, pois o afastamento do sucedido não justifica uma redução de salários ou pró-labore. Com esse afastamento, o sucessor assume a empresa ocorrendo um incremento na folha salarial, pondo em discussão a capacidade de faturamento da empresa em cobrir esses acréscimos (ADACHI, 2006). O segundo pesa para o lado financeiro do planejamento sucessório, como destaca o autor ao dar o exemplo de custo de planos de saúde. Esse custo aumentará, exponencialmente, à medida que há o envelhecimento, e nesse caso há de se considerar as despesas não só com o sucedido, mas também para aquelas pessoas que, de uma forma ou outra, vão acompanhá-lo.

A segunda etapa trata do sucessor, mais especificamente do que é preciso quantificar para a sua remuneração e a dos demais herdeiros (CASILLAS, 2007), sendo necessário considerar e computar a sucessão também precisa contemplar as demais pessoas da família. Além da questão financeira, o planejamento no âmbito do sucessor precisa considerar a familiarização ou mesmo a adaptação desse ao dia a dia da empresa, independente do segmento em que a empresa atue, entendendo suas peculiaridades, as sazonalidades, como agire compreender seus stakeholders.

Quanto às terras, no caso de propriedades rurais, elas serão inventariadas e, em momento oportuno, doadas e/ou incluídas em testamento, divididas igualmente para cada herdeiro. Na parcela destinada ao herdeiro que não fará parte da gestão diretamente, será remunerado o arrendamento com valores de mercado, contrato de arrendamento firmado por 10 anos e renováveis por outros 10 anos. Em caso de algum herdeiro ter interesse em fazer a venda de sua parte, após o inventário e a escrituração, poderá fazê-lo. A preferência de compra é do outro herdeiro (VIEIRA, 2018).

As decisões sobre os novos rumos, investimentos e empréstimos serão somente autorizadas com a permissão de todos, sem exceções (VIEIRA, 2018). A autora descreve casos de consultoria jurídica contratada para cuidar dos trâmites legais e outra, na área contábil, destinada a cuidar de assuntos tributários, relacionados aos trâmites de doação e/ou herança. As duas situações envolvem o financeiros, mas são uteis para esclarecer a situação atual e a tomada de decisão para o futuro.

De acordo com o que foi tratado corrobora-se com Casillas (2007) quando destaca que as variáveis são tantas que não é uma tarefa simples coletar todas essas informações, compilar em um plano adequado para atender as necessidades de todos os envolvidos, inclusive do mercado e da comunidade. Para o Autor, o processo de sucessão tem um planejamento complicado, mas gratificante e difere-se em relação aos demais envolvidos, os quais também precisam ter seu planejamento realizado diante do contexto da sucessão.

Embora Cassillas (2007) e outros autores tratem a relação entre sucessor e sucedido numa concepção masculina, há de se considerar que o fato também ocorre entre mulheres. O estudo de Curimbaba (2002), por exemplo, elucida a visibilidade das mulheres no processo de sucessão familiar, revelando como as estruturas familiares e de negócio afetavam o grau de visibilidade das filhas no processo sucessório efetivo nas empresas, pois diferente dos homens, por vezes, assumem posições periféricas, de cunho social, nas organizações.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo utiliza a metodologia da pesquisa-ação ao apresentar um planejamento de uma sucessão familiar, pois mostrou-se adequada na construção da pesquisa. A pesquisa-ação é confundida com uma consultoria, mas a diferença principal é que essa metodologia elabora e desenvolve conhecimento teórico (ROESCH, 2001), deixando, além do legado dos participantes da pesquisa, criar um referencial teórico baseado nas práticas, além de conseguir alinhar e resolver problemas do dia-a-dia.

Segundo Thiollent, a pesquisa-ação é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Esta definição de Thiollent se encaixa no modelo adotado. Neste caso, existem as ações definidas para os envolvidos, além da resolução do problema da sucessão familiar na propriedade, que, devido a idade avançada do sucedido, torna-se um problema representativo. Ademais, conforme o próprio Thiollent (2009) menciona, a pesquisa-ação é qualificada ao existir ação/participação das pessoas envolvidas no problema e as ações estipuladas em função do problema. Este modelo foi eleito pois consegue dar aos envolvidos, pesquisador/sucessor e sucedido, subsídios para a resposta e futuras soluções do problema.

A metodologia da pesquisa-ação não possui uma estrutura engessada. Segundo Thiollent (2009) e Macke (2002), pode ser classificada em 4 estágios. A fase exploratória é o estágio em que se realiza um diagnóstico nos quais são identificados os problemas, as ações e a capacidade de colocar tudo em prática. A fase de pesquisa aprofundada trata da coleta de dados. O estágio posterior trata da ação, fase onde as ações decididas entre os participantes são planejadas e postas em prática. E, por fim, a avaliação é o estágio em que existe uma



avaliação dos rumos, um redirecionamento, pode ser necessário, o que vai depender do desempenho avaliado entre todos. As recorrentes reuniões de trabalho e planejamento sucessório, assim como o dia a dia de trabalho na propriedade rural, objeto desta pesquisa, foram essenciais nos conhecimentos, ajustes e definições de futuro do negócio. Houve então um estágio terapêutico para o sucessor, que na perspectiva de Baskerville e Myers (2004), ocorre quando o modelo é introduzido, colocado em prática e estudado/avaliado. Nesse estágio as técnicas de coleta e análise de dados são necessárias.

#### 4. RESULTADOS

O começo do processo de sucessão deve, preferencialmente, ser por iniciativa do próprio sucedido de modo a desassociar a imagem da sucessão à morte. Logo, o sucessor tem a oportunidade de dar continuidade ao negócio e, até mesmo, inovar de modo que as mudanças sejam entendidas como oportunidades de crescimento, prosperidade financeira, satisfação e união na família. Todavia, há de se considerar a sobreposição entre família e empresa. Casillas et al (2007) destaca que a complexidade do processo se dá, especialmente, pelos vínculos entre família, propriedade e empresa por conta da sobreposição de papéis.

Dessa forma, o objeto deste estudo trata-se de uma fazenda de médio porte, com 420 hectares, no interior de Hulha Negra, município da região do Pampa, no estado do Rio Grande do Sul. A cidade se localiza entre os municípios de Bagé e Candiota, distante 390 quilômetros da capital do estado, Porto Alegre.

A propriedade investigada, possui 20% de seus 420 hectares destinados à reserva legal, uma área que deve ser deixada intacta para a recuperação e preservação, representando aproximadamente 80 hectares. Além disso, há na fazenda uma floresta de 15 hectares formada por eucaliptos, os quais servem de fonte de madeira e lenha para a propriedade. Com isso, restam 325 hectares úteis para a exploração agropecuária.

Logo de início, sucessor e sucedido acordaram na construção de uma pequena residência na propriedade, assim como a construção de um novo galpão para o acondicionamento de insumos e maquinário. As conversas entre pai e filho levaram ao consenso de aquisição de um trator, uma semeadora para o plantio, uma roçadeira, uma niveladora e a contratação de um novo campeiro. Esse maquinário está sendo útil no plantio de forrageiras e correção da fertilidade do solo. A partir disso, foi possível ter a autonomia total em relação aos rumos a serem tomados. A principal delas foi a recuperação do solo degradado. Depois, a partir de conversas, foi uma mudança no curso do processo de sucessão, ou seja, o entendimento que investimentos em maquinário, insumos e benfeitorias são necessários.

No entanto, a pesquisa revela que a situação de sucedido e sucessor não difere dos escritos de Leone (2005) no que diz respeito ao não planejamento da transferência de poder por parte do empresário brasileiro, pois este imagina que sua permanência na empresa é eterna, o que causa alguns dos desafios familiares.

A visão aplicada pelo proprietário e sucedido está na manutenção dos valores da família, de perenidade da propriedade e da clara noção de que o negócio é a principal fonte de renda da família e de sua qualidade de vida. Por isso, é clara a visão de sucedido e de sucessor no que tange a sustentabilidade do negócio, o respeito à terra e a responsabilidade social, uma vez que grande parte de seu alimento é produzido no local.

Atualmente, a propriedade é exclusivamente voltada à produção de gado de corte. Uma série de ações que visam o futuro da fazenda estão sendo tomadas. Cabe destacar, a experiência do sucedido que possibilitou a criação de gado, desde o nascimento, acontece no local, o que contribuiu para o melhoramento genético até então.

Contudo, a avaliação de pai e filho levou à melhoria da disposição geral do rebanho, no que se refere à estrutura genética. Por conta disso, recentemente foram descartadas as

matrizes em desconformidade com o padrão desejado, ou seja, das 96 matrizes em 2017, permaneceram 65 melhores matrizes, obedecendo a um critério visual do padrão da raça Red Angus, sendo o tamanho, o peso, o fenótipo e o histórico os critérios de descarte.

Então, corrobora-se com Leone (2005) pois é observado que a relação pai e filho, no processo sucessório, passa pela conscientização de todos os envolvidos. Conforme esse autor, isso acontece como um meio de minimizar dificuldades, as quais os diversos atores consultados sugerem uma série de possíveis soluções.

Outra ação tomada neste sentido foi a aquisição e a substituição do touro Red Angus puro por cruza (PC), por um touro red Angus puro de origem (PO). A decisão foi tomada em função do entendimento de que o touro PO seria melhor que o PC, por conta de sua constituição genética em relação à pureza da raça, de modo a qualificar a produção do rebanho. Esta também foi uma decisão em conjunto diante da declaração do sucessor em assumir as funções do pai de forma gradual.

Ao longo de um ano já há mudanças no rebanho. Nas fêmeas que nasceram no inverno de 2018, realizou-se um acompanhamento de padrões e peso até o desmame, que varia entre 6 e 8 meses após o nascimento. Depois, fez-se uma avaliação para a incorporação das novilhas destacadas para integrar o lote das matrizes. Este processo será sistemático, relata o sucessor, e afirma que o rebanho de matrizes será avaliado anualmente, mantendo as melhores fêmeas e as que, porventura, ainda carregarem alguma característica indesejada serão descartadas, bezerras entre 6 e 8 meses após o desmame.

No intuito de tornar a produção mais sustentável, aproveitando o descarte das matrizes, a lotação de gado por hectare na propriedade foi reduzida, ação que teve por finalidade preservar melhor as características do campo, recuperar a pastagem nativa encontrada no local, visando uma melhor disponibilidade deste pasto na entrada do inverno.

Mesmo com estes cuidados de redução de lotação do gado no campo, para melhorar a oferta de pastagem neste período crítico, o déficit proteico e energético deste pasto, neste período, é inevitável. Por isso, realizou-se uma complementação com ração, 95% contendo farelo de soja e milho para compensar este déficit, dando continuidade a esta complementação com ração. Nesse período foi adquirida uma máquina misturadora de ração, de pequena escala, que atende à demanda da propriedade.

Conforme o sucessor, o fator mais importante na aquisição do misturador foi a constante queixa dos produtores de leite da região com relação às rações adquiridas por eles. A reclamação desses produtores era que a produção do leite variava muito de lote para lote em função das rações adquiridas, ou seja, dependendo do lote de ração comprado, ministrada a mesma quantidade diária por animal, a quantidade de leite ordenhada das vacas oscilava muito. Isso atestou a necessidade de manter o padrão do gado a partir de uma ração balanceada, facilitada pela aquisição do misturador. Além disso, a aquisição do misturador permitiu que uma ração determinada seja produzida para cada tipo de animal, que atenda as demandas físicas.

No entanto, as aspirações de pai e filho são diferentes. Isso foi mencionado. O pai planejava para seu filho nem sempre coincide com os desejos do filho. No caso em estudo, o filho retornou e viu, na propriedade rural enquanto empresa, uma possibilidade especial em melhorar sua qualidade de vida com uma renda satisfatória. Mas, como menciona Adachi (2006), os pais ostentam uma personalidade forte e estão acostumados a centralizar todas as decisões, inclusive do futuro dos filhos. Por vezes ambicionam metas aquém do encontrado e vários aspectos permeiam os conflitos.

Conforme Adachi, é frequente que a expectativa dos filhos seja sufocada até que o processo sucessório aconteça de fato, um tempo, por vezes, demorado e, quando ocorre, oparece ser limitado para realizar os sonhos do sucessor. Para Adachi (2006, p. 201), “o

sentimento de tempo perdido pode ser contaminado com a necessidade de urgência para compensá-lo”.

Uma preocupação existente por parte do sucedido sempre foi em relação ao desempenho nas atividades diárias e rotineiras do sucessor. Diante disso, minimizando conflitos, o sucessor, para acentuar o aprendizado e a familiarização com as rotinas, está em regime de imersão nas atividades do negócio, que diariamente acompanha o peão na propriedade, nas suas rotinas básicas, além de contemplar a contagem dos animais, uma avaliação visual do estado de cada animal, os quais são avaliados o comportamento e alguma possível enfermidade no mesmo, a avaliação visual do pasto no piquete, a conferência da quantidade de ração nos cochos, a marcação dos recém nascidos, entre outras atividades. Com isso, esperou-se ganhar tempo no aprendizado e valorizar a importância do negócio e o retorno dos investimentos.

Na visão do sucessor, o maior desafio da sucessão, que tem como ideal manter a filosofia de sustentabilidade implantada pelo fundador, é criar gado. Ao seu ver, a ideia da propriedade ser mono-extrativista não parece uma boa opção, pois, com as informações do mercado em relação à redução do consumo de carne, com o preço do gado que diminui em função, principalmente, da perda de contratos de exportação para outros países e com a alta oferta de carne suína e de frango no mercado brasileiro, há a busca de outras alternativas.

A ideia do sucessor é iniciar o plantio de frutas e hortaliças orgânicas na propriedade, o que proporcionará uma renda extra, visto que estas culturas não exigem áreas muito grandes de terra para se iniciar uma produção, além de não ser necessária a aquisição de maquinário, pois o maquinário disponível na propriedade supre a demanda deste novo negócio. Contudo, o grande desafio é tornar o solo fértil, mas com um manejo orgânico, sem adubos químicos e isso, na visão dele, deve levar alguns anos.

A seguir, apresenta-se as oportunidades advindas da sucessão em curso. O sucedido tem grande desejo em dar oportunidade a essa diversificação dos negócios, mas afirma que, em função da idade avançada e da ausência do plano de sucessão, num passado recente não houve o andamento dessas ideias. Somente com esses acordos, planejamentos e com o apoio do pai, sabe que poderá dar início aos planos ainda em seu momento de transição. Logo, fica claro que a parceria do filho na manutenção do negócio aparece como uma oportunidade relevante para a sucessão pretendida.

As mudanças de comportamento da população têm chamado a atenção do sucessor da propriedade em função da mudança de comportamento por parte da população urbana, a qual tem buscado saídas mais sustentáveis, hábitos e uma vida mais saudável na cidade. Como manifestado por ele, o consumo de carne tem diminuído anualmente. O preço da carne, pago ao produtor, também atingiu uma baixa histórica, influenciada pela alta oferta da carne suína e frango.

Sendo assim, o que interessa o sucessor é o plantio de orgânicos, diante de uma demanda cada vez maior. Todavia a criação de gado permanece. A vantagem é que há terreno para o cultivo de hortaliças, uma vez que a produção pode ser alta em um terreno pequeno.

Outra vantagem no cultivo de orgânicos, que aparece como consenso entre pai e filho, é a não exigência de muito investimento em maquinário, inicialmente. A estrutura atual atende a demanda para pecuária e cultivo de orgânicos.

Além disso, para os proprietários a cultura de orgânicos não exige grandes investimentos em insumos, já que há recursos de reserva para isso.

Todavia, o início da produção de produtos orgânicos requer alguns cuidados desde o início. A escolha do local escolhido para fazer o cultivo deve ser distante de áreas vizinhas que fazem ou poderão fazer uso de agrotóxicos em suas culturas, pois prevê esta utilização por parte dos proprietários das propriedades vizinhas. Outro ponto é a necessidade do solo ser livre de produtos químicos e agrotóxicos, uma vez que alguns tipos de agrotóxicos deixam rastros



por anos. Nesse caso não existe essa preocupação, pois o uso de agrotóxicos nunca foi praticado na propriedade, dentro desta gestão.

Uma outra vantagem é investir em vitivinicultura e plantio de oliveiras. Todavia, a vantagem percebida aqui se circunscreve na observação das propriedades vizinhas, de forma a acompanhar se os investimentos têm sido exitosos. Logo, há um consenso entre sucedido e sucessor, se essas duas culturas se mostrarem financeiramente atrativas, o investimento será feito em três anos. Os dois estão atentos às novas possibilidades de agronegócio, o que não era algo que acontecia antes. Com a vinda do filho, essas conversas se tornaram mais frequentes assim como outras informações sobre as propriedades no entorno, propriedades que cultivam uvas e oliveiras, como o caso de empresas vizinhas. No entanto, são grandes investimentos e desproporcionais com a realidade da região e do objeto de estudo.

No que se refere ao planejamento a médio-longo prazo, duas culturas que têm sido motivo de atenção na região são a vitivinicultura e o plantio de olivas. Nessa região, essas duas culturas cresceram muito, principalmente pelas questões climáticas de seca, o que as diferem de outras culturas que dependem de maiores índices pluviométricos.

Entretanto, essas culturas e este planejamento terão um tempo maior de maturação pois são culturas relativamente novas na região, apesar de grandes investimentos e alguns incentivos proporcionados, e requerem um grau de investimento muito maior, desde a preparação do solo para um vinhedo até o tempo de carência para que as plantas comecem a produzir.

A seguir, os riscos observados no processo de sucessão familiar em curso são descritos. Nessa discussão, pai e filho observam que um risco é “não fazer nada”. Ou seja, não diversificar o negócio, uma vez que o consumo de carne está diminuindo e, como resultado, o preço está baixando. Colocar alguém na gestão da propriedade que não entende do negócio, inclusive o sucessor, também indica um risco. No entanto, o sucessor, embora não tenha experiência na criação de gado, tem experiência em gestão de empresas por mais de 10 anos no ramo cimenteiro.

Logo, essa questão será dimensionada com o tempo, haja vista que o sucedido não pretende abandonar completamente a gestão da propriedade. Sendo assim, é um risco identificado que, por vezes, as relações afetivas encobrem realidades, que compreendem dois extremos, que supervalorizam o potencial do sucessor ou desvalorizam seu desempenho na gestão da propriedade.

Uma oportunidade que foi avaliada durante a elaboração do planejamento sucessório da propriedade foi o arrendamento da área, tanto parcial como total. Inicialmente, esta hipótese foi avaliada como positiva por dois simples motivos, a possibilidade de geração de renda sem a necessidade de nenhum tipo de investimento e a grande valorização das áreas aráveis ocorrida nos últimos anos na região, esta valorização causada, principalmente, por investimentos que se iniciaram no final da primeira década dos anos 2000, os quais a indústria da celulose atraiu a atenção de muitos produtores rurais na região sul do estado e incentivou o plantio de eucaliptos, o que causou, na época, uma grande valorização dos campos, iniciativa que acabou sofrendo algumas restrições, uma vez que o aumento destas florestas de eucalipto fez com que houvesse uma diminuição nas áreas produtoras de alimento, restringindo seu plantio, e, mais recentemente, o plantio da soja tem atraído muitos investimentos, os quais são atraídos pelo preço do grão nos últimos anos. Esses dois fatores, fizeram com que a propriedade fosse “cobiçada” por outros proprietários da vizinhança e da região. Todavia, a hipótese de arrendamento foi totalmente abandonada quando o histórico recente da produção de soja da região foi estudado. As duas últimas safras tiveram suas produtividades fortemente afetadas por eventos climáticos, uma foi prejudicada pela falta de chuvas no período crítico do desenvolvimento do grão e a outra por excesso de chuvas no período de colheita, o que impossibilitou a colheita e o transporte dos grãos nas condições

ideais. Isso mostrou que o arrendamento não seria uma fonte de renda tão garantida quanto se acreditava no início da análise.

Outra oportunidade que foi trazida em pauta, no que se refere ao leque de possibilidades para a diversificação do negócio, mas que foi logo descartada, foi a agricultura. Isso se deu pois, além dos motivos relacionados aos riscos de se arrendar a área serem os mesmos, o alto grau de investimento requerido para se iniciar na atividade, na aquisição de maquinário, somado ao alto índice de endividamento requerido por esta atividade, para a aquisição dos insumos, ainda que os envolvidos não possuam uma vivência no cultivo e manejo da soja, fizeram com que este negócio, inicialmente visto como um grande potencial, fosse descartado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste artigo referem-se à integração da família, visto que os participantes demonstraram o entendimento sobre a importância da sucessão. A maneira como todos conseguiram ter uma visão mais ampla fez com que fosse possível dar os primeiros passos para que esta jornada seja completa. Analisando o planejamento executado sob a ótica do sucedido e do sucessor, juntamente à pesquisa realizada, referente ao tema da sucessão em empresas familiares, e aliado às informações da pesquisa realizada sobre o tema de gestão, foi um resultado bastante gratificante.

A sucessão familiar, que tem seu ponto chave entre sucedido e o sucessor, desencadeia de fatores e fatos correlacionados que tornam o processo sucessório um rito emblemático na família, o que faz desse processo um acontecimento de união, autoconhecimento e transmissão de conhecimentos. O mais marcante dos dilemas enfrentados no processo sucessório é o papel do sucedido no todo, pois ele precisa, antes de tudo, lidar com a ideia do fim do seu ciclo, do seu gradual afastamento dos negócios e aproveitar uma aposentadoria. Motivos que normalmente frustram e impedem qualquer processo sucessório. Adachi (2006) menciona o fato da errônea associação da sucessão com a morte.

Ao que se trata da esfera do pai, as questões envolvendo a sua faixa de idade, os aspectos físicos, os aspectos da personalidade, de saúde e seu envelhecimento, precisam ser muito bem considerados. No caso deste estudo, por enquadramento no perfil do sucedido, ter residência fixa no próprio local, solicitou-se, por ele, que permaneça, inicialmente, tendo o poder de decisão. Mas, agora em conjunto, as questões julgadas estratégicas e importantes serão debatidas nas reuniões semanais de acompanhamento do plano e das ações, seu foco passará a ser mais técnico do que no dia a dia.

Este estudo foi elaborado tendo como base teoria e análise do tema que engloba a sucessão familiar, além das complexas questões familiares, onde se envelhece e os dilemas do que fazer com o patrimônio ao chegar no final de um ciclo, como lidar com os sentimentos de todos os envolvidos, como escolher a pessoa certa para dar continuidade, o que há de ter um consenso, como foi observado. Temos, também, toda a parte técnica de teorias e modelos a serem seguidos que não levam em consideração o lado emocional familiar.

Acredita-se que a decisão referente ao momento certo para se iniciar um processo sucessório é bastante delicada e divergente. O adequado é que o processo tenha a iniciativa do fundador, existindo um desprendimento de fatores individuais, ao pensar em um contexto maior, que envolva a família e a continuidade da empresa. Pois, diferentemente de como os sucedidos interpretam, quanto antes esse processo for iniciado, maior será o grau de participação e decisão do sucedido, enquanto as decisões sobre o sucessor e os rumos da empresa ainda estão em suas mãos.

Como sugestão e continuidade da pesquisa realizada, recomenda-se o estudo de casos inseridos na realidade das pequenas e médias propriedades rurais. Com este estudo foi possível ver que não há o conhecimento aprofundado por parte das famílias da região, de

programas de apoio e preparação para esta realidade. O modelo pode ser aprofundado e ferramentas de gestão podem ser utilizadas. Outros profissionais podem ser incluídos neste planejamento, como psicólogos, *coaches* e advogados, no intuito de aliviar a tensão e fazer com que o planejamento sucessório possa ser conduzido de maneira impessoal e o mais profissional possível. Cada processo tem suas peculiaridades e seu grau de complexidade.

As maiores limitações encontradas durante a pesquisa certamente estão em enquadrar um modelo mais adequado para a estrutura de negócio, um primeiro momento, uma vez que o processo de planejamento sucessório é um processo artesanal e único para cada empresa e para cada família que tem a coragem e o entendimento da importância deste.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.**: gestão da empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BASKERVILLE, Richard, MYERS, Michael D. Special Issue on Action Research in Information Systems. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota: Vol. 28, No. 3, p. 329-335, 2004.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BERNHOFER, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CASILLAS, Bueno, José Carlos. **Gestão da empresa familiar**: conceitos casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CURIMBABA, Florence. The dynamics of women's roles as family business managers. **Family Business Review**, v.15, issue 3, p.239, Sept. 2002.
- DAVIS, John; TAGIURI, Renato. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. **Family Business Review**, Boston, v.II, n.1, p.47-74, Spring 1989.
- DAVIS, John. Managing the family business. In: HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM, 7 e 8 de agosto de 2007. São Paulo: HSM, 2007. 168f.
- FLORES Jr., José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012.
- GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GRUBBSTRÖM, Ann; STENBACKA, Sussane.; JOOSSE, Sophie. Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**. Volume 35, July 2014, Pages 152-161
- KENNEDY, Liam. Farm succession in the modern Ireland: elements of a theory of inheritance. **The Economic History Review**, New Series, Vol. 44, No. 3, pp. 477-499, 1991.
- LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations**: realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SOUZA, Cleneide Clemente de. A sucessão em empresas familiares: a visão dos dirigentes de PME comerciais de João Pessoa. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v. 01, n.01, p. 07-34, 1993.

- 
- LOBLEY, Matt. Succession in the family farm business. Conference paper. **Journal Farm Management**. V.13, n°12, p. 839-851, 2010.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. Ed. São Paulo. Pioneira, 1987.
- Macke, Janaina. A pesquisa-ação como método de intervenção nas organizações: uma aplicação prática. *In: EnANPAD 2002*. Salvador. **Anais** [...]. Salvador: Pestana Bahia Hotel, 2002. p. 1 - 15.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.
- ROESCH, S. M. A. Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. *In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001, v.2.
- SARMENTO, Kátia Helena C. Organização Empresarial - Como planejar a sucessão familiar. Sebrae Amapá. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 ago. 2018.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.
- VIEIRA, Larissa. Benefícios do planejamento sucessório. **ATortuga**. Disponível em: [https://www.dsm.com/products/tortuga/pt\\_BR/homeblog/Beneficios\\_do\\_planejamento\\_sucatorio.html](https://www.dsm.com/products/tortuga/pt_BR/homeblog/Beneficios_do_planejamento_sucatorio.html). Acesso em: 10 nov. 2018.
- WERNER, René. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2003.