

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

SÁVIO COSTA BORGES

**PROCESSO SUCESSÓRIO E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL DE
ORGANIZAÇÕES PECUÁRIAS NA CAMPANHA GAÚCHA**

Santana do Livramento

2019

SÁVIO COSTA BORGES

**PROCESSO SUCESSÓRIO E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL DE
ORGANIZAÇÕES PECUÁRIAS NA CAMPANHA GAÚCHA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Garibaldi Almeida Viana.

Santana do Livramento

2019

SÁVIO COSTA BORGES

**PROCESSO SUCESSÓRIO E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL DE
ORGANIZAÇÕES PECUÁRIAS NA CAMPANHA GAÚCHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Dissertação defendida e aprovada em: 17 de maio de 2019.

Banca examinadora:

Prof. Dr. João Garibaldi Almeida Viana
Orientador
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Prof. Dr. Cláudio Marques Ribeiro
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Prof.^a Dr.^a Débora Nayar Hoff
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Prof.^a Dr.^a Karine Faverzani Magnago
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

AGRADECIMENTOS

Esse é um momento muito especial na minha vida, pois chegar até aqui sempre foi um sonho alimentado desde a adolescência. Por isso, utilizo esse espaço para expressar a minha gratidão.

Primeiramente agradeço ao meu orientador, João Garibaldi Almeida Viana, por tudo que fez por mim nessa trajetória. Você que está lendo, saiba que o professor João foi muito mais que um orientador, foi um incentivador, um apoiador e um grande amigo. Nunca mediu esforços para me ajudar nessa desafiadora caminhada e sempre acreditou em mim, mesmo em alguns momentos em que até eu tive dúvidas em acreditar. Espero, um dia, poder retribuir ajudando meus alunos da maneira humana e dedicada que você sempre foi comigo, João.

Faço um agradecimento especial à professora Karine Magnago, pela presteza com que sempre me recebeu e todo apoio ao me ensinar sobre a metodologia *Fuzzy*.

Nas pessoas dos professores Claudio Ribeiro e Gustavo Borges, agradeço a todos os mestres que estiveram do meu lado na caminhada acadêmica, proporcionando não apenas conhecimento teórico, mas também conhecimento de vida.

Aos valorosos e inestimáveis amigos que fiz no PPGA, dos quais levarei a amizade para a vida toda. Conviver com pessoas diferenciadas como vocês, foi o maior presente de todo mestrado.

A minha família, que não mediu esforços para que eu pudesse ir em busca desse sonho. Essa conquista também é de vocês!

Aos meus tios Joca e Carmen, que me hospedaram em sua casa durante todo o primeiro ano do mestrado. Muito obrigado!

A minha namorada, Juliana, por toda compreensão e amor que recebi nesse período, me dando forças para sempre seguir em frente. Estarei sempre ao teu lado, também!

A minha empresa, onde na pessoa das minhas amigas Deti, Jéssica, Kelen e Vanessa, me deram todo o apoio e estímulo para atingir meu objetivo, mesmo quando parecia não ter tempo para tudo. Vocês têm a minha eterna gratidão! E a todos meus colegas, obrigado pelo carinho e estímulo!

A todos meus amigos e amigas, o meu agradecimento e pedido de desculpas por ter estado ausente durante todo esse tempo, mas sempre contando com a compreensão e torcida de todos. Em especial, agradeço aqui a duas pessoas muito especiais: tia Circe e Vó Vânia, que foram uma sustentação durante os momentos mais difíceis.

E a Deus, por toda energia e serenidade que recebi durante esses dois anos, onde pude atingir esse grande objetivo de vida.

RESUMO

As ações do ser humano que causam, ano após ano, a modificação das condições naturais do ecossistema, despertam uma crescente busca por sustentabilidade dentro das organizações. Nesse espectro, o próprio entendimento sobre sustentabilidade tem suscitado discussões e proporcionado o surgimento de teorias. Uma das mais difundidas, é a teoria que traz o conceito de um tripé da sustentabilidade, estruturado nos âmbitos social, econômico e ambiental. O presente estudo foca na dimensão social da sustentabilidade, mais especificamente um dos fenômenos que interagem com esse âmbito, o processo sucessório. Tendo as organizações pecuárias da Campanha Gaúcha como objeto de estudo, onde o processo esse processo sucessório é um dos fatores críticos, esse estudo tem o objetivo de analisar a influência do processo sucessório sobre a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha. A metodologia utilizada foi estruturada a partir de uma Pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e explicativo, com amostragem de 115 organizações pecuárias da Campanha Gaúcha. O método MESMIS foi utilizado para a construção do instrumento de coleta de dados, a posteriori lançando uso da estatística descritiva para caracterizar o processo de sucessão e identificar o nível de sustentabilidade social das organizações pecuárias, sequencialmente aplicando a lógica *fuzzy* para mensurar o nível do processo sucessório, findando com uso da técnica de regressão linear simples para analisar a influência do nível do processo sucessório sobre o índice de sustentabilidade social das organizações pecuárias. Os achados desse estudo apontam que organizações pecuárias da amostra estudada se encontram com índices acima da média de sustentabilidade social, bem como com índices altos de possibilidade de efetivação dos seus processos sucessórios. Além disso, há uma influência positiva e significativa do nível do processo sucessório sobre o índice de sustentabilidade social das organizações pecuárias. Dessa forma, as indicações do presente estudo são de que fortalecer o processo sucessório das organizações pecuárias da Campanha Gaúcha pode ser o caminho para gerar melhores indicadores sociais no campo, bem como a manutenção das condições sustentáveis do Bioma Pampa, garantindo a continuidade das organizações da pecuária de corte.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Pecuária de Corte, Bioma Pampa, Sucessão, MESMIS.

ABSTRACT

The human actions that cause, year after year, the modification of the natural conditions of the ecosystem, awaken a growing search for sustainability within the organizations. In this spectrum, the very understanding of sustainability has provoked discussion and provided the emergence of theories. One of the most widespread is the theory that brings the concept of a tripod of sustainability, structured in the social, economic and environmental spheres. The present study focuses on the social dimension of sustainability, more specifically one of the phenomena that interact with this scope, the succession process. The objective of this study is to analyze the influence of the succession process on the social sustainability of livestock organizations in the Campanha Gaúcha. The methodology used was structured based on a quantitative research, of a descriptive and explanatory nature, with sampling of 115 livestock organizations of the Campanha Gaúcha. The MESMIS method was used for the construction of the data collection instrument, a posteriori using descriptive statistics to characterize the succession process and to identify the level of social sustainability of livestock organizations, sequentially applying the fuzzy logic to measure the level of the process succession, ending with the use of the simple linear regression technique to analyze the influence of the level of the succession process on the index of social sustainability of livestock organizations. The findings of this study indicate that the livestock organizations of the sample studied are above the social sustainability average, as well as with high indexes of possibility of succession of their succession processes. In addition, there is a positive and significant influence of the succession process on the social sustainability index of livestock organizations. In this way, the indications of the present study are that to strengthen the succession process of the Campanha Gaúcha organizations can be the way to generate better social indicators in the field, as well as the maintenance of the sustainable conditions of the Bioma Pampa, ensuring the continuity of the organizations of the beef cattle.

Key words: Sustainability, Livestock, Pampa Biome, Succession, MESMIS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da sustentabilidade.	18
Figura 2 – O tripé da sustentabilidade.	19
Figura 3 – Modelo conceitual de sucessão.	28
Figura 4 – As etapas do método MESMIS.	34
Figura 5 – Representação do efetivo de rebanho bovino na Campanha Gaúcha.	39
Figura 6 – Controle Fuzzy Padrão.	41
Figura 7 - Representação das saídas Fuzzy.	43
Figura 8 – Controle Fuzzy formado a partir dos dados da pesquisa.	44
Figura 9 - Representação das propriedades de acordo com sua área total em hectares.	48
Figura 10 - Quantidade de funcionários das propriedades pesquisadas.	50
Figura 11 – Comparação Gráfica entre o grau de instrução técnica de funcionários e proprietários.	52
Figura 12: Quanto aos sucessores pretenderem exercer a função do gestor na propriedade.	55
Figura 13: Quanto ao envolvimento dos sucessores com o dia a dia da propriedade.	55
Figura 14: Participação dos sucessores nas decisões e planejamento da propriedade.	56
Figura 15: Quanto a utilização das sugestões dos sucessores na propriedade.	56
Figura 16: Classificação das organizações pecuárias a partir do seu indicador de nível do processo sucessório.	57
Figura 17: Análise da dimensão social da amostra.	61
Figura 18: Sustentabilidade social estratificada por idade.	62
Figura 19: Sustentabilidade social estratificada por município (Dom Pedrito e Santana do Livramento)	63

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Estratificação da amostra da pesquisa com base nas microrregiões da Campanha Gaúcha	40
Tabela 2 – Critérios de saída para o nível do processo sucessório.....	43
Tabela 3 – Pontuação para cada nível do processo sucessório estimado.	44
Tabela 4 - Perfil dos participantes por faixa etária, sexo e número de filhos dos questionados.	47
Tabela 5: Distribuição da área e existência de mão de obra permanente nas propriedades pesquisadas.	49
Tabela 6 - Características de educação formal e técnica dos pecuaristas.....	50
Tabela 7 - Participação em sindicatos e associações/núcleos de produtores.....	51
Tabela 8 - Importância dos saberes locais e do tempo da família na atividade.....	53
Tabela 9: Quanto a existência de sucessores nas propriedades.	54
Tabela 10 – Média do nível sucessório e classificação por microrregião e total da amostra. ...	58
Tabela 11 – Parâmetros da estimação de regressão da sustentabilidade social em função do nível da efetivação do processo sucessório.	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMATER – Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

FEE – Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser

MESMIS – Marco para Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales
Incorporando Indicadores de Sustentabilidad

ONU – Organização das Nações Unidas

SPSS – Statistical Product and Service Solutions

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A Sustentabilidade e as suas Dimensões	17
2.1.1 As dimensões ambiental, econômica e social.....	20
2.2 A Sustentabilidade nas Organizações.....	21
2.2.1 Organizações sustentáveis.....	24
2.3 O Fenômeno da Sucessão nas Organizações	27
2.3.1 O processo sucessório em organizações rurais	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Caracterização do estudo.....	32
3.1.1 Etapa da pesquisa	33
3.2 Delimitação da população e amostra	38
3.3 Técnica de Análise de Dados	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1. Análise do perfil da amostra.....	46
4.2 Caracterização do Processo Sucessório nas Organizações Pecuárias Pesquisadas	54
4.3 Determinação do Nível do Processo Sucessório a partir da Lógica Fuzzy	57
4.4 Indicadores de Sustentabilidade Social das Organizações Pecuárias.....	60
4.5 Análise da Influência do Nível de Efetivação do Processo Sucessório sobre o Nível de Sustentabilidade Social das Organizações Pecuárias	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O planeta vem, ano após ano, sofrendo as consequências da ação do ser humano, o qual modifica as condições naturais do ecossistema em busca da atenção as suas necessidades. Dessa realidade, emergiu a discussão acerca da sustentabilidade, a qual objetiva que as novas gerações encontrem condições que permitam a sua coexistência no mundo e consequente desenvolvimento.

A respeito disso, Adams et al. (2016) afirma que essa crescente preocupação com o esgotamento dos recursos naturais, resultado de um consumo exacerbado, aliado a degradação do meio ambiente, fez com que a sociedade demandasse práticas que tornassem as relações ambientais, econômicas e sociais mais sustentáveis.

Nesse vórtice, era esperado que as organizações revissem seu posicionamento e atendessem a demanda dos seus consumidores, agregando estratégias que contemplassem a sustentabilidade na sua forma de operar. Destaca Montibeller-Filho (2007) que essa exigência do consumidor por sustentabilidade tornou-se uma oportunidade de mercado, fazendo com que mais organizações se interessassem pelo tema e o incorporassem, agregando valor aos seus produtos e serviços.

Apesar disso, o conceito de sustentabilidade ainda é alvo de discussões, buscando não vincular o conceito apenas ao aspecto ambiental, mas também as questões econômicas e sociais. De acordo com Rattner (1999), o reconhecimento e valorização da sustentabilidade social, que abrange questões de equidade e respeito a diversidade e características dos atores sociais, é fundamental para que haja avanço teórico e prático no tema.

O gerenciamento desses fatores dentro de organizações contemporâneas é um desafio que tange a sua própria continuidade e consequente evolução. Ainda, ao encontro desse pensamento, a *Western Australian Council of Social Service* (2002) afirma que a sustentabilidade social ocorre quando os processos formais e informais, sistemas e estruturas e comunidades são sinérgicas, proporcionando ambiente equitativo, diversificado e democrático, gerando qualidade de vida aos entes envolvidos. Para McKenzie (2004), a sustentabilidade social engloba recursos como equidade no acesso a saúde, educação, transporte, recreação e habitação, equidade entre gerações, onde a que for sucedida não prejudique as atividades da sucessora e valorização dos traços culturais, entre outros.

Permeando a questão social, um dos fatores limitantes e crítico para o desenvolvimento das organizações é a questão da sucessão, onde o antigo gestor passa suas atribuições para que uma ou mais pessoas continuem o processo de gestão. Segundo Scheffer (1995), é uma etapa de alta vulnerabilidade, principalmente nas organizações de natureza familiar, em que o processo se dá após a impossibilidade de o tomador de decisão seguir no comando, o que acaba gerando incertezas que impactam na sobrevivência organizacional.

Não obstante, Rotwell (2010) alerta para o fato de que a sociedade enfrenta uma crise de lideranças, fruto da própria descrença com seus governantes, o que concede mais tenacidade às barreiras presentes no processo de sucessão dentro das organizações. Ademais, também é agravante o despreparo da organização para conduzir o processo sucessório, visto que tal situação é percebida, por grande parte dos agentes organizacionais, como um fenômeno isolado e pontual na vida empresarial, e não como um processo planejado (PASSOS et al., 2006).

De acordo com Gilding, Gregory e Cosson (2015), existem esforços que buscam compreender o fenômeno do processo sucessório, porém ainda carece de melhor entendimento das inúmeras constituintes deste processo. O que se consolida é o fato de que a sucessão não pode ser entendida apenas como um fim, mas como um processo, influenciado por múltiplos fatores, e que ocorre ao longo do tempo. Desta forma, a partir da característica dos atores desse processo, uma organização pode apresentar maior ou menor tendência de efetivar o processo de sucessão.

Pensado estrategicamente e planejado de maneira oportuna e adequada, o processo de sucessão deve-se alinhar a esse cenário multifacetado, visto que é desse conduíte que as posições hierárquicas cruciais serão preenchidas, as quais concederão força e sustentabilidade para fazer frente ao jogo corporativo (HILLS, 2009; ROTHWELL, 2010).

Se no meio urbano a questão sucessória promove incerteza e risco de continuidade para empresas, no meio rural ela tem acarretado a descontinuidade de uma gama de propriedades em todo país. Com o agravante que no meio rural, segundo Silvestro et al. (2001), as decisões sobre sucessão são tomadas sem qualquer tipo de orientação profissional e planejamento, o que acaba sendo determinante para a sua continuidade.

Todavia, os principais gargalos que confrontam o processo sucessório rural são os conflitos entre jovens sucessores e seus patriarcas, promovendo incerteza e risco de continuidade para empresas, fruto do trabalho rudimentar, da maior atratividade dos centros urbanos e da desigualdade de gênero (MATTE; MACHADO, 2016).

O presente estudo tem como objeto as organizações pecuárias da Campanha Gaúcha, as quais estão secularmente ligadas às tradições e costumes locais. A pecuária é uma das principais atividades econômicas presentes no Bioma Pampa¹. Entre os fatores que explicam a vocação desse território para a pecuária, está o fato de que os campos sulinos são constituídos de pastagens naturais em nível de excelência para a criação de animais, com destaque para a região da Campanha Gaúcha, a qual concentra nove dos dez municípios com maior efetivo de bovinos do Rio Grande do Sul (IBGE, 2017).

Por sua vez, Paulino et al. (2012) frisam a diversidade da exploração pecuária e a necessidade de planejamento dos sistemas contemplando variáveis econômicas, culturais e socioambientais presentes no campo, como forma de ampliar a sustentabilidade das organizações. Para tanto, os autores afirmam que a atividade da bovinocultura precisa garantir ascensão social, tanto ao produtor rural como aos seus eventuais funcionários, prover uma alimentação segura a quem consome seus produtos e que mantenha o meio ambiente em condições estáveis, assegurando a manutenção das características ecossistêmicas presentes.

Sob o ponto de vista social, o processo de sucessão familiar, objeto desse estudo, é um dos pontos críticos para as organizações pecuárias. Em pesquisa de Alcântara e Machado Filho (2014), os autores identificaram como principais obstáculos a serem superados a falta de estratégias decorrente do particionamento da propriedade, bem como da falta de motivação dos jovens a seguirem na atividade e da carência de práticas de gestão que tornem o negócio familiar mais estruturado, e profissional. Trazendo como consequência, a interrupção das atividades pecuárias em muitas organizações.

Como consequência da interrupção das atividades pecuárias, muitas vezes fruto da ruptura do processo sucessório, o meio rural acaba por tornar-se mais homogêneo, abrindo espaço para a monocultura de *commodities*, as quais geram concentração fundiária, modificam profundamente as condições de bioma e, além disso, mudam a caracterização social do campo e a forma das relações entre os agentes (SCHNEIDER, 1994). Dessa forma, um processo sucessório bem conduzido e que ofereça condições para qualidade de vida aos sucessores, está alinhado com uma perspectiva de elevada sustentabilidade social das organizações pecuárias.

¹ Segundo o Instituto Brasileiro de Florestas (2018), o Bioma Pampa, também conhecido por Campos do Sul ou Campos Sulinos, é constituído principalmente por vegetação campestre (gramíneas, herbáceas e algumas árvores), uma região de clima temperado, formada por coxilhas onde se situam os campos de produção pecuária e as várzeas que se caracterizam por áreas baixas e úmidas.

1.1 Problema de Pesquisa

A sucessão familiar é um importante fator na discussão de sustentabilidade em sistemas agropecuários, onde, por exemplo, em estudo de Potrich, Grzybovski e Toebe (2017), é frisado que o processo sucessório é um elemento central nas discussões sobre sustentabilidade rural e gera maior complexidade para a compreensão desse tema.

Na pecuária de corte, objeto do presente estudo, a questão de sucessão aparece como um dos principais fatores de vulnerabilidade social em organizações pecuárias do Rio Grande do Sul, acarretando no esvaziamento do campo e, por consequência, no desinteresse das novas gerações em dar seguimento a atividade (MATTE; WAQUIL, 2013).

Paralelamente, observa-se que o setor pecuário da metade sul do Rio Grande do Sul vem sofrendo transformações nas últimas décadas, em especial com a descontinuidade de diversas propriedades com produção tradicional de bovinos, cedendo espaço para monoculturas agrícolas, sendo, por diversas vezes, exploradas em regime de arrendamento. Estudos na Campanha Gaúcha, como o de Matte, Spanevello e Andreatta (2015), demonstram um desinteresse na continuidade da organização pecuária por parte de sucessores. Para as autoras, o desinteresse inviabiliza o processo de sucessão familiar, gerando passivos como a perda capacidade de reprodução social das famílias, a perda de saberes locais de produção pecuária, bem como das características do viver típico de pecuaristas locais.

Assim, designa-se factível que atualmente o meio rural já não possui relevante atratividade para grande parte dos jovens nos dias atuais, prejudicando ainda mais a formação de sucessores nas organizações rurais. Haas (2013) indica que entre as principais causas de evasão dos jovens dos processos de sucessão familiar no meio rural está a falta de espaço na tomada de decisão da propriedade.

Nesse sentido, Rosso (2012) aborda que as organizações do agronegócio preservam uma característica que é a de ter uma estrutura centralizada em torno do empreendedor. No entanto, a gama de variáveis que influenciam nessa decisão de migrar para o meio urbano é vasta e ainda não totalmente conhecida.

Frente a isso, ainda é uma incógnita influência que o processo de sucessão exerce sobre a esfera social e sua sustentabilidade em uma organização rural. Por vezes, esse desequilíbrio social passa despercebido e é justificado como parte de um grande desajuste de rentabilidade da propriedade. Assim, é de se questionar se um processo sucessório bem planejado e definido resultaria em uma menor vulnerabilidade social nas organizações rurais.

Em vista disso, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência do processo sucessório sobre a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha?** Ao responder essa questão de pesquisa espera-se compreender de maneira mais clara o papel do processo de sucessão na sobrevivência de uma organização rural, em especial na manutenção de aspectos sociais dignos no campo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do processo sucessório sobre a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mensurar a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha.
- b) Caracterizar o processo sucessório em organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.
- c) Determinar um indicador de nível de processo sucessório a partir das características sucessórias da organização
- d) Relacionar o nível do processo sucessório com a sustentabilidade social das organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.

1.3 Justificativa

As relações humanas dentro das organizações têm ocupado espaço destacado nas discussões e nas pesquisas acerca dos fenômenos administrativos, seja no ambiente acadêmico ou no corporativo. É o que ocorre com a temática da sucessão nas organizações, que frente aos desafios que enfrenta, vem despertando o interesse tanto dos bancos universitários como das cúpulas de gestão das organizações.

Ainda assim, observa-se um número bastante restrito de pesquisas que objetivam analisar o fenômeno da sucessão. Nesse vetor, a maioria das pesquisas, como a de Da Silva (2017), buscam compreender e explorar os desafios presentes durante o processo de sucessão, no entanto, não relacionando com a sustentabilidade social da organização. Drebes e Spanevello (2017) buscam compreender o fenômeno na óptica da agricultura familiar, porém, sem um olhar sobre as especificidades das organizações pecuárias.

No meio rural, a questão sucessória torna-se ainda mais delicada, pois a não permanência dos sucessores na propriedade torna-se uma barreira ao processo de sucessão, especialmente pelo jovem estar preferindo o meio rural ao meio urbano. Ainda não se sabe o real impacto que o processo de sucessão com maior ou menor tendência de se realizar tem na sustentabilidade social de uma organização rural, lacuna essa que o presente estudo busca minimizar. Nesse sentido, Severo e Miguel (2006), alertam para os baixos índices de sustentabilidade social nos sistemas de produção de bovinos no estado do Rio Grande do Sul, evidenciando a importância de um olhar mais próximo.

Embora toda sua relevância no cenário produtivo gaúcho, a bovinocultura de corte ainda enfrenta diversos gargalos para manter-se competitiva a nível de mercado e conseguir resistir ao avanço das cultivares agrícolas. Tais entraves vão desde as margens de resultado econômico dentro da porteira, a resistência à implementação de um sistema de gestão na propriedade em face do forte apelo cultural, bem como, pela falta de sucessores dispostos a seguirem com a atividade, dando preferência a atratividade dos centros urbanos, ocasionando, por vezes, o entapamento² da paisagem rural (ALCÂNTARA, MACHADO FILHO, 2014; BARCELLOS et al., 2004).

Assim sendo, a pesquisa espera oferecer subsídios para compreender como o fenômeno da sucessão familiar interfere na dimensão social de uma organização rural. Em seu estudo, Andreatta (2009) já destacava que o objetivo de um produtor, muitas vezes, não é a rentabilidade, mas sim a herança e a continuidade do empreendimento através de sucessores, fato este que muitas vezes não ocorre, comprometendo a continuidade da organização rural. A autora destaca, também, que esse é um problema que acomete grande parte das organizações, sendo ainda mais complexo no meio rural.

Os indícios, apresentados por McKenzie (2004) apontam que a sucessão pode ser um importante fator de impacto sobre a sustentabilidade social das organizações e entende-la pode significar um passo adiante em estratégias para evitar o esvaziamento do meio rural. Desta forma, além de mensurar o nível do processo sucessório em organizações pecuárias, esse estudo busca identificar a influência desse na sustentabilidade social das propriedades.

Por fim, ressalta-se o fato de que não foram localizados trabalhos que objetivem analisar diretamente a influência dos processos sucessórios na sustentabilidade social de organizações pecuárias, sendo que a maioria dos achados se limitam a buscar compreender os impactos da atividade sobre a sustentabilidade.

² Processo que reflete o abandono da paisagem rural, com a descontinuidade de comunidades outrora presentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo visa discutir a formação teórica acerca da Sustentabilidade e do Processo Sucessório, bem como suas inter-relações. Assim sendo, o primeiro item conceitua o entendimento que a teoria tem a respeito do termo sustentabilidade, além de explicar o conceito *Tripple Bottom Line*, que contempla as dimensões da sustentabilidade. Sequencialmente, objetiva-se contextualizar o impacto que as discussões sobre sustentabilidade abarcam sobre as organizações, bem como projetar as tendências fundamentadas na teoria vigente. Por fim, debruça-se sobre o processo sucessório, desde o seu conceito até sua incidência nas organizações rurais, relacionando-o com o pilar da sustentabilidade social.

Essa fundamentação resulta em um apanhado teórico que auxiliará na resposta ao problema de pesquisa proposto, embasando a análise da influência do processo de sucessão sobre a sustentabilidade social em organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.

2.1 A Sustentabilidade e as suas Dimensões

O inegável avanço tecnológico fez com que o ser humano mudasse a sua relação com o meio ambiente onde está inserido, passando a realizar modificações nesse espaço que atendessem as suas expectativas de modo de vida e adaptabilidade as inovações tecnológicas. Contemplando essa realidade, o relatório de Brundtland lançou um alerta em reunião da Organização das Nações Unidas – ONU, transcorrida em 1987, sustentando que era necessário buscar-se um desenvolvimento que satisfizesse as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987).

Segundo Egri e Pinfield (1999), os efeitos que a humanidade está sentindo decorrentes da degradação do meio ambiente em dimensões crescentes, tem como consequência manter as discussões sobre as implicações ambientais decorrentes da exploração do meio pelo homem como foco. Nesse contexto, Dixon e Fallon (1989) destacam a importância do relatório de Brundtland nas discussões políticas que ocorreram na década de 1980, edificando o conceito de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, sintetizados no documento “Nosso Futuro Comum” e que são utilizados, por vezes até com interpretações conflitantes, para subsidiar ações e políticas na temática da sustentabilidade.

Ao encontro da afirmativa anterior, Mebratu (1998) destaca que superar correntes de interesses institucionais ou de determinados grupos é fundamental para um melhor entendimento do conceito da sustentabilidade e para que, em um determinado momento, seja possível se alcançar o que se espera de um mundo sustentável.

Para Sachs (2000), a questão da sobrevivência do homem está diretamente ligada à sua capacidade de conviver harmonicamente com o meio ambiente em que habita, sendo possível buscar o desenvolvimento sem ocasionar grandes degradações, utilizando a ciência e a tecnologia como auxiliares nessas práticas sustentáveis.

O conceito de sustentabilidade foi apropriando diversas ideias no decorrer dos anos, não sendo mais compreendido apenas como uma iniciativa de cunho ambiental, mas sim agregando outras dimensões. Elkington (1994) trouxe à tona o seu conceito da *Triple Bottom Line*, também conhecido como o Tripé da Sustentabilidade, onde o autor justificava que uma organização precisava ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta. Ao abordar essas três dimensões (ambiental, econômica e social), a sustentabilidade ganhou um grau de complexidade ainda maior, sendo compreendida como a convergência das três dimensões, conforme observa-se na Figura 1.

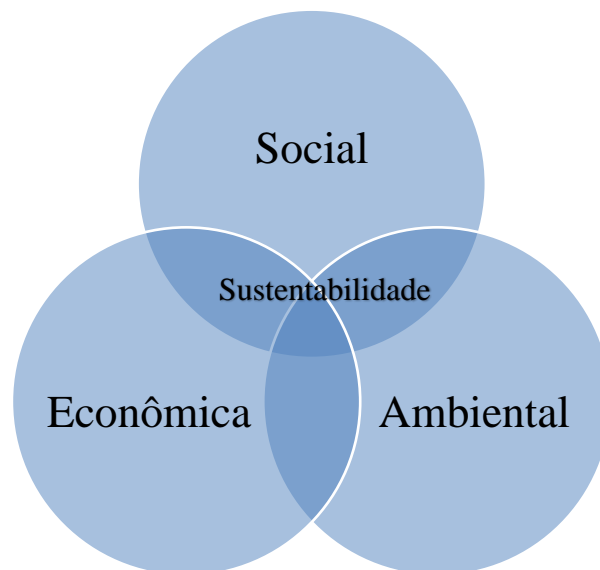


Figura 1 – As três dimensões da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Dessa forma, o tripé de sustentabilidade apresentado por Elkington (1994), se tornou base teórica para algumas organizações e pesquisadores, tornando um conceito amplo como o da sustentabilidade mais compreensível. E possibilitando, ainda, a partir da análise de cada uma das três dimensões, a adoção de estratégias que contemplem cada um dos eixos.

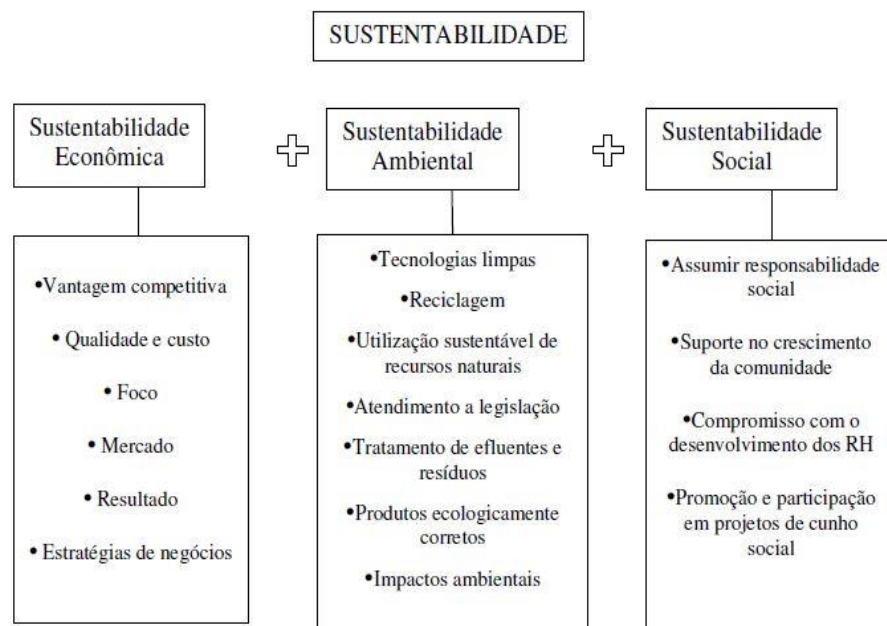


Figura 2 – O tripé da sustentabilidade.

Fonte: Coral (2002, p. 129)

Na Figura 2, Coral (2002) traz para a discussão alguns dos diversos elementos que dão forma as dimensões da sustentabilidade e que, em análise conjunta permitem uma melhor compreensão desse fenômeno. Observa-se que a dimensão econômica contempla não aspectos tangíveis de capital das organizações, mas também o seu posicionamento de mercado, ao passo que a dimensão ambiental transpassa o simples entendimento de medidas reativas como gestão de resíduos, estimulando ações proativas como a de análise de possíveis impactos ambientais das ações humanas. Por fim, a dimensão social aporta olhares não apenas para a sociedade externa à organização, como também aos agentes que integram essa.

Esse pensamento mais macro, como enfatizou, por exemplo, Gonçalves (2005), acentua-se nas atitudes das pessoas com o passar do tempo, desde a prática de pequenas ações, como por exemplo, a separação e reciclagem do lixo, até grandes estratégias sustentáveis desenvolvidas por organizações de grande porte, fazendo que a sustentabilidade se torne cada vez mais consolidada e presente na realidade do planeta.

2.1.1 As dimensões ambiental, econômica e social

Para Kolk, Hong e Van Dolen (2010), a dimensão ambiental está associada diretamente as condições do planeta e os impactos que o mesmo sofre a partir da ação do homem. Discorrem, também, que os impactos ambientais das atividades das organizações aumentaram nos países ocidentais durante a primeira década dos anos 2000. Nesse contexto, a dimensão ambiental preconiza o interesse que os agentes têm no intuito de minimizarem os impactos causados aos ecossistemas, inclusive na preservação da diversidade biológica, pelo uso dos recursos existentes na natureza e, não obstante, pela emissão de elementos poluentes que acentuam o processo de degradação (BARBIERI et al., 2010).

De acordo com Spangenberg (2002), o entendimento a respeito da dimensão ambiental da sustentabilidade, proporciona uma compreensão mais clara das inter-relações com as demais dimensões e, também, os *trade-offs* resultantes dessa simbiose. Haja vista que o espaço ambiental determina limites para a dimensão econômica no que tange resultados em termos socioambientais e, em contrapartida, a economia limita o que pode ser dispendido no tocante às questões das demais dimensões.

A respeito da dimensão econômica da sustentabilidade, Sheth, Sethia e Srinivas (2011) afirmam que a sua compreensão não pode ficar restrita ao entendimento convencional acerca da rentabilidade financeira. Para os autores, a dimensão econômica transcende o tempo presente, visando o longo prazo, e parte de um senso de consciência de cuidar do bem-estar econômico e pessoal.

Em seu estudo, Do Nascimento (2012) discorre que para haver sustentabilidade na dimensão econômica, tanto a produção quanto o consumo precisam ser eficientes, levando em consideração a preservação e uso racional dos recursos naturais. Em especial, racionalizando a utilização de combustíveis fósseis e, ademais, os recursos com fontes mais sensíveis, como a água e os minerais, o que levaria a humanidade para atingir a ecoeficiência através da inovação tecnológica.

Dentre os três pilares da sustentabilidade, o pilar social é o que ainda carece de maior estudo e compreensão, visto que o seu entendimento e a conduta prática ainda estão disformes e carecem de maior assertividade. Acompanha-se, em algumas tentativas, que a dimensão social emerge na busca de acrescer variáveis de bem-estar, onde destaca-se a divisão equânime de bens (ambientais ou não) e a participação democrática, além de procurar capacitar grupos com maior vulnerabilidade social, para que estes participem como agentes dos processos.

Com isso, se um projeto conseguir capacitar os novos atores com uma agenda clara de fortalecimento da dimensão social, isso poderia tornar essa dimensão mais integrada em projetos futuros (VIFELL; SONERYD, 2012). Ao encontro disso, ressaltando a importância de um ambiente democrático e que compreenda o indivíduo com as suas particularidades, considerando sua formação heterogênea, Siche et al. (2007) afirmam que a dimensão social da sustentabilidade possui raízes que cercam de objetivos fundamentais como uma equitativa distribuição de renda e a minoração das diferenças sociais.

2.2 A Sustentabilidade nas Organizações.

Com o atual padrão de produção e consumo de produtos bens e serviços parece se consolidar na sociedade atual, cada vez mais a busca por estratégias que aliem políticas de desenvolvimento e sustentabilidade vem ocupando espaço dentro das organizações, com o intuito de alcançar o equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e ambientais (BARBOSA, 2008).

Ainda para a autora, “o desenvolvimento sustentável deve ser uma consequência do desenvolvimento social, econômico e da preservação ambiental” (BARBOSA, 2008, p. 05). Ou seja, a existência de uma das partes está diretamente relacionada a outra, e que sem um dos pilares citados, seria difícil de se concretizar ou realizar o desenvolvimento sustentável, seja de uma organização ou de uma instituição pública ou privada.

Nesse mesmo contexto, Barbieri et al (2010) em estudo realizado sobre o surgimento de novos segmentos de empresas sustentáveis, denominadas de modelos de organizações inovadoras sustentáveis, afirmam que o desenvolvimento com foco na sustentabilidade é considerado como um movimento que possui grande importância, ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações.

Com a temática da sustentabilidade ocupando espaço importante nas discussões de micro e macro-ambientes, era possível vislumbrar que as organizações não passassem incólumes ao tema e fossem propelidas a crescerem no seu planejamento tais questões. Nesse sentido, Trevisan, Block e Madruga (2008) ponderam que uma organização agir com preceitos sustentáveis relativos a questões socioambientais e suas responsabilidades, transpassa meras questões de razoabilidade e faz ligação direta com o planejamento e as estratégias da organização e, em última análise, até com seu grau de competição e capacidade de sobrevivência a nível de mercado.

Os fundamentos teóricos para sustentabilidade foram estabelecidos, e continuarão a evoluir na direção da maior integração dos diversos aspectos e níveis de sustentabilidade. Gerentes vão precisar lidar com inúmeros desafios para definir as responsabilidades no nível empresarial, alinhado os objetivos de negócios com a sustentabilidade, mensurando o contexto e o envolvimento das partes interessadas e a existência de restrições de recursos (MIRCHANDANI; IKERD, 2008).

Ao passo disso, ainda existe um hiato no que tange associar o pensamento sustentável que compete a uma organização internalizar, e a prática propriamente dita, alavancando efetivamente a sustentabilidade. Um dos fatores que podem interferir de forma negativa nessa conduta sustentável corporativa, é a não permeabilização dos conceitos de sustentabilidade para todas as camadas da organização, de modo a não ficarem retidas apenas nos níveis mais altos, e sim perpassando até os níveis hierárquicos mais baixos, de forma a proporcionar sua compreensão e, por consequência, a conduta prática (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Essa permeabilização precisa superar alguns gargalos que remontam da própria formação teórico-científica que embasa a gestão das organizações, onde Gladwin, Kennelly e Krause (1995) afirmam que a teoria da gestão moderna ainda está edificada em conceitos que colocam em direções opostas o ser humano, enquanto sociedade e a natureza.

Tendo em vista esse panorama, acrescenta Oliveira Filho (2004), o novo século tem suscitado a necessidade de superar um paradigma, que é o das organizações e seus administradores possuem uma visão tão somente extrativista, baseada no crescimento econômico. Por conseguinte, destaca a importância de observar questões como o consumidor, o qual passa a olhar com mais preocupação para questões sustentáveis e, além disso, compreender que a organização é parte importante do mecanismo que deve prover um meio ambiente sustentável. Em síntese, é preciso retirar o olhar antagônico que existe entre garantir as condições ecossistêmicas e o desenvolvimento econômico.

Nesse propósito, Iyer-Raniga e Treloar (2000) reforçam que é necessária uma evolução simultânea nos sistemas organizacionais humanos e no meio ambiente para que se atinja um pleno estado de desenvolvimento sustentável.

Tratando-se das organizações atuais, o objetivo geral de sua existência é obter o máximo retorno possível dos investimentos realizados, utilizando ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado para que se consiga obter eficiência produtiva. Contudo, as questões ambientais vêm causando cada vez mais pressão sobre as organizações, fazendo com que tomem para si a chamada responsabilidade ambiental, que surge para que as organizações contribuam com o ambiente natural e social (CORAL, 2002).

Porém, esse pensamento, requer mudanças organizacionais e no sistema de produção, para que o sistema acarrete em um menor dano e impacto possível, contribuindo para a preservação dos recursos, oferecendo produtos e serviços que melhorem os índices de sustentabilidade (CORAL, 2002).

No que tange em específico a dimensão social da sustentabilidade, a qual é alvo do presente estudo, destaca McKenzie (2004) que essa é compreendida como sendo uma condição para que se verifique melhoria de vida dentro das comunidades, além de configurar-se como um processo nesse meio.

Ainda sobre a definição dessa dimensão, Vallance, Perkins e Dixon (2011) discorrem que esse conceito foi ficando à margem das discussões sobre sustentabilidade, sendo privilegiadas as outras dimensões. Os autores ainda denotam que a literatura peca ao conceituar a sustentabilidade social, o que compromete, muitas vezes, sua tematização.

Contudo, McKenzie (2004) elenca indicadores que preconiza serem condicionais para que se identifique os níveis de sustentabilidade social, são eles: equidade de acesso a serviços essenciais, equidade entre gerações, um sistema de relações culturais em que os aspectos positivos de culturas diversas são valorizados e protegidos, a participação política generalizada dos cidadãos, um sistema de transmissão da consciência de sustentabilidade social de uma geração para a seguinte, além de mecanismos e sentidos próprios de autogestão e defesa políticas das comunidades.

Sublinha-se no contexto do presente trabalho, o fato de que o item de equidade entre gerações, além de ser importante para que haja sustentabilidade social, é, também, segundo Gersick et al. (1997) um fator limitante comum em processos de sucessão, onde geralmente a geração que sucede e a geração a ser sucedida não se equivalem no processo. Isso pode levar a decréscimos nos índices de sustentabilidade social em virtude de conflitos no processo sucessório.

Sobre o que esperar da sustentabilidade no futuro das organizações, destacam Bansal e Desjardine (2014) que embora a discussão esteja galgando espaço na elaboração de estratégias organizacionais, bem como delineando seu posicionamento, a interpretação do significado ainda carece de maior acuidade, sendo por vezes restrito a meras questões de ordem ambiental.

Os autores ainda destacam a variável tempo como fundamental para exercitar e compreender a sustentabilidade, fato que leva organizações a fazerem *trade-offs* intertemporais em prol de estabelecer harmonia entre as gerações, ocasionando, no futuro, para um ambiente em que tanto as organizações como os indivíduos terão condições de prover sucessões geracionais prósperas (BANSAL; DESJARDINE, 2014).

Contudo, pondera Romeiro (1991) que o poder circunda o ponto decisório de se produzir sustentavelmente, retendo, muitas vezes, o avanço tecnológico necessário para tais ações. Maior que o poder do interesse particular, segundo o autor, é o poder de uma sociedade que se organiza e planeja em prol de reduzir os impactos ecossistêmicos da produção.

Com isso, demonstra-se que uma série de fatores contribuem para que a organização possa ser considerada sustentável. Assim sendo, essa dissertação destaca lentes para um dos itens que, segundo Werner (2004), é crítico na linha temporal de uma organização: o processo sucessório.

2.2.1 Organizações sustentáveis

Na preparação para o futuro, as empresas precisam adotar estruturas de valores sustentáveis indo além da prevenção a poluição e o manejo de produtos, voltando-se para a direção de uma estratégia de visão de sustentabilidade e competências tecnológicas (HART; MILSTEIN, 2003).

Paralelamente, para Caggiano (2003), a globalização em curso, bem como a ruptura ecológica e social exigiram maior transparência e amplo envolvimento das partes interessadas para garantir a legitimidade e sustentar esses processos para a sustentabilidade.

Contudo, nesse cenário, não é incomum que as organizações sustentáveis apareçam frequentemente como uma resposta diante das oportunidades de mercado, ou, ainda, uma conexão com o que se pode obter frente as exigências dos consumidores (RUSSO, 2003).

O conceito de sustentabilidade, em relação à mudança organizacional, pode ser definido de várias formas, como por exemplo na concepção de Buchanan et al. (2005), que considera a sustentabilidade com uma realização de metas de trabalho que possibilitem o crescimento e o desenvolvimento. Contudo, não se refere apenas a utilização de métodos de maneira estática, principalmente por se tratar de um contexto social, econômico, tecnológico e político que está em constante mutação. Com isso, o foco em desenvolvimento sugere uma perspectiva dinâmica e/ou evolutiva de análise e trabalho (SEBHATU, 2008).

Assim, o ambiente em constante mudança e os aspectos das partes interessadas também oferecem oportunidades significativas para organizações que desenvolvem e aplicam as capacidades rentáveis, garantindo uma vantagem competitiva sustentável (MIRCHANDANI; IKERD, 2008).

A respeito disso, também discorre Laszlo (2005) que as empresas enquanto instituições, estão partindo para uma mudança de mentalidade em iniciativas práticas para integrar a gestão de partes interessadas para efetuar as perspectivas de um salto evolutivo para o valor sustentável.

Nos últimos anos, surgiram organizações baseadas no conhecimento sustentável que tem como característica a capacidade de se adaptar a um ambiente complexo, explorando todos os recursos existentes, sem afetar os benefícios que as gerações futuras podem ter. Suas características são representadas por estabelecer objetivos ambientais e sociais para o curto, médio e longo prazo, criando uma abertura na cultura organizacional, com o intuito de buscar sempre por benefícios para o ambiente da organização, focado no desenvolvimento da capacidade de tomar decisões (RAMONA, 2013).

Um obstáculo de ordem superior para projetar sistemas de conhecimento para a sustentabilidade, pode-se considerar que é aprender a aproveitar os limites, abrangendo o potencial de múltiplos indivíduos e organizações em maneiras que podem efetivamente reforçar a credibilidade, legitimidade e as compensações entre eles, para que se possa construir mais eficazmente Sistemas de conhecimento para a sustentabilidade que exigem tempo e paciência para que seja possível promover estratégias que esse tipo de sistemas requer (CASH et al., 2003).

Para Sebhatu (2008), a criação de valor sustentável exige muito mais do que a adesão a padrões sustentáveis, mas sim, a uma mudança de comportamento sobre a mentalidade de sustentabilidade para que seja realmente criado um norte em direção ao valor sustentável.

Nesse sentido, Post et al. (2002) enfatizam que a dimensão social e a atuação do mesmo no ambiente estratégico dentro de uma organização, vai além, pois os aspectos humanitários, éticos e comportamentais, são de extrema importância para o sucesso de uma empresa principalmente no longo prazo, para que seja possível imprimir dentro de uma organização a cultura da sustentabilidade.

2.3 O Fenômeno da Sucessão nas Organizações

Por sucessão, segundo Bernhoeft (1989), entende-se como o ato de transferência de poder do gestor de uma organização para um ente familiar ou um indivíduo fora desse núcleo, revestindo esse sucessor não apenas da posse de bens e direitos, como da legitimidade para assumir a nova posição hierárquica.

Desta forma, pode-se conceituar a sucessão como a transferência do capital e do poder dentro de uma organização entre uma geração que controla a gestão para outra que a sucederá e será revestida dos mesmos direitos e obrigações (LEONE, 1991).

Complementando o conceito, Sharma et al. (2001) indicam que a sucessão é um fenômeno que também abrange os atos, os eventos e os fatos que impactam a passagem de poder de um indivíduo para outro na organização. A busca pela compreensão do fenômeno da sucessão, segundo Bogdány, Balogh e Csizmadia (2014), vincula suas origens na década de 1960, onde investigava-se os problemas da sucessão administrativa tendo como foco de pesquisa equipes esportivas e as transferências na gestão de subordinados.

Pelo exposto, Lambrecht (2005) afirma que a sucessão deve ser compreendida como um processo e não um fator isolado, onde vislumbra-se que uma organização, na sua linha de existência, não vivenciará apenas um processo sucessório, mas há a tendência de outros tantos ocorrerem através das gerações vindouras. Além disso, o autor ainda considera que é importante que cada organização possua seu *modus operandi* de processo sucessório, adequando um padrão que se adeque a sua realidade.

Essa complexidade permite identificar que o processo de sucessão vai além de uma simples transmissão de posses. Leone (1992) destaca que também as relações de poder são afetadas, ao passo que os herdeiros precisam estar revestidos de legitimidade para absorverem o poder dos antigos dirigentes, sendo esse um dos seus principais desafios.

Por conseguinte, o fenômeno da sucessão representa um período crucial na existência de uma organização, sendo algo inerente a sua própria existência e que atinge os mais diversos ramos de atividade e tamanho das organizações. Além disso, a sucessão envolve questões organizacionais não apenas intrínsecas, como a formação do sucessor, mas também extrínsecas como a comunidade em que está inserida (ANTONIALI, 1998).

Entre algumas dessas questões inerentes ao processo sucessório, Mello (1995) destaca a importância da etapa de planejamento, onde sucessores e sucedidos reúnem-se para discutir ações da organização e, também, a forma de condução da sucessão.

Um outro fator de destaque para a melhor condução do processo de sucessão, segundo Neto e Moreira Júnior (2010), é a descentralização do poder de tomada de decisão das mãos do gestor e a gradual passagem para os sucessores, de forma que esses possam conduzir a organização.

Por esse viés, Cohn (1991) indica que para que o processo sucessório seja planejado de maneira adequada e os obstáculos minimizados a um nível aceitável, é desejável que existam reuniões formais entre o núcleo familiar, onde além de discutir-se questões organizacionais, também se discorra sobre o processo de sucessão.

Nesse vetor, conforme observa-se no Quadro 1, o próprio entendimento tradicional de sucessão, conforme Moraes Filho (2009), embora ainda vigente em diversas organizações, começa a migrar para um novo modelo, onde a satisfação da vontade patriarcal encontra sinergia com a gestão adequada do patrimônio familiar e da organização como um todo.

Quadro 1 – O modelo de sucessão tradicional x sucessão contemporânea.

Sucessão Tradicional	Sucessão Contemporânea
A transição é inesperada.	O processo todo é planejado.
Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa.	Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcionar a satisfação da família e o crescimento da empresa.
A sucessão é realizada de forma interna;	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> .
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno.	O fundador toma iniciativa pela condução do processo.
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família.	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planejamento.
O processo é realizado de forma confidencial.	O processo é realizado de forma transparente com o consentimento de todos.
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais.	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro.
O executivo externo ou o filho primogênito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa.	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparado.
As mulheres não têm chances de assumir o comando.	As mulheres competem em condições de igualdade com os homens.
Família e gestão amadoras.	Família e gestão profissionais.
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Fonte: Adaptado de Moraes Filho (2009).

A partir disso, visualiza-se que o próprio processo de sucessão vem sofrendo o impacto de mudanças conjunturais. Um exemplo disso, é a própria mudança do núcleo familiar, que segundo Castells (1999) movimenta-se para um lado menos patriarcal, com a mulher ocupando espaços outrora reservados apenas para homens, aumentando a sua inserção no mercado de trabalho e, por consequência, a sua participação na sucessão das organizações.

Muito embora a diversidade de fatores que influenciam o processo de sucessão, em pesquisa de Teston e Filippim (2016), as autoras sublinham dois que são de suma importância para que transcorra o processo sucessório: a vontade do gestor em repassar suas funções para os sucessores e o desejo desses em tomar a frente do empreendimento.

No tocante a isso, é importante buscar-se novamente a discussão que envolve o processo de sucessão e a sustentabilidade organizacional, onde Lank (2003) indica que essa sustentabilidade está diretamente ligada a maturidade do planejamento do processo sucessório, devendo esse considerar os cenários de sucedidos e sucessores.

De outro lado, conjugar os anseios das partes envolve um alto grau de complexidade, pois defrontam-se com variáveis limitantes, entre as quais elenca-se a capacidade do sucessor de internalizar as competências do sucedido como forma de manter ou aperfeiçoar o desempenho da organização e, também, a habilidade do sucedido em delegar as funções e conduzir o processo de sucessão (GOLDBERG, 1996; CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

Como resultado de todo esse entendimento, identifica-se a sucessão como um processo que engloba fatores intrínsecos e extrínsecos dos agentes organizacionais objetivando a troca no comando da gestão.

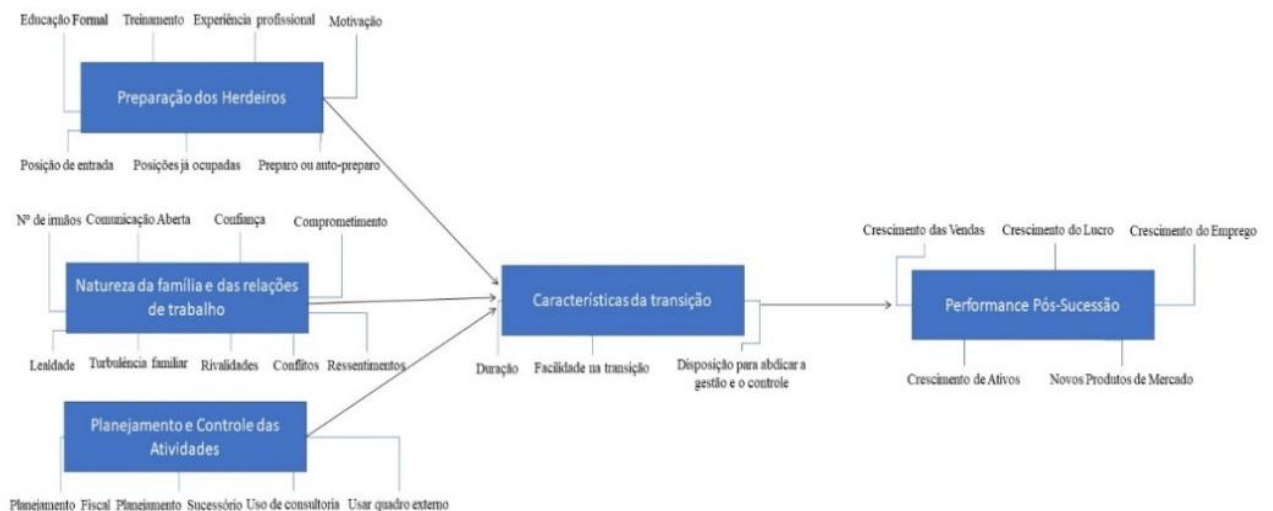


Figura 3 – Modelo conceitual de sucessão.

Fonte: Adaptado de Morris et al. (1997).

Conforme demonstrado na Figura 3, Morris et al. (1997) sugerem um modelo conceitual do processo sucessório, o qual contempla um compêndio de variáveis que mantêm relação entre si e que passam desde a preparação dos herdeiros e do planejamento da sucessão até a identificação do desempenho o pós-sucessão.

A fluidez dessas etapas de *inputs* e *outputs* determinará se efetivamente o processo sucessório produziu o efeito esperado na organização: a transferência de poder de sucedido para sucessor e o prosseguimento, e conseqüente evolução, do negócio organizacional.

2.3.1 O processo sucessório em organizações rurais

Trazendo a realidade da sucessão para o ambiente rural, vislumbra-se um dos principais gargalos responsáveis pela descontinuidade das atividades de várias organizações do setor primário. Acerca disso, destaca Brumer (2007) que além do meio rural ser pouco atrativo para os jovens nos dias atuais, também as adversidades e empecilhos encontrados durante o processo de sucessão fazem com que ocorra uma migração para os centros urbanos e o conseqüente envelhecimento do cenário do campo.

Em estudo de De Mello et al. (2003) realizado no oeste catarinense, os autores identificaram uma alteração de comportamentos no processo sucessório desde o princípio da década de 1970, onde os padrões estabelecidos em que o herdeiro mais novo ficava a frente a propriedade e os demais, com capacidade de trabalho e disponibilidade fundiária, davam prosseguimento ao ofício de agricultor, acabaram deixando de existir. Tais questões geraram disputas internas que, aliadas à excludentes de gênero, tornaram o meio rural menos incluyente e com um viés de disputa.

Pesquisando a mesma região após uma passagem temporal, De Mello (2006) problematiza a questão do gênero e seus impactos na sucessão rural, retratando que não é meramente um fator excludente da mulher em relação às posições hierárquicas superiores. Mais do que isso, o autor destaca o surgimento do que chama de celibato masculino no meio rural, onde o homem permanece isolado nesse meio, agravando ainda mais questões de reprodução e continuidade da agricultura.

Abordando também a masculinização do meio rural, dessa vez no Rio Grande do Sul, Froehlich et al. (2011) constata a sobreposição masculina à feminina no campo, o que, segundo os autores, compromete a capacidade de se prover um desenvolvimento rural sustentável, comprometendo diametralmente a sucessão rural das organizações.

Aliado a isso, Winck *et al.* (2014) destacam que, a despeito da vontade dos gestores de que seus herdeiros prossigam na atividade rural, os últimos optam por buscarem distantes do meio rural a sua realização profissional. Os motivos que os autores apontam para tal decisão vão desde questões mais objetivas como a baixa remuneração e ausência de benefícios trabalhistas, até critérios mais subjetivos como a desvalorização do ofício de produtor rural, que hoje é renegada por considerável parte da sociedade.

Acrescentando variáveis a esse contexto, Alcântara e Machado Filho (2014) agregam um outro fator que, aliado a falta de interesse dos herdeiros, impõe dificuldades ao processo sucessório: a pulverização da estrutura fundiária entre os sucessores, o que compromete a transmissibilidade e gera barreiras na adoção de estratégias que objetivem a continuidade e desenvolvimento da organização.

Como forma de reverter esse quadro, Abramovay *et al.* (2004) falam sobre a necessidade das entidades que são responsáveis pela criação e execução de políticas públicas para o campo, promovam ações e projetos que preparem os jovens e os forneçam recursos para que esses possam estabelecerem-se e conduzirem suas atividades no meio rural.

Para Silvestro e Cortina (1998), é complexo se pensar em desenvolvimento rural com a configuração existente nas relações de sucessão, onde lacunas separam indivíduos por características de gênero e geracionais, as quais precisam ser preenchidas por políticas públicas.

Discussões ainda abordam sobre formas eficientes de brechar o fluxo do jovem para a cidade e oportunizar a sua permanência no campo, sucedendo a atividade dos pais. Ao encontro dessa premissa, Oliveira e Schneider (2010) sugerem a ligação entre questões de preservação do bioma e a possibilidade de exercer pluriatividades no meio rural, o que contrasta com a realidade da expansão de monoculturas. A pluriatividade pode influenciar positivamente a fixação dos sucessores no meio rural.

Acrescentando, Abramovay *et al.* (2001) indicam que políticas públicas que considerem a transmissibilidade de áreas para jovens que desejam seguir suas atividades no meio rural e que estejam identificados com esse ambiente, além de iniciativas que capacitem e eduquem esses atores, são fundamentais para manter a perspectiva de desenvolvimento rural.

Trazendo lentes para o objeto do presente estudo, a pecuária na região da Campanha Gaúcha, Matte, Spanevello e Andreatta (2015), em pesquisa realizada no município de Dom Pedrito/RS, ligam a necessidade de soluções ao processo sucessório com a própria preservação do Bioma Pampa, a qual é amplamente discutida nos mais diversos setores da sociedade. Não obstante, corre-se o risco de se ter um forte impacto social, com a descontinuidade de um modo de produzir secular e que carrega consigo o próprio estilo de vida local.

Sob a perspectiva da análise teórica realizada, evidenciam-se os inúmeros desafios que o processo sucessório enfrenta, em especial, no meio rural. Ao passo disso, tais gargalos somente começarão a serem superados com a congruência estratégica e de iniciativas dos vários agentes envolvidos com o meio: governo, pesquisadores, iniciativa privada e, em última análise, a própria sociedade.

Quadro 2 – Síntese de questões envolvendo sucessão.

Questão	Base teórica
Interesse dos sucessores em prosseguir atuando na propriedade.	Teston e Filippim (2016), Brumer (2007), Winck et al. (2014), Alcântara e Machado Filho (2014).
Participação dos sucessores no planejamento da propriedade.	Leone (1992), Mello (1995), Moraes Filho (2009).
Participação dos sucessores na tomada de decisões da propriedade.	Leone (1992), Mello (1995), Neto e Moreira Júnior (2010), Freire et al. (2010).
Existência de reuniões entre proprietário e sucessores.	Cohn (1991).
Grau de envolvimento dos sucessores com o dia a dia da propriedade.	Brumer (2007), Winck et al. (2014).
Implementação das sugestões dos sucessores na propriedade.	Mello (1995), Freire et al. (2010).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

A partir da literatura discutida foi possível delinear, conforme observa-se no Quadro 2, questões centrais a serem respondidas no transcorrer do presente estudo a respeito do processo de sucessão nas propriedades rurais. Com esse apanhado de questões, objetiva-se analisar de que forma o processo de sucessão está posto dentro das organizações e de que forma está relacionado com a sustentabilidade social, posto que para Lank (2003) a sustentabilidade possui ligação íntima com a maturidade do processo sucessório. Por conseguinte, o presente estudo estrutura como hipótese de pesquisa que o processo de sucessão exerce influência sobre os índices de sustentabilidade social das organizações pecuárias na Campanha Gaúcha.

3 METODOLOGIA

Segundo Creswell (2010), as definições pertinentes ao método de pesquisa englobam determinar procedimentos ou estratégias investigativas e métodos específicos de coleta, análise e interpretação de dados.

A partir disso, os procedimentos metodológicos do presente estudo estão estruturados para apresentar sua caracterização, as técnicas de coleta de dados, a delimitação da população e da amostra, as técnicas de análise de dados e as hipóteses a serem testadas na pesquisa.

3.1 Caracterização do estudo

Como forma de analisar as relações entre o processo sucessório nas organizações pecuárias e sustentabilidade social, o presente estudo caracteriza-se como sendo de natureza descritiva e explicativa.

Segundo Vergara (1997), a natureza descritiva objetiva expor fatores característicos de um determinado grupo ou fenômeno, enquanto a natureza explicativa visa explicitar os fatores que levam a ocorrência de um determinado fenômeno, bem como estabelecer relações causais. A abordagem de pesquisa utilizada é a quantitativa, que segundo Richardson (1989), estabelece-se pelo uso da quantificação, tanto nas etapas de coleta de informações, quanto na análise dessas através de técnicas estatísticas.

Conforme observa-se no Quadro 3, para garantir a adequada resposta aos objetivos de pesquisa, estabeleceu-se um planejamento por etapas, as quais serão descritas nos tópicos seguintes.

Quadro 3 – Percurso metodológico do Estudo, dividido em etapas de pesquisa.

Etapas da Pesquisa	Objetivo específico	Abordagem	Método	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
1	Mensurar a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha.	Quantitativa	MESMIS	Questionário	Estatística descritiva
2	Caracterizar o processo sucessório em organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.				
3	Determinar um indicador de nível do processo sucessório a partir das características sucessórias da organização				Lógica Fuzzy
4	Relacionar o nível do processo sucessório com a sustentabilidade social das organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.				Regressão Linear

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

3.1.1 Etapa da pesquisa

A etapa de coleta de dados ocorreu em momentos distintos, de forma onde fosse possível contemplar da melhor forma a complexidade do tema. Num primeiro momento, visando atender o primeiro objetivo específico que aborda mensurar a sustentabilidade social de organizações pecuárias na Campanha Gaúcha, procedeu-se a construção do instrumento de pesquisa quantitativo de coleta de dados, elaborado a partir da metodologia *Marco para Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales Incorporando Indicadores de Sustentabilidad* (MESMIS).

Segundo López-Ridaura, Maserá e Astier (2002), o método MESMIS originou-se em estudos dirigidos por uma equipe de pesquisadores mexicanos e caracteriza-se como sendo uma abordagem interdisciplinar que tem como objetivo avaliar a sustentabilidade de um agroecossistema, valendo-se de definições operacionais, indicadores e práticas.

Nesse sentido, o método MESMIS objetiva que a sustentabilidade, ainda bastante debatida conceitualmente na teoria, seja identificada e trabalhada através de medições. Dessa forma, são geradas variáveis e indicadores que ajudarão na compreensão de fatores sustentáveis ecossistemas produtivos, permitindo a adoção de estratégias e políticas adequadas (MASERA; ASTIER; LÓPEZ-RIDAURA, 1999).

O método MESMIS possui uma estrutura que pressupõe algumas etapas, assim definidas por López-Ridaura, Maserá e Astier (2002):

a) A sustentabilidade é constituída de um conjunto de sete atributos gerais: produtividade, estabilidade, confiabilidade, resiliência, adaptabilidade, equidade e a autossuficiência.

b) A análise de sustentabilidade através da aplicação do MESMIS é representativa para um sistema de produção específico em determinado local, o qual precisa ter uma prévia delimitação espacial (região, comunidade e unidade de produção), e em um recorte temporal pré-determinado.

c) A etapa de avaliação de sustentabilidade deve passar por um processo construtivo e participativo, através da formação de uma equipe de trabalho com uma perspectiva interdisciplinar. Nessa equipe, é importante contar com a presença de avaliadores externos e internos (produtores rurais, classe técnica, representantes da comunidade, pesquisadores, setor público, etc.).

d) Para a etapa de mensuração da sustentabilidade, é necessário realizar a comparação de dois ou mais sistemas produtivos. Essa comparação pode ser realizada em corte transversal (comparando um sistema convencional com um sistema alternativo), ou longitudinalmente

(analisando a evolução de um sistema ao longo do tempo).

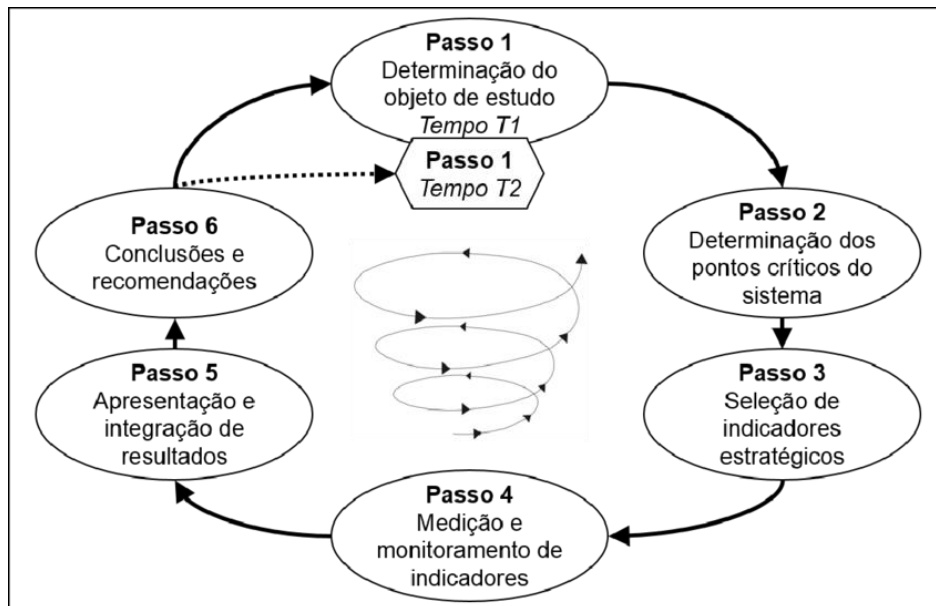


Figura 4 – As etapas do método MESMIS.

Fonte: Cândido et al. (2015).

Conforme o modelo estrutural da Figura 4, delimitou-se como objeto de estudo as organizações pecuárias da região da Campanha do estado do Rio Grande do Sul.

Posteriormente, foram realizados encontros no Campus de Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa, para discutir os pontos críticos dos sistemas pecuários, através de grupos focais. Os participantes desses grupos debateram sobre pontos críticos da cadeia produtiva e escolheram indicadores que pudessem mensurar a sustentabilidade.

É importante ressaltar que a constituição desses grupos seguiu a premissa de interdisciplinaridade apontada pela teoria, tendo a participação de docentes e discentes da Universidade Federal do Pampa e da Universidade Federal de Santa Maria, técnicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/RS-ASCAR, representantes do público e produtores rurais da região. Esse momento é crítico para o êxito da aplicação do MESMIS, pois é nele que as peculiaridades do sistema produtivo são levantadas e elencadas de acordo com seu grau de importância.

Dessa forma, foram definidos e estipulados uma série de indicadores para mensurar a sustentabilidade em sistemas agropecuários, tendo cada indicador um peso definido de acordo com o entendimento dos participantes dos grupos focais. O resultado foi a construção do instrumento de coleta de dados com as respectivas questões acerca da sustentabilidade, conforme pode ser observado no Apêndice D.

Dentro desse instrumento, a sustentabilidade é mensurada nas suas três dimensões: econômica, social e ambiental, cada uma podendo atingir uma pontuação entre 0 (zero) e 100 (cem) pontos, de acordo com seu menor ou maior nível de sustentabilidade, mensurado a partir dos indicadores estimados pelo grupo focal.

Para fins desse estudo, foram utilizados os dados da dimensão social, a qual contempla os âmbitos de Formação, Participação e Saberes Locais, Qualidade de Vida e Sucessão.

O âmbito de Formação busca apontar dados relativos à educação formal do gestor da propriedade rural, bem como os cursos inerentes a sua função que porventura tenha buscado como forma de qualificar-se. No que se refere a Participação e Saberes Locais, foram analisadas questões referentes aos espaços coletivos, como participação sindical ou em grupo de produtores e raças, a capacitação provida aos funcionários da propriedade, a valorização do conhecimento e da tradição inerentes a exploração pecuária, como por exemplo o trabalho em couro e o artesanato em cordas, muitas vezes usados para a lida diária, e o tempo de vivência da família na pecuária.

Já no âmbito da Qualidade de Vida, foram elencadas questões estruturais como moradia disponível para proprietários e funcionários, estrutura de saneamento, acessos e estradas, disponibilidade de meios de comunicação e, também, disponibilidade de serviços públicos básicos de saúde e educação. Além disso, considerou-se também a oferta ou não de folgas quinzenais para os funcionários deslocarem-se até a cidade.

Por fim, no tocante ao âmbito da sucessão, as variáveis buscam identificar se existem sucessores na propriedade e se existe predisposição desses em assumirem as funções de gestão no futuro. Caso não existam sucessores, as variáveis mensuram a idade do responsável pela propriedade, indicando tendência de ainda haver sucessor.

A completa distribuição dos indicadores de acordo com seu âmbito e o respectivo peso atribuído a cada uma das variáveis de medição, pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores de Sustentabilidade Social construídos para pesquisa

Âmbitos	Indicadores	Variáveis	Peso	Medição								
FORMAÇÃO	15	Formação	Formação e capacitação produtiva e não produtiva nos últimos três anos	15	Educação formal	0 Sem instrução formal 2 Fundamental 4 Médio 6 Médio com técnico na área 8 Universidade 10 Universidade área agrícola						
					Cursos nos últimos 3 anos igual o mais	5 3						
					Cursos nos últimos 3 anos igual	4 2						
					Cursos nos últimos 3 anos igual	2 1						
					Nenhum	0 Não						
					Participação em Associação/Núcleos de Produtores ou Raças	2 Sim 0 Não						
PARTICIPAÇÃO E SABERES LOCAIS	10	Participação Geral e Sindical	Nível de participação em espaços coletivos em geral	5	Participação Sindical	1 Sim 0 Não						
					Capacitação dos Funcionários	2 >2 cursos em 3 anos 1 1 - 2 cursos em 3 anos 0 Nenhuma capacitação em 3 anos						
					Tempo de Vivência da Família na Pecuária	2,5 >30 anos 1,5 20 a 30 1 10 a 20 0 <10						
						Importância do conhecimento local, cultura e tradição	2,5 Muito Alta 2 Alta 1 Média 0,5 Baixa 0 Nenhuma					
							Tradição Pecuária e Experiência na Atividade	5				
		Casa	6	Tem Sede para Proprietários	2 Sim 0 Não							
			Banheiro	2 Com fossa 0 Sem fossa								
				Dormitórios	2 >=2 0 <2							
		Infraestrutura de Funcionários	6		Tem Casa para Colaboradores	2 Sim e Não						
				Banheiro	2 Com fossa 0 Sem fossa							
Dormitório	2 1 pessoa por dormitório 1 1 - 2 pessoa por dormitório 0 > 2 por dormitório											
	Fonte de luz			6	Rede atende demanda	6 total (escala 5) 5 total (escala 4) 4 total (escala 3) 3 total (escala 2) 2 total (escala 1) 0 Sem rede						
Fonte de água						6	Fonte atende demanda	6 total (escala 5) 5 total (escala 4) 4 total (escala 3) 3 total (escala 2) 2 total (escala 1) 0 Sem rede				
		Acesso/Estradas	6					Condições das Vias	6 Ótima 5 Boa 3 Regular 2 Ruim 0 Péssima			
									Serviços de saúde e educação	6	Disponibilidade de serviço na zona rural	6 Bom 3 Médio 0 Ruim
												Condições de trabalho (Existência e qualidade da infraestrutura)
	Aramados em geral			2 Bom 1 Regular 0,5 Ruim 0 Não								
Carregador e Balança				1 Sim 0 Em parte 0 Não								
	Banheiro de imersão bovino	1 Sim 0 Não										
Descanso Colaboradores		2	Folga quinzenal	2 Sim 0 Não								
	Comunicação			6	internet/ telefone /tv	2 Tres meios 1,5 Dois meios 1 Um meio 0 Nenhum						
						SUCESSÃO	25	Sucessão	Existência e predisposição de sucessores a continuar	25	Existência de sucessores com predisposição a gerenciar	25 Sim
Existência de sucessores sem predisposição a gerenciar		15 Sim										
Sem sucessor e titular com idade	10 <40											
Sem sucessor e titular com idade entre ...	5 40-59											
Sem sucessor e titular com idade superior a...	0 >60											

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Posteriormente, para atender ao segundo objetivo específico, o qual busca descrever as características do processo sucessório em organizações pecuárias da Campanha Gaúcha, além de enriquecer os achados no referencial teórico, foi realizado um estudo narrativo com 06 (seis) pessoas que estão na posição de sucessores em suas organizações pecuárias e que fazem parte da rede de contatos do pesquisador.

Um agendamento prévio foi realizado com cada sucessor, objetivando uma visita presencial para que cada um pudesse relatar suas experiências no processo sucessório da sua organização pecuária. Sob condição de anonimato, e em alguns casos com a solicitação de que as perguntas fossem feitas de forma eletrônica para otimizar o tempo, foram realizados os seis estudos propostos.

Nessas conversas, foram feitas 03 (três) perguntas que buscaram identificar, na ótica desses atores, os fatores críticos de sucesso e fracasso em um processo de sucessão, e que pudessem ajudar a mensurar quando existe maior ou menor tendência de efetivação da sucessão em uma organização pecuária. As questões e síntese das respostas são mostradas no Apêndice A do presente trabalho. Dessa abordagem, somado ao observado na teoria, originaram-se as questões demonstradas no Quadro 5, que foram incorporadas ao instrumento de coleta de dados, objetivando mensurar, posteriormente, o nível do processo sucessório para utilização na etapa de lógica *fuzzy*.

Quadro 5 – Questões para mensurar o nível do processo sucessório.

Questões	Medição
Sucessores costumam participar do planejamento de atividades na propriedade?	Nominal (S/N)
Sucessores costumam participar das decisões na propriedade?	Likert 5 pontos
Qual a frequência de reuniões entre proprietário e sucessores para discutir a gestão da propriedade?	Likert 5 pontos
Qual o grau de envolvimento dos sucessores com o dia a dia na propriedade?	Likert 5 pontos
Os sucessores pretendem exercer a função do proprietário no futuro?	Nominal (S/N)
As sugestões dos sucessores são implementadas na propriedade?	Likert 5 pontos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após a definição dos indicadores de sustentabilidade social e dos elementos de sucessão expressos na bibliografia e no estudo narrativo, construiu-se o questionário como técnica de coleta de dados da pesquisa, apresentado no Apêndice D.

3.2 Delimitação da população e amostra

Com o número de 13.524.154 cabeças bovinas no ano de 2017, o estado do Rio Grande do Sul ocupa a sétima colocação entre os estados brasileiros no que tange o tamanho do rebanho bovino. Dentre essa exploração, o sistema de bovinos de corte é predominante, sendo que aproximadamente 60% do rebanho gaúcho é direcionado apenas para o sistema de corte, exclusivos, ainda, os sistemas mistos e os não informados (NESPRO; EMBRAPA PECUÁRIA SUL, 2018; IBGE, 2016).

Nesse contexto, o presente estudo dispõe lentes sobre a Região da Campanha Gaúcha, reconhecida pelos seus extensos campos nativos, de relevos planos e ondulados, historicamente ligados à produção extensiva da pecuária, e que possui nessa cultura o vetor de características socioculturais seculares, as quais estão presentes na vida da população que ocupa o sudoeste do Rio Grande do Sul (FONTOURA; QUADROS, 2000).

A referida tradição pecuária da Campanha Gaúcha pode ser observada em números apresentados pelo Nespro e Embrapa (2018), onde no ano de 2016 a região representava 33,39% do rebanho bovino do Rio Grande do Sul.

O território conhecido como Campanha é o conjunto de três microrregiões gaúchas, nominadas de Campanha Meridional, Campanha Ocidental e Campanha Central, as quais se estendem pela mesorregião sudoeste gaúcho, comportando o número de 19 municípios, conforme pode-se observar no Quadro 6.

Quadro 6 – Microrregiões da Campanha gaúcha e seus municípios.

Microrregião	Municípios
Campanha Meridional	Aceguá, Bagé, Dom Pedrito, Hulha Negra e Lavras do Sul.
Campanha Ocidental	Alegrete, Barra do Quaraí, Garruchos, Itaqui, Maçambará, Manoel Viana, Quaraí, São Borja, São Francisco de Assis e Uruguaiana.
Campanha Central	Rosário do Sul, Santa Margarida do Sul, Santana do Livramento e São Gabriel.

Fonte: FEE (2018).

O foco do presente estudo é a Campanha Gaúcha, onde a exploração pecuária é ligada culturalmente à região, ainda podendo serem encontrados pecuaristas que se dedicam exclusivamente à atividade, não a consorciando com outro tipo de cultura.

Na Figura 5 é possível observar a distribuição do rebanho bovino no estado do Rio Grande do Sul, onde devido ao relevo do Bioma Pampa, historicamente vocacionado à atividade pecuária, os municípios com maiores extensões territoriais concentram o maior efetivo do rebanho.

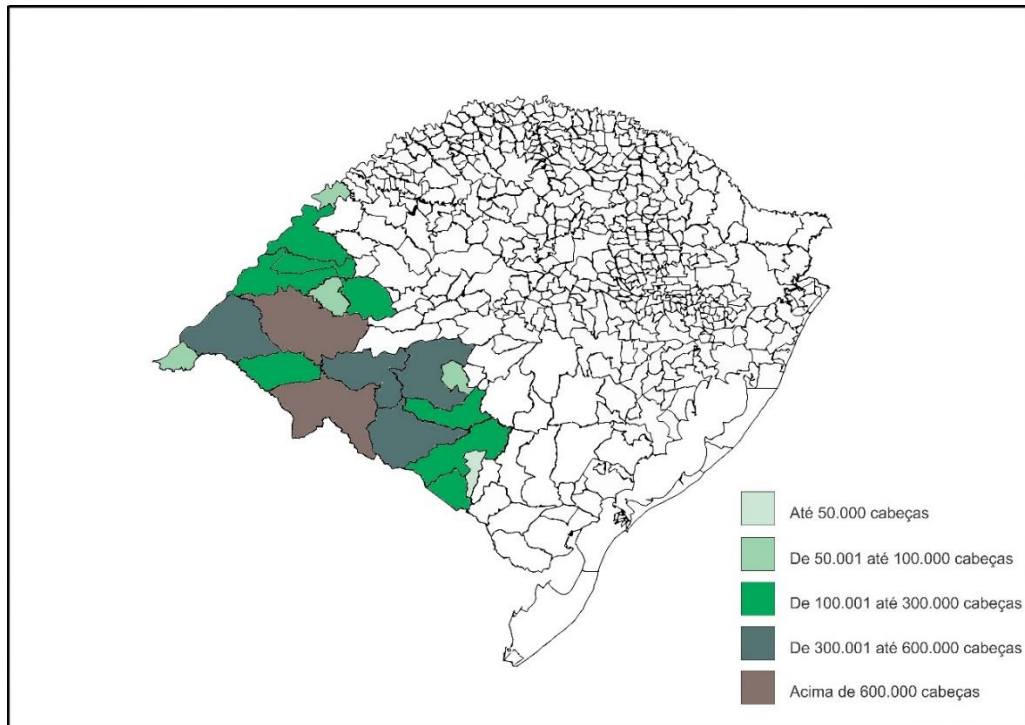


Figura 5 – Representação do efetivo de rebanho bovino na Campanha Gaúcha.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2016).

O cálculo amostral³ configurou-se no total de 74 estabelecimentos pecuários da região da Campanha do Rio Grande do Sul, delimitados a partir da técnica de “Amostragem para uma Estimativa de uma Proporção da População” descrita em Anderson et al. (2005).

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Onde: **z** = nível de confiança, **e** = margem de erro, **p** = proporção da população, **q** = 1-p.

Para validar o instrumento de coleta, foi realizado um pré-teste com dois produtores rurais e dois especialistas para verificar a necessidade de adequação do questionário.

Terminada a etapa de pré-teste, a aplicação do questionário ocorreu durante os meses de junho, julho e agosto do ano de 2018, através de contato com entidades de classe e indicações pessoais. O questionário pôde ser respondido de maneira presencial ou por meio de formulário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*.

As aplicações dos questionários resultaram em uma amostra final de 115 estabelecimentos, estratificados, conforme demonstrado na Tabela 1.

³. O nível de confiança (**z**) adotado foi de 95% e a margem de erro (**e**) estipulada de 10%. Segundo o último censo agropecuário do IBGE (2006), a região Sudoeste Rio-grandense conta com 21.823 estabelecimentos rurais, sendo destes, 16.149 estabelecimentos com sistemas pecuários, resultando assim em **p**=0,74 e **q**=0,26.

Tabela 1 – Estratificação da amostra da pesquisa com base nas microrregiões da Campanha Gaúcha

Microrregião	Amostra realizada
Campanha Ocidental	30
Campanha Central	35
Campanha Meridional	50
Total	115

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3.3 Técnica de Análise de Dados

Conclusa a etapa de coleta de dados, os resultados foram analisados de acordo com a ordem metodológica estabelecida na sua coleta. Dessa forma, num primeiro momento procedeu-se a análise dos resultados obtidos no questionário estruturado a partir da metodologia MESMIS, objetivando mensurar a sustentabilidade nas organizações pecuárias, de onde foi extraído o recorte da dimensão social para posterior utilização no modelo de regressão.

Os resultados foram tabulados de maneira com que se pudesse construir gráficos de radares que serviram como referencial comparativo dos indicadores de sustentabilidade social, conforme previsto na metodologia MESMIS. Com posse de tais dados, foi utilizada estatística descritiva como forma de analisar os âmbitos da sustentabilidade social, bem como traçar um perfil da amostra, identificando variáveis como idade, sexo e números de filhos, entre outros.

A estatística descritiva também foi utilizada para analisar os resultados das questões obtidas a partir do estudo narrativo, possibilitando a descrição das características do processo sucessório nas organizações pecuárias da amostra do presente estudo.

Sequencialmente, para que se mensurasse e determinasse a influência dos diferentes níveis do processo sucessório sobre a sustentabilidade social das organizações estudadas, o presente estudo fez uso da Lógica *Fuzzy*.

Segundo Gomide e Gudwin (1994), a Lógica *Fuzzy* é adequada para mensurar modelos de raciocínio que ficam restritos se analisados sob uma ótica binária, ou seja, pelo modelo clássico de pertence ou não pertence a determinado conjunto. Dessa forma, os autores destacam que o método *Fuzzy* controla dados qualitativos através de modelagem, o que permite compreender com maior clareza fenômenos complexos e que, geralmente, ficariam com análise incompleta se submetidos à lógica clássica.

A premissa de um controle *fuzzy* é permitir a modelagem das ações em consonância com o conhecimento de especialistas. Tal procedimento difere de métodos usuais de controle

de processos, pois a modelagem passa por validação do conhecimento de especialistas, tornando-a mais confiável e assertiva (GOMIDE; GUDWIN; TANSCHKEIT, 1995).

A lógica *fuzzy* comporta uma série de variáveis linguísticas que permitem a qualificação de valores no processo de modelagem. No presente estudo, essas variáveis linguísticas assumiram funções relativas ao nível do processo sucessório nas organizações pecuárias.

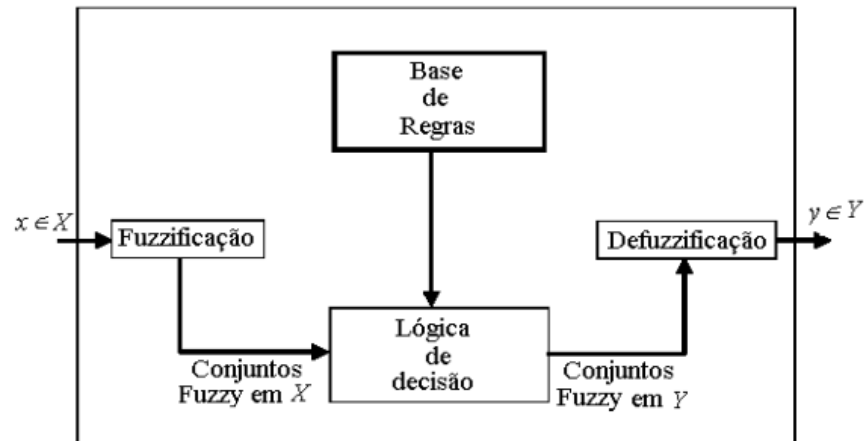


Figura 6 – Controle *Fuzzy* Padrão.

Fonte: Peixoto (2005).

No presente estudo, as variáveis de entrada pertencentes aos conjuntos em X, foram obtidas através da bibliografia e do estudo narrativo previamente realizados. A partir disso, estipulou-se três níveis de entrada para cada uma das alternativas de respostas das variáveis, sendo eles ruim, médio e bom, conforme descrito no Quadro 7.

Sequencialmente, todas variáveis e suas alternativas foram submetidas a análise de um especialista no tema de sucessão para que fossem classificadas em um dos três níveis e ordenadas de acordo com seu grau de importância (onde 1 é mais importante e 6 menos importante), resultando no que é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Questões submetidas a avaliação do especialista.

Variável	Alternativas e níveis	Ordem de importância
A - Quanto ao processo sucessório	0 - Sem sucessores, proprietário com 60 anos ou mais. Classificação: Ruim 1 - Sem sucessores, proprietário entre 40 e 59 anos. Classificação: Ruim 2 - Sem sucessores, proprietário com menos de 40 anos. Classificação: Médio 3 - Existem sucessores sem interesse de gerenciar/trabalhar na propriedade. Classificação: Médio 4 - Existem sucessores com interesse de gerenciar/trabalhar na propriedade. Classificação: Bom	1
E - Sucessores pretendem exercer a função do proprietário no futuro	0 – Não. Classificação: Ruim 1 – Sim. Classificação: Bom	2
D - Grau de envolvimento dos sucessores com o dia a dia na propriedade.	0 - Muito baixo. Classificação: Ruim 1 – Baixo. Classificação: Ruim 2 – Médio. Classificação: Médio 3 – Alto. Classificação: Bom 4 - Muito alto. Classificação: Bom	3
F - Sugestões dos sucessores são implementadas na propriedade.	0 – Nunca. Classificação: Ruim 1 - Poucas vezes. Classificação: Ruim 2 - Às vezes. Classificação: Médio 3 - Muitas vezes. Classificação: Bom 4 – Sempre. Classificação: Bom	4
B - Sucessores costumam participar do planejamento de atividades na propriedade	0 – Não. Classificação: Ruim 1 – Sim. Classificação: Bom	5
C - Frequência de reuniões entre proprietário e sucessores para discutir a gestão da propriedade	0 – Nunca. Classificação: Ruim 1 – Raramente. Classificação: Ruim 2 - Às vezes. Classificação: Médio 3 – Frequentemente. Classificação: Bom 4 – Sempre. Classificação: Bom	6

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Conclusa essa etapa, procedeu-se para a criação da base de regras que serviram para estabelecer a lógica de decisão. Como demonstrado no Apêndice B, foram criadas 324 (trezentas e vinte e quatro) regras com todas as combinações possíveis entre as variáveis acima, de forma a alimentar a lógica de decisão.

Para que a correspondência de cada regra fosse classificada da forma mais assertiva possível com os conjuntos de saída, foram atribuídos de pesos partindo de 0 (zero), a cada uma das possibilidades de respostas de todas as variáveis, de acordo com a importância estabelecida pelo especialista, como demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Atribuições de pesos às variáveis para construção das saídas.

Classificação	Questões sobre sucessão					
	A	B	C	D	E	F
RUIM	0	0	0	0	0	0
MÉDIO	4	*	1	3	*	2
BOM	7	3	2	5	6	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

* Variável binária - possibilidade de resposta apenas Ruim ou Bom.

A partir disso, os critérios de saída ficaram definidos de acordo com o que é demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Critérios de saída para o nível do processo sucessório.

Classificações do Nível do Processo Sucessório	Peso para classificação	Combinações possíveis
Muito Baixo	0 a 5	19
Baixo	6 a 11	89
Medio	12 a 17	134
Alto	18 a 23	73
Muito Alto	24 a 27	9
Total		324

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Do total de combinações possíveis para as saídas do nível do processo sucessório, 9 são consideradas como muito alto, 73 alto, 134 médio, 89 baixo e 19 muito baixo, chegando a um total de 324 combinações. A classificação completa com o peso de todas as regras e o seu respectivo nível pode ser acompanhada no Apêndice C.

Posteriormente, seguiu-se para a criação dos conjuntos em Y, onde definiu-se cinco saídas para os níveis do processo sucessório, as quais representam uma escala de nível de 0 (zero) a 100 (cem): muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, conforme demonstrado na Figura 7.

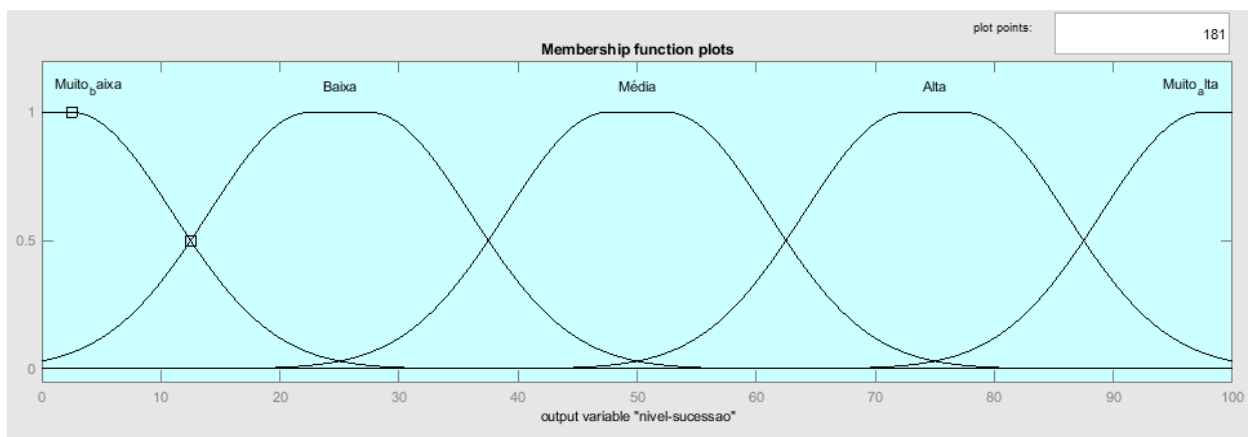


Figura 7 - Representação das saídas *Fuzzy*.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Dessa forma, delimitou-se os níveis de sucessão e os seus respectivos valores, os quais são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Pontuação para cada nível do processo sucessório estimado.

Nível do processo sucessório	Pontuação (*)
Muito baixo	De 0,00 até 8,49
Baixo	De 8,50 até 27,50
Médio	De 27,51 até 52,50
Alto	De 52,51 até 77,50
Muito alto	De 77,51 até 100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019). * Valores aproximados.

Para que essas etapas fossem realizadas, utilizou-se o software *MatLab* na construção das etapas da Lógica *Fuzzy*, desde a fuzzificação na entrada até a defuzzificação na saída. É importante ressaltar que a fuzzificação consiste no momento do processo de lógica *fuzzy* em que são definidas as variáveis linguísticas e suas respectivas funções de pertinência. A posteriori, na etapa da lógica de decisão são estabelecidas as bases de regras, condicionantes ou não condicionantes, para que se rode a lógica *fuzzy*. Por fim, na etapa chamada de defuzzificação, as regiões *Fuzzy* são interligadas aos seus valores correspondentes, transformando, assim, essas regiões em valores de *output* do sistema.

Como resultado da modelagem *fuzzy*, obteve-se o controle que está demonstrado abaixo, na Figura 8.

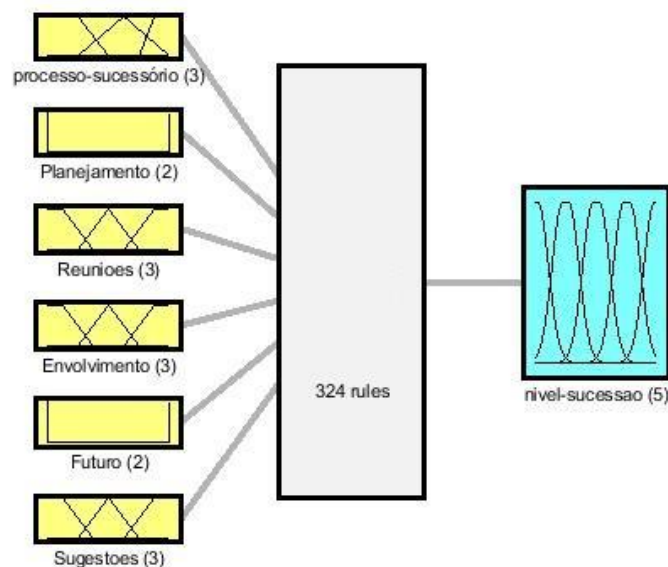


Figura 8 – Controle *Fuzzy* formado a partir dos dados da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No referido controle, visualizam-se as seis entradas, as quais deram origem a trezentas e vinte quatro regras a partir de todas combinações possíveis. Por fim, obteve-se cinco níveis diferentes do processo sucessório, variando de muito baixo até muito alto, em um índice de 0 a 100.

Sequencialmente, foi utilizado o software *IBM SPSS Statistics 22.0* para aplicar a técnica de regressão linear, a qual mensurou a influência do nível do processo sucessório das organizações pecuárias obtido através da Lógica *Fuzzy* sobre o seu nível de sustentabilidade social, obtido através da metodologia MESMIS. Tem-se, assim, a seguinte equação de regressão estimada:

$$Y_{\text{nível de sustentabilidade social}} = \alpha + \beta X_{\text{nível do processo sucessório}} + e$$

Nessa equação, a variável dependente é o nível de sustentabilidade social, o qual representa um índice que varia de 0 a 100, composto pela média ponderada dos seus âmbitos (formação, participação e saberes locais, qualidade de vida e sucessão). Nesse sentido, depreende-se que quanto mais próximo de 100, maior é a sustentabilidade social da organização pecuária.

Já a variável independente é o nível do processo sucessório, que significa um índice que varia de 0 a 100, oriundo da defuzzificação de 324 regras de decisão de 6 variáveis de entrada. Assim sendo, quanto mais próximo de 100, mais alta será a chance de efetivação do processo sucessório.

Através das referidas técnicas, espera-se responder a hipótese de pesquisa, delimitada da seguinte forma:

H₀: O nível do processo sucessório não influencia a sustentabilidade social das organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.

H₁: O nível do processo sucessório influencia a sustentabilidade social das organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.

As hipóteses foram testadas a um nível de significância máximo de 5% e contribuíram para responder o problema de pesquisa delimitado no estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico será apresentada a análise do perfil da amostra, buscando caracterizar as organizações respondentes quanto a sua composição social, estrutura fundiária e localização. Posteriormente, apresentar-se-ão as discussões relativas ao processo sucessório das propriedades estudadas, seguidos da interpretação dos indicadores de sustentabilidade social das mesmas. Por fim, serão trazidos os resultados do nível de efetivação do processo sucessório no modelo de regressão para medir a sua influência nos índices de sustentabilidade social das organizações pecuárias.

4.1. Análise do perfil da amostra

Inicialmente será apresentado o perfil dos respondentes, os quais totalizaram uma amostra de 115 (cento e quinze) participantes, distribuídos entre os municípios de Aceguá, Bagé, Dom Pedrito, Hulha Negra, Lavras do Sul, Alegrete, Barra do Quaraí, Garruchos, Itaquí, Maçambará, Manoel Viana, Quaraí, São Borja, São Francisco de Assis, Uruguaiana, Rosário do Sul, Santa Margarida do Sul, Santana do Livramento e São Gabriel.

A Tabela 4 demonstra as características do perfil da amostra estudada na presente pesquisa, abordando fatores relativos a idade e número de filhos, e estado civil.

Tabela 4 - Perfil dos participantes por faixa etária, sexo e número de filhos dos questionados.

Idade	Frequência (f)	Porcentagem (%)
20 a 30	22	19,13
31 a 40	20	17,40
41 a 50	22	19,13
51 a 60	26	22,60
61 a 70	15	13,06
71 a 82	8	6,95
Não Respondeu	2	1,73
Total	115	100,0
Sexo		
Mulheres	18	15,65
Homens	97	84,35
Total	115	100,00
Número de Filhos		
Sem Filho	36	31,30
Filho Único	16	13,91
Dois Filhos	40	34,78
Três Filhos	15	13,04
Mais de três filhos	8	6,97
Total	115	100,0
Estado Civil		
Casado	67	58,26
Solteiro	36	31,30
Divorciado	6	5,22
Viúvo	4	3,48
União estável	2	1,74
Total	115	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que tange a idade, 55,66% dos pesquisados informaram ter até 50 anos idade, o que pode se configurar num indicador positivo para a pecuária, haja vista que denota haver renovação entre os produtores.

Esse número, de certa forma, apresenta uma nova perspectiva aos achados que indicam o envelhecimento do meio rural e a sua conseqüente descontinuidade. O que se observa na amostra, é um cenário de produtores mais jovens e em idade de gerarem novos sucessores para darem continuidade a sua exploração pecuária. Isso é especialmente importante quando se verifica que a maior parte da amostra possui estado civil de casado ou união estável, e ainda 31,30% desses entrevistados informa ainda não possuírem filhos.

Em seu estudo, Brumer (2007) já destacava na tendência do envelhecimento da população e seus reflexos negativos sobre o meio rural, como o esvaziamento dos espaços sociais. Consoante a isso, Froehlich et al. (2011) abordaram em seu estudo que essa característica tende a afetar de sobremaneira o processo sucessório dos estabelecimentos rurais, levando a descaracterização das configurações sociais outrora estabelecidas.

Sob a óptica da sustentabilidade social, é crível que produtores mais jovens trarão novas ideias para o campo, novas formas de produzir e, também, maior qualidade de vida para o seu meio, seja ela através de melhores acomodações ou novas tecnologias.

Ainda o fato de um número maior de pessoas possuírem cônjuge, tende a auxiliar na fixação do indivíduo no seu meio e a garantir a sua reprodução social, diminuindo as possibilidades de descontinuidade da propriedade.

De outro lado, a masculinização do ambiente rural é fator de preocupação, visto que 84,35% dos produtores questionados são homens. Tal fato demonstra ainda que o ambiente rural é discriminatório para o sexo feminino, em especial para funções mais gerenciais. Contudo, no mundo corporativo as mulheres vêm ascendendo em taxas maiores aos cargos de poder, como pode-se observar no estudo de Teykal e Rocha-Coutinho (2007), o que precisa ocorrer também no meio rural, em vista de obter-se um maior equilíbrio de oportunidades para homens e mulheres.

Isso gera especial apreensão quando é abordada a questão sucessória, visto que o êxodo da mulher do campo, tende a gerar não apenas a descontinuidade das famílias, como também a perda de formas de socialização características de certas configurações sociais, afetando diretamente a sucessão das organizações rurais (CAMARANO, ABRAMOVAY, 1999).

Quando se analisa a distribuição fundiária, observa-se uma heterogeneidade no tamanho dos estabelecimentos, sendo a maior parcela de propriedades com até 300 hectares.

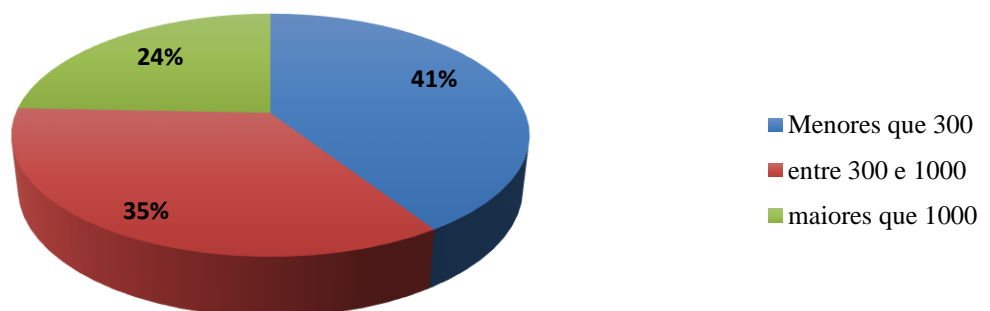


Figura 9 - Representação das propriedades de acordo com sua área total em hectares.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tal questão é relevante no que tange a transmissibilidade da terra, ou seja, a capacidade que os sucessores possuem de seguir explorando a propriedade após a transmissão por parte do sucedido. Na pecuária de corte esse é um fator crítico, haja vista que uma propriedade de 300 hectares distribuída em alguns quinhões, pode significar o colapso do sistema produtivo caso os sucessores tenham objetivos e expectativas distintas para suas áreas.

O resultado disso tudo pode ser o êxodo dos produtores para a cidade e a conseqüente incorporação das áreas de pecuárias para exploração de grandes culturas agrícolas, em especial a soja. Na Tabela 5, é possível verificar que a grande parte das organizações pecuárias da amostra possuem área própria, sendo que poucas arrendam seu campo para exploração de terceiros (geralmente um parceiro agrícola de soja ou arroz).

Esse fato merece destaque, em vistas do já exposto papel dos pecuaristas na conservação das características nativas do Bioma Pampa e dos traços socioculturais adquiridos ao longo dos anos. A produção pecuária originou uma identidade importante, não apenas sob o ponto de vista de valores individuais como também para a sociedade local no aspecto cultural. Em seu estudo, Pillar et al (2009) destacam que a atividade pecuária, aliada a um correto manejo e com estratégias que auxiliem sua rentabilidade, formam um conjunto chave para a conservação das características ecossistêmicas do Bioma Pampa.

Tabela 5: Distribuição da área e existência de mão de obra permanente nas propriedades pesquisadas.

Item	Frequência (f)	Porcentagem (%)
Área própria	112	97,39
Área Arrendada para terceiro	9	7,82
Existência de mão de obra permanente	86	74,78

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se destacar ainda que cerca de 74,78% das propriedades possuem funcionários, que variam de um até trinta e cinco pessoas. Contudo as propriedades com mais de 10 funcionários correspondem a uma pequena parte da amostra, 7,0%, como pode-se observar na Figura 10.

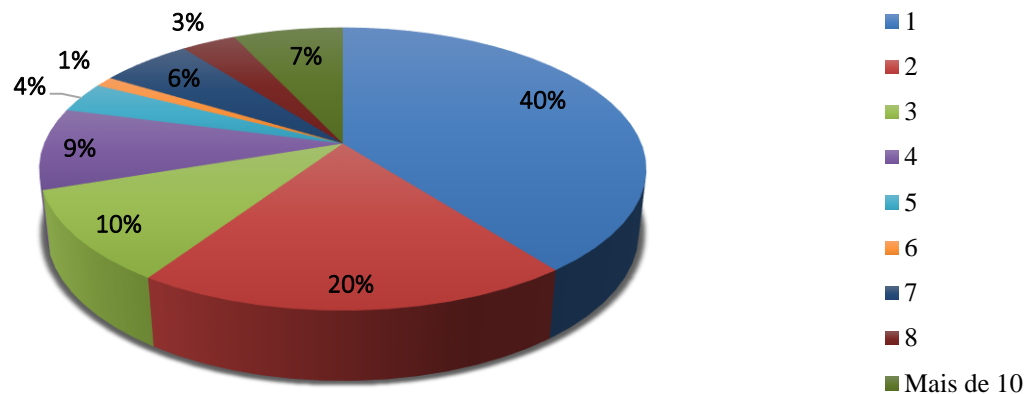


Figura 10 - Quantidade de funcionários das propriedades pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A amostra em sua maioria é composta por propriedades com até três funcionários, participando com 70% do total. A geração de emprego e renda pela atividade da pecuária de corte já foi ressaltada em estudo de Corrêa et al. (2001), onde os autores frisam a importância da cultura não apenas sob o ponto de vista dos empregos diretos, mas também das vagas criadas indiretamente.

Na campanha gaúcha, uma região que se estruturou muito em face da exploração agropecuária, a descontinuidade das organizações pecuárias pode gerar desafios econômicos importantes e impactar em dinâmicas locais.

Tabela 6 - Características de educação formal e técnica dos pecuaristas.

Grau De Instrução	Frequência (f)	Porcentagem (%)
Sem Instrução	3	2,60
Ensino Fundamental	17	14,79
Ensino Médio	19	16,52
Técnico Agrícola	5	4,35
Ensino Superior	33	28,70
Ensino Superior Área Rural	38	33,04
Total	115	100,0
Participação em cursos nos últimos 3 anos		
Nenhum curso	28	24,34
Um curso	12	10,46
Dois cursos	26	22,60
Três cursos	49	42,60
Total	115	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar a Tabela 6, observa-se que 66,09% dos questionados possuem, no mínimo, formação técnica no seu grau de instrução, o que é positivo no sentido de compreensão e conscientização dos processos produtivos. Em que pese as exceções, um gestor com maior esclarecimento e com maior contato com inovações, tende a ser mais sensível as mudanças necessárias para uma melhor qualidade de vida nas propriedades rurais.

Um outro fato positivo é o baixo índice de analfabetismo, o qual já foi também identificado em estudo de Andreatta (2009), e que indica uma mudança na figura do antigo pecuarista, baseado apenas no empirismo e com menor grau de instrução, para um pecuarista com visão mais global e em busca de novas formas de saber/fazer.

Ademais, ainda se verifica que 42,6% dos produtores participaram de ao menos três cursos complementares de capacitação nos últimos três anos, o que denota vontade de aperfeiçoamento e busca de novas formas de fazer, o que é fundamental para que a pecuária de corte se fortaleça e seja uma opção viável frente à pressão das *commodities* agrícolas e das exigências dos mercados consumidores.

Quando se analisa os espaços coletivos a serem ocupados pelos pecuaristas, visualiza-se um grau mediano de associativismo demonstrado na Tabela 7. Um dos fatores que pode explicar essa característica, remonta dos primórdios do surgimento das estâncias na região da Campanha, onde os produtores recebiam quinhões de terra para defenderem as fronteiras, e nelas passavam a produzir gado, conforme descreve Fontoura (2005) em seu estudo.

Tabela 7 - Participação em sindicatos e associações/núcleos de produtores

Participação em associação, núcleo de produtores ou raças	Frequência (f)	Porcentagem (%)
Não	59	51,30
Sim	56	48,70
Total	115	100,0
Participação em sindicato		
Não	53	46,09
Sim	62	53,91
Total	115	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tal característica persiste ao longo dos anos e é ratificado nesse estudo, onde apenas cerca de metade dos produtores afirmam ocupar espaços destinados a colaboração coletiva. Isso acaba trazendo fragilidade à categoria na hora de pleitear melhorias, fazer negociações ou na sugestão de políticas públicas que auxiliem a manutenção das suas atividades.

De tal maneira, ocupar espaços coletivos possui ligação com a própria continuidade da organização pecuária, onde os produtores que participam desses meios têm maior grau de conectividade com outros produtores e com os demais elos da cadeia agroindustrial, facilitando desde o acesso às informações como também à obtenção de crédito rural (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2013).

Quando abordam os pressupostos para a existência de sustentabilidade na pecuária, Paniago e Hellmeister Filho (2012) ressaltam que tão importante quanto a qualificação dos gestores também é a qualificação da mão de obra, pois a operacionalização das novas tecnologias está diretamente ligada a capacidade e competências dessa.

Como pode-se averiguar, a preocupação que os produtores têm com a sua qualificação, não se verifica quando se analisa a qualificação dos colaboradores, pois mais da metade dos questionados informam que seus colaboradores não participaram de nenhuma qualificação nos últimos três anos, o que se configura como um dado preocupante, visto que a capacidade técnica dos colaboradores é um dos fatores que determina o sucesso da produção e, em última análise, sua rentabilidade.

Questão que fica ainda mais evidente quando comparamos o grau da capacitação de funcionários com o dos proprietários, onde praticamente ocorre o oposto na instrução de funcionários (Figura 11).

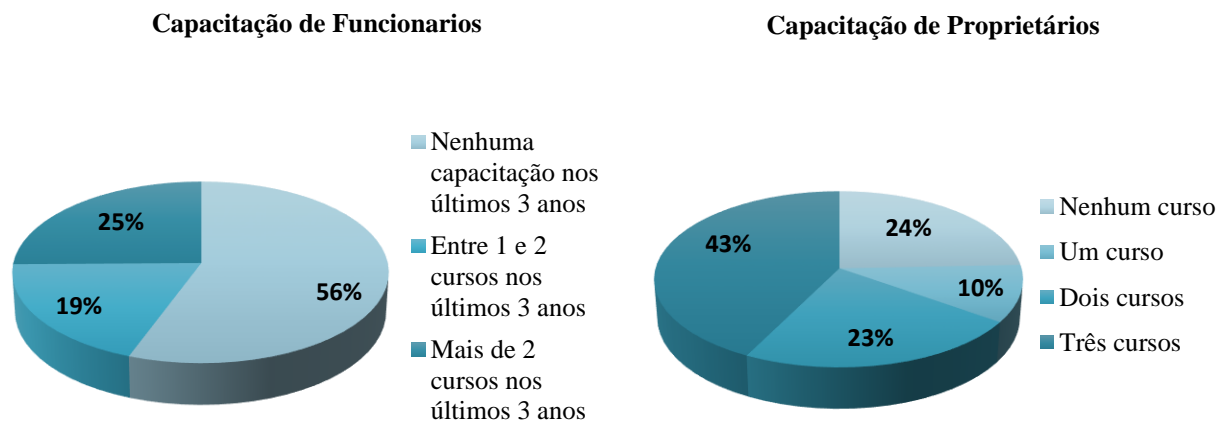


Figura 11 – Comparação Gráfica entre o grau de instrução técnica de funcionários e proprietários.

Fonte: Da.dos da pesquisa (2019).

Tais números podem ser explicados a partir da visão conservadora que alguns produtores ainda possuem quando se fala em qualificação de seus colaboradores. Na etapa de aplicação do instrumento de coleta de dados, alguns produtores relataram, apesar de não terem sido questionados diretamente sobre isso, que qualificações são um custo e não um investimento para seu negócio e, também, que um colaborador capacitado pode custar mais caro em termos salariais, a despeito de ganhos nos processos que esse mesmo colaborador possa gerar.

A relevância da pecuária de corte para a manutenção das relações sociais construídas ao longo do tempo, bem como da preservação de um modo de vida simbiótico com o Bioma Pampa, fica demonstradas com maior clareza na Tabela 8, onde 80,87% dos produtores afirmam que a família possui exploração pecuária há mais de 30 anos.

Tabela 8 - Importância dos saberes locais e do tempo da família na atividade.

Tempo de vivência da família na pecuária	Frequência (f)	Porcentagem (%)
Menor que 10 anos	4	3,48
De 10 a 20 anos	7	6,09
De 20 a 30 anos	11	9,56
Maior que 30 anos	93	80,87
Total	115	100,0
Importância do conhecimento local, cultura e tradição		
Muito Baixa	2	1,74
Baixa	8	6,96
Media	37	32,17
Alta	53	46,09
Muito Alta	15	13,04
Total	115	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tal constatação, resulta na conservação dos saberes locais e da cultura, com a garantia de passagem para as gerações vindouras, visto que apenas 8,7% consideram baixa ou muito baixa a importância desses fatores na sua atividade.

O importante papel da pecuária de corte na conservação dos saberes locais, do modo de vida único dos atores sociais edificado ao longo dos tempos, já foi evidenciado no estudo de Matte, Spanvello e Andreatta (2015), onde as autoras indicam que a descontinuidade das organizações, em consequência das disfunções do processo sucessório, acarreta, também, a perda desses fatores.

Nesse sentido, não apenas prejuízos sociais podem ser gerados a partir da perda dos saberes locais, visto que Malafaia, Azevedo e Barcellos (2011) afirmam que simbiose da pecuária com o seu o território pode gerar diferenciações de qualidade e agregar valor econômico a produção.

Disso surge a necessidade de melhor compreensão do processo sucessório, bem como da sua real influência sobre a sustentabilidade de todos esses fatores que constituem o pilar social das organizações pecuárias. É no processo de sucessão que se assegura a continuidade da atividade e de toda uma forma de vida, pois os estabelecimentos pecuários, muitas vezes, não servem apenas para o propósito comercial, como também para a construção de valores sociais dos entes que lá vivem. Nesse contexto, estão nas propriedades pecuárias os esteios de tradição, valores e conhecimentos que se propagam por gerações.

4.2 Caracterização do Processo Sucessório nas Organizações Pecuárias Pesquisadas

A Tabela 9 apresenta dados que discorrem a respeito da perspectiva de haver sucessão dentro das organizações pecuárias na Campanha Gaúcha, e traz números que mostram um cenário otimista.

Tabela 9: Quanto a existência de sucessores nas propriedades.

Existência de sucessão	Frequência (f)	Porcentagem (%)
Sem sucessores, proprietário com 60 anos ou mais.	2	1,74
Sem sucessores, proprietário entre 40 e 59 anos.	5	4,35
Sem sucessores, proprietário com menos de 40 anos	8	6,96
Existem sucessores sem interesse de gerenciar/trabalhar na propriedade.	15	13,04
Existem sucessores com interesse de gerenciar/trabalhar na propriedade.	85	73,91
Total	115	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Visualiza-se que aproximadamente 73,91% dos questionados informam que existem sucessores com interesse de gerir a organização pecuária e/ou de trabalharem na mesma, o que tende a diminuir a possibilidade de descontinuidade do sistema produtivo.

Esse número pode comunicar-se com o fato de que muitos dos respondentes estão em propriedades em que a cultura pecuária está enraizada no âmbito familiar a décadas, tornando-se um processo natural passado aos descendentes, os quais muitas vezes já são criados em contato com o meio rural.

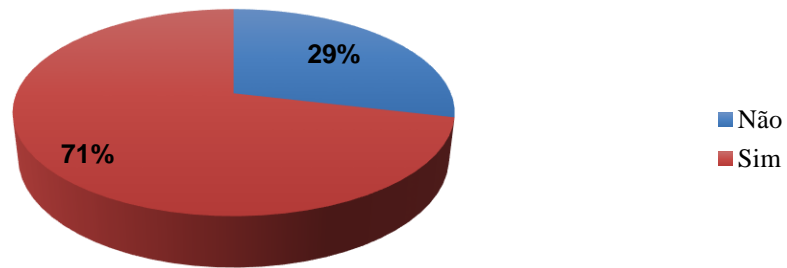


Figura 12: Quanto aos sucessores pretenderem exercer a função do gestor na propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao encontro dessa perspectiva positiva de existência de sucessores, verifica-se que 71% dos respondentes informaram que os sucessores pretendem exercer a sua função no futuro, assegurando, assim, a existência do processo sucessório nesses casos. Em paralelo, observa-se que 39% dos pecuaristas, classificou o grau de envolvimento dos sucessores como alto ou muito alto (Figura 13).

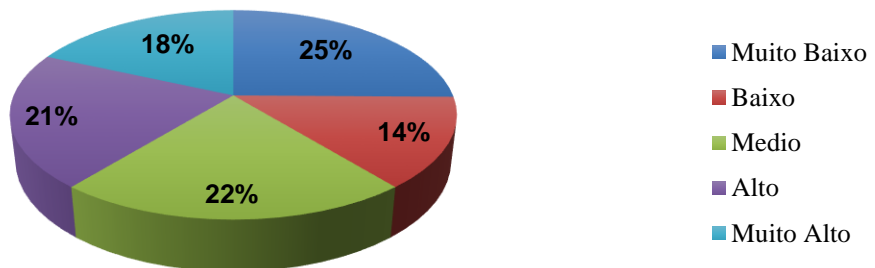


Figura 13: Quanto ao envolvimento dos sucessores com o dia a dia da propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Apesar disso, ainda existe variabilidade nos números, pois também 39% dos produtores afirmaram responderem as opções de baixo ou muito baixo. Esse indicador é relevante na discussão do processo sucessório nas organizações pecuárias, pois com os sucessores a par do planejamento e das atividades da propriedade, a passagem da gestão tende a enfrentar menos obstáculos.

Em estudo de Matte e Waquil (2013), os autores já citavam não apenas a importância da existência de sucessores aptos a fazerem parte do processo sucessório, como também da necessidade de envolvimento e interesse dos mesmos para que se atinja esse objetivo com eficiência.

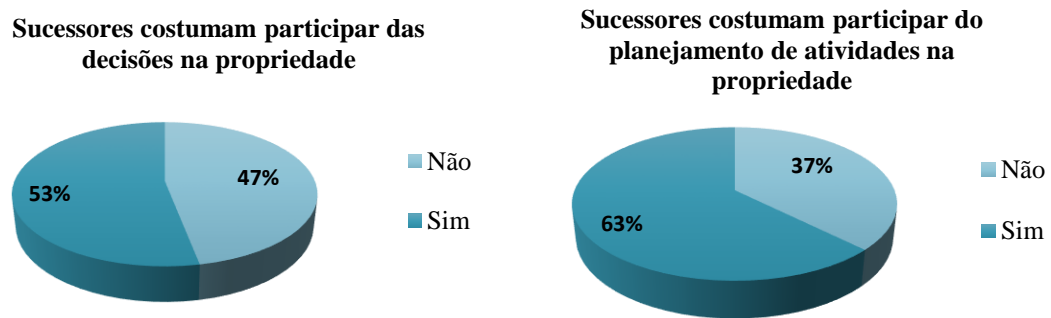


Figura 14: Participação dos sucessores nas decisões e planejamento da propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na Figura 14, é possível identificar uma situação que está enraizada nas organizações de pecuária de corte e é um dos desafios a serem superados na condução do processo sucessório. Verifica-se que 63% dos pecuaristas informam que os sucessores participam do planejamento das atividades em suas propriedades e 53%, afirmam que os sucessores participam das decisões na condução da gestão.

Isso pode ser considerado positivo, visto que em mais da metade das propriedades os sucessores têm participação no planejamento e nas decisões da organização. Essa descentralização de poder é importante, tendo em vista que os conflitos entre os envolvidos na sucessão eclodem, muitas vezes, pela força do proprietário exercer a sua vontade através do status patriarcal (MATTE; MACHADO, 2016).

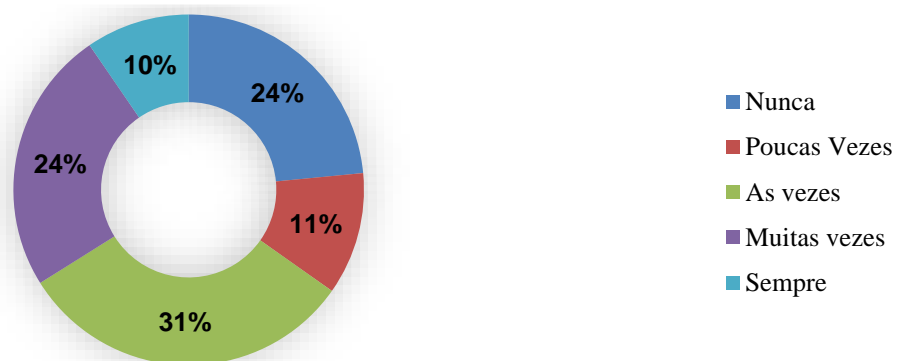


Figura 15: Quanto a utilização das sugestões dos sucessores na propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Não obstante, espera-se que para que o processo de sucessão gere frutos para a organização, sucessores e sucedidos tenham voz e participação igualitária na condução e elaboração de estratégias da propriedade, característica citada por Mello (1995) como importante para harmonia entre as partes.

No presente estudo, observou-se, conforme demonstrado na Figura 15, que 66% dos questionados informaram que as sugestões dos seus sucessores nunca, poucas vezes ou somente às vezes são implementadas nos seus estabelecimentos pecuários. Essa situação pode acabar gerando desinteresse dos sucessores em continuarem vivendo o dia a dia da propriedade, em virtude de não verem a sua dedicação e esforço revertidos em ações em prol do futuro do local que lhes caberá administrar.

Aprofundando a análise, anteriormente já foi demonstrado que 73,91% dos questionados informaram que seus sucessores têm interesse em dar continuidade as atividades dentro da propriedade, contudo, em 66% da amostra as sugestões dos sucessores nunca, poucas vezes ou apenas às vezes são implementadas.

Tal fato pode ajudar a explicar um gargalo que faz com que o processo sucessório não se concretize nas organizações pecuárias por algumas vezes, pois embora existam os elementos básicos para a sucessão, a centralização do poder nas mãos de quem deve passar o comando da propriedade acaba por frustrar e desestimular seus sucessores.

4.3 Determinação do Nível do Processo Sucessório a partir da Lógica Fuzzy

Com vistas de responder o terceiro objetivo específico do presente estudo, verificou-se o resultado da aplicação da lógica *fuzzy*, com a qual buscou-se determinar um indicador que permitisse mensurar o nível do processo sucessório nas organizações pecuárias na Campanha Gaúcha, ou seja, quantificar indicativos da sucessão ocorrer ou não.

Passando-se a analisar os dados dos produtores da amostra, foi possível delimitar os níveis conforme demonstrado na Figura 16.

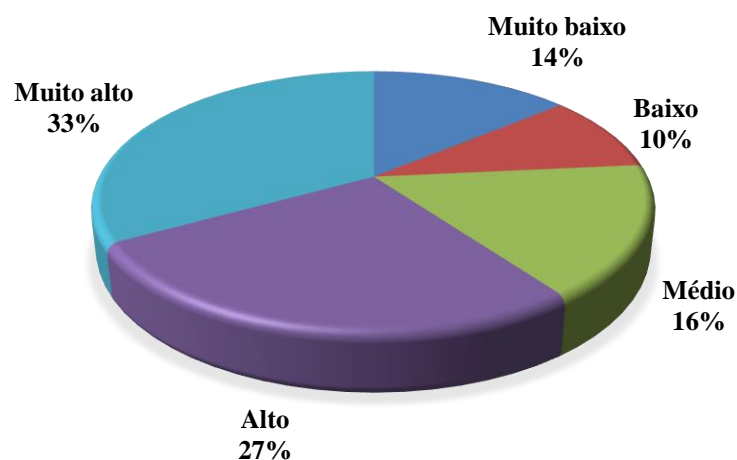


Figura 16: Classificação das organizações pecuárias a partir do seu indicador de nível do processo sucessório.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nessa análise, ressalta-se o elevado número de propriedades da amostra, na marca de 60%, que se encontram com nível alto ou muito alto do seu processo sucessório, ao passo que 40% apresentam um nível de incerteza em relação a sucessão, com classificação de muito baixo a médio.

Além disso, a média de obtida a partir de todos os níveis de sucessão das organizações pecuárias da amostra estudada, bem como sua segmentação por microrregião, pode ser visualizada na Tabela 10:

Tabela 10 – Média do nível sucessório e classificação por microrregião e total da amostra.

Microrregião	Média nível sucessório	Classificação
Campanha Meridional	60,94	Alto
Campanha Ocidental	66,51	Alto
Campanha Central	59,77	Alto
Amostra	62,41	Alto

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Tanto as médias individuais por microrregião, onde a Campanha Ocidental apresentou nível médio de sucessão mais elevado e a Campanha Central o mais baixo, quanto a média geral da amostra, pertencem a faixa que se enquadra no nível alto de processo sucessório.

Tais dados são positivos sob o prisma de que demonstram solidez do processo sucessório e perspectiva de continuidade de grande parte das organizações pecuárias amostradas, contrastando com cenários de adversidade apontados em outros estudos.

Um exemplo, é o estudo de Matte, Spanevello e Andreatta (2015), onde chama-se atenção para o fato de que o processo sucessório é um limitante dentro das propriedades pecuárias. Pelo presente estudo estar concentrado em região com tradição na exploração da pecuária de corte, é possível que a influência cultural seja um importante condúite para sustentar o processo sucessório.

Buscando demonstrar a construção do indicador, no Quadro 9, foram elencados três cenários distintos, emulando características das variáveis de sucessão.

Quadro 9 - Cenários simulados com as entradas e saída do nível de sucessão a partir da Lógica *Fuzzy*.

Questões	Cenários		
	P1	P2	P3
Processo sucessório	Sem sucessores, proprietário com 60 anos ou mais	Com sucessor sem interesse em estar atuando na propriedade no presente	Com sucessor interessado em estar atuando na propriedade no presente
Participação dos sucessores no planejamento da propriedade.	Não	Não	Sim
Frequência de reuniões	Nunca	Às vezes	Sempre
Grau de envolvimento dos sucessores	Muito baixo	Médio	Muito alto
Sucessores pretendem exercer função do gestor no futuro	Não	Sim	Sim
Sugestões dos sucessores são implementadas	Nunca	Às vezes	Sempre
Nível de Processo Sucessório	7,46	50,00	92,54
Classificação	Muito Baixo	Médio	Muito Alto

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A partir da construção desses cenários e com a aplicação da lógica *fuzzy*, é possível chegar-se a um indicador de sucessão e classifica-lo, conforme demonstrado no Quadro 09.

Como pode-se observar, o menor indicador representa o produtor que está em iminência de ter a sua organização descontinuada pela falta de sucessores. Apesar do indicador ser próximo de 0, ele não atingirá o valor nulo em função de representar uma tendência. Já o indicador intermediário representa o produtor que possui sucessores, mas estes são distantes da realidade da organização, sendo incerta a chance de darem continuidade a exploração pecuária. Por último, o terceiro indicador, que tende a 100, mas não atinge o valor máximo também pelo fato de representar tendência, identifica o produtor que possui ótima sinergia com seus sucessores, tendo eles adequadamente incorporados ao processo sucessório.

4.4 Indicadores de Sustentabilidade Social das Organizações Pecuárias

Por meio da aplicação da metodologia MESMIS, foi possível identificar o nível de sustentabilidade social das organizações pecuárias da amostra, nos âmbitos de formação, participação e saberes locais, qualidade de vida e sucessão.

Outrossim, é importante salientar que o âmbito de formação se refere não apenas à educação formal, mas também ao processo de aperfeiçoamento que o produtor rural busca por sua própria conta, seja através de eventos, dias de campo, cursos, etc. No que se refere a participação e saberes locais, os indicadores contemplam as ações de associativismo do produtor, bem como a valorização dos valores de tradição e cultura.

O âmbito de qualidade de vida é o mais abrangente, já que além das condições estruturais da propriedade, busca mensurar os geradores de qualidade de vida do seu entorno e também dos seus colaboradores. Por fim, a questão sucessória objetiva identificar a existência ou não de sucessores e, em caso de existência desses, o seu interesse em participar ativamente do processo sucessório da organização pecuária.

No Quadro 10, objetivou-se traçar um comparativo entre a pontuação máxima dos índices de sustentabilidade social e a pontuação atingida pelas organizações pecuárias que compuseram a amostra desse estudo.

Quadro 10: Índices de sustentabilidade social de organizações pecuárias da Campanha Gaúcha.

Dimensão	Item	Peso	Índice de Sustentabilidade	
			Absoluto	Ponderado
Social	Formação	15	9,59	63,93
	Participação e Saberes Locais	10	5,97	59,70
	Qualidade de Vida	50	31,57	63,14
	Sucessão	25	21,53	86,12
Dimensão Social		100	68,66	

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Primeiramente analisando o índice geral, observa-se que as organizações pecuárias estudadas se encontram em um nível acima da média, tendendo para alto, de sustentabilidade social, o que se configura em um número positivo.

A respeito disso, Amaral et al. (2002) já falavam em seu estudo que a cada mudança geracional, era possível perceber-se avanços na conscientização acerca da necessidade de a pecuária tornar-se sustentável.

Contudo, pensando-se na região da Campanha como um dos berços da pecuária de corte, preocupa o fato do nível de Participação e Saberes locais ser, proporcionalmente, o mais baixo.

Para uma melhor visualização dos componentes da sustentabilidade social, foi gerado um radar demonstrado na Figura 17.

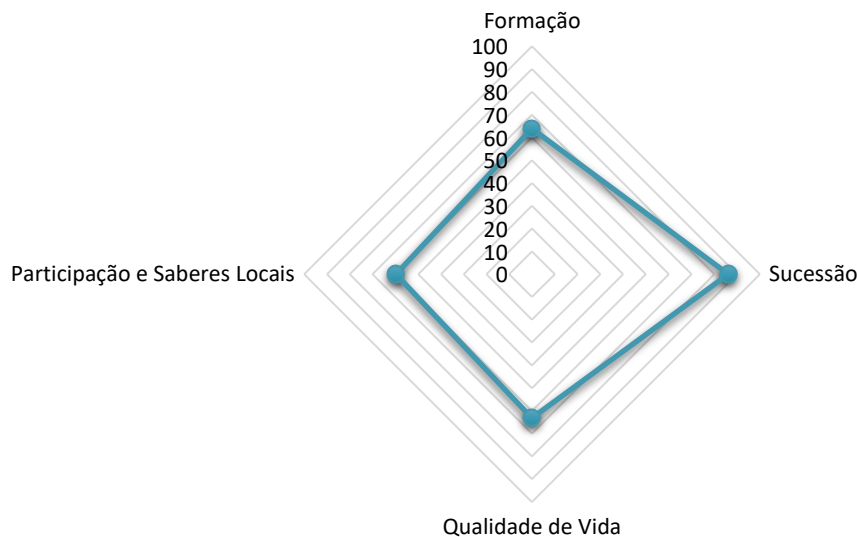


Figura 17: Análise da dimensão social da amostra.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na Figura 17 é possível observar a distribuição dos índices de sustentabilidade social nos quatro âmbitos de toda a amostra de 115 propriedades pesquisadas. Chama atenção o índice bastante positivo no tocante à sucessão, demonstrando que, pelo menos, em grande parte das organizações, se não há um processo de sucessão em andamento, ao menos existem sucessores aptos para dele participarem.

Olhando pelo prisma de que vários estudos já citados nessa pesquisa apontam o fator da sucessão como um limitante para a continuidade da pecuária de corte, as propriedades aqui demonstradas mostram que ainda é possível garantir longevidade dessa cultura através de estratégias efetivas que visem a fixação das novas gerações no campo.

Por outro lado, os índices baixos de participação e saberes locais reforçam a necessidade de maior associativismo dos pecuaristas como forma de superarem os gargalos do sistema produtivo e para pleitearem políticas públicas que auxiliem no alcance desse objetivo.

Além disso, conforme já referido nesse trabalho, a pecuária de corte carrega consigo a preservação de traços culturais e sociais de um modo de vida típico da região do Bioma Pampa. Dessa forma, a desvalorização dos saberes locais pode impactar negativamente nessas relações.

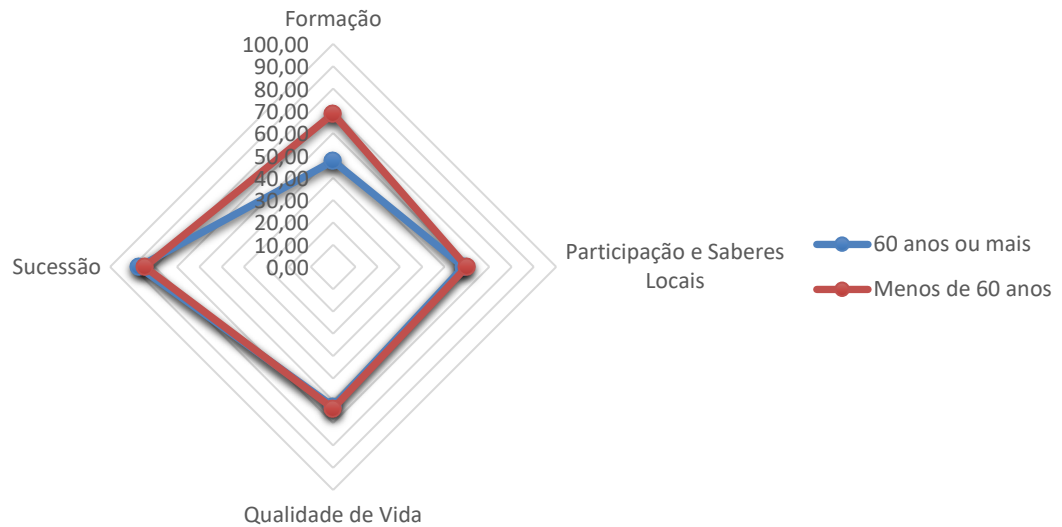


Figura 18: Sustentabilidade social estratificada por idade.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Já no Figura 18, estabeleceu-se um recorte com base na idade dos questionados, separando-se entre aqueles menores de 60 anos e outros com 60 anos ou mais. Observa-se que os âmbitos sucessão, qualidade de vida e participação e saberes locais apresentaram comportamento semelhantes, havendo diferenciação no âmbito de formação.

Conforme os dados, os índices de formação dos produtores menores de 60 anos são mais elevados em relação aos que possuem 60 anos ou mais. Posto isso, com essa nova geração tendo maior acesso à cursos de formação, pode representar uma renovação no modo de se pensar a pecuária, resultando em novas ideias e conhecimentos que objetivem tornar a bovinocultura de corte mais sustentável.

O estudo de Fontoura (2005) já indica mudanças no âmbito das organizações pecuárias da região da Campanha, passando essas para um perfil mais profissionalizado, refletindo, entre outros fatores, em maior necessidade de formação e qualificação.

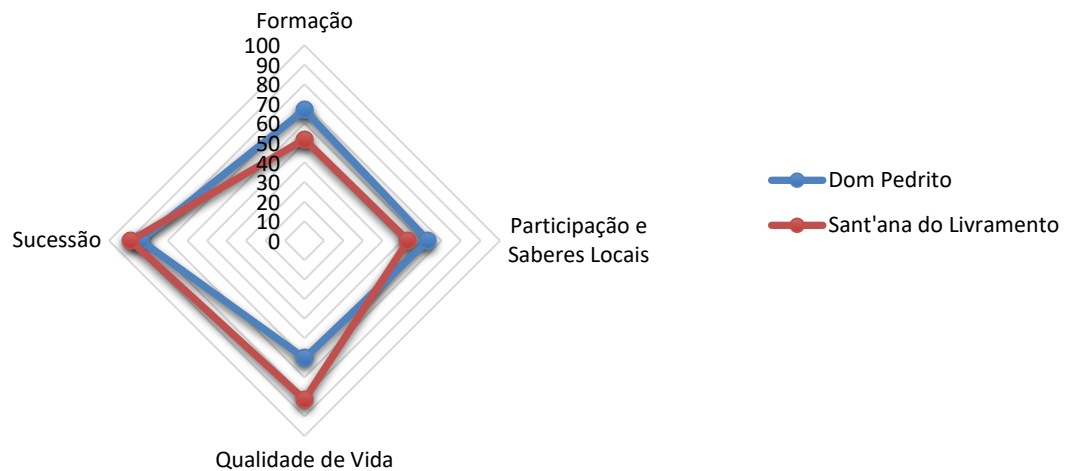


Figura 19: Sustentabilidade social estratificada por município (Dom Pedrito e Santana do Livramento)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, realizou-se um comparativo entre os dois municípios mais representativos da amostra, Dom Pedrito e Santana do Livramento, os quais também são reconhecidos como referência e tradicionais produtores de bovinos de corte.

Nesse comparativo, apenas o âmbito de sucessão mostrou similaridades, sendo Dom Pedrito superior no tocante a formação e participação e saberes locais, talvez explicado pelo maior contato com culturas agrícolas, o que impulsiona a modernização tecnológica e estimula maior associativismo.

Quadro 11 – Principais diferenças nas médias* dos indicadores de qualidade de vida entre as organizações pecuárias dos municípios de Dom Pedrito e Santana do Livramento.

	Dom Pedrito	Santana do Livramento
Fonte de água atende as necessidades da propriedade	79,00	87,20
Condições de estradas e acesso	29,80	34,20
Acesso a serviços de educação e saúde	24,20	26,80
Condições de mangueiras e bretes	76,20	80,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

* Média dos indicadores ponderados de 0 a 100.

Por sua vez, Santana do Livramento apresenta índices mais positivos de qualidade de vida, explicados em principalmente pelos indicadores que demonstram melhores condições de conservação de vias rurais, conservação de mangueiras e bretes, melhor acesso a serviços de educação e saúde e recursos hídricos atendem melhor a demanda das propriedades, em relação as organizações da cidade de Dom Pedrito.

Com relação ao indicador de educação e saúde, o indicador mais elevado de Santana do Livramento em relação a Dom Pedrito, já foi apontado no último levantamento do Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (FEE, 2015).

4.5 Análise da Influência do Nível de Efetivação do Processo Sucessório sobre o Nível de Sustentabilidade Social das Organizações Pecuárias

Conforme frisado anteriormente, a relação de influência do nível do processo sucessório sobre o índice de sustentabilidade social das organizações pecuárias foi analisada por meio de regressão linear, sendo o nível do processo sucessório a variável independente e o índice de sustentabilidade social a variável dependente. O resultado da estimação do modelo é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Parâmetros da estimação de regressão da sustentabilidade social em função do nível da efetivação do processo sucessório.

Modelo		Coeficientes β		t	Valor p	R ²	Teste F	Sig.
		B	Erro					
1	(Constante)	54,297	2,402	22,602	0,000	0,277	43,34	0,000
	Processo_sucessório	0,230	0,035	6,584	0,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Torna-se importante frisar o alto grau de significância do modelo ($P < 0,01$). A partir da análise do coeficiente de determinação (R^2), é possível afirmar que o modelo é capaz de explicar 27% do fenômeno estudado, ou seja, as variações do nível do processo sucessório explicam em 27% as variações do índice de sustentabilidade social das propriedades.

Em se tratando de um fenômeno social e, por isso, envolve em uma série de especificidades complexas de serem previstas, muitas delas ligadas ao comportamento humano, considera-se satisfatório o grau de explicação do modelo de regressão proposto.

Quando se verifica os resultados do coeficiente angular da regressão, percebe-se uma forte relação entre as variáveis ($P < 0,01$). Ou seja, mesmo a um nível de significância de 1%, rejeita-se a hipótese nula, portanto o nível de efetivação do processo sucessório influencia a sustentabilidade social das organizações pecuárias amostradas da Campanha Gaúcha. Esse resultado corrobora quantitativamente a visão de Lank (2003), a qual afirma que quanto mais maturidade a organização possui em conduzir seu processo de sucessão, tornando-o efetivo e participativo, mais benéficos serão os efeitos na sua sustentabilidade. A partir disso, é possível delimitar a seguinte equação de regressão:

$$Y_{\text{nível de sustentabilidade social}} = 54,297 + 0,23 X_{\text{nível do processo sucessório}} + e$$

Com um beta positivo, a cada acréscimo de uma unidade no nível de do processo sucessório, o índice de sustentabilidade social sofrerá uma variação positiva de 0,23 pontos. Portanto, conclui-se haver uma relação positiva de influência do processo de sucessão sobre a sustentabilidade social das organizações pecuárias estudadas na presente pesquisa.

Esses achados demonstram a importância de um processo sucessório bem planejado e conduzido, como forma de aprimorar-se as condições sociais e a qualidade de vida do campo, haja vista que essa é um fator de relevância para o interesse das gerações vindouras em darem sequência as suas atividades no meio rural e garantirem a continuidade das propriedades, como afirmam em seu estudo Tolotti, Kruger e Petri (2018).

Ainda nesse sentido, Panno e Machado (2014) destacam que a permanência das novas gerações no meio rural, consequência do seu interesse em seguir os caminhos familiares, tende a ser um fator positivo no que se refere a busca de um melhor desenvolvimento rural local.

A que pese a comprovação de que a efetivação do processo sucessório tende a gerar impactos positivos em fatores como por exemplo qualidade de vida na propriedade, a preservação dos saberes locais e de valores sociais que a exploração pecuária traz consigo, a maior preocupação com a formação não apenas do gestor, como também dos funcionários, torna-se importante para os atores desse processo contarem com estratégias e políticas públicas que auxiliem na sua condução.

Em um momento em que preocupações são latentes no avanço da agricultura de grãos sobre o Bioma Pampa, alterando não apenas suas características ambientais e ecológicas, como também o modo de vida estruturado ao longo de tantos anos, auxiliar a assegurar a continuidade das organizações pecuárias através de um equilibrado rito de passagem do bastão para os sucessores, pode ser uma das formas de se alcançar não apenas a sustentabilidade social das organizações, mas do bioma como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A região da Campanha do Rio Grande do Sul historicamente é reconhecida pela sua vocação para a agricultura e para a pecuária, sendo essa última uma cultura presente desde a colonização, muito em virtude da presença do Bioma Pampa, o qual possui relação simbiótica com produção de pecuária extensiva.

Paralelamente a isso, acentua-se cada vez mais o debate a respeito da sustentabilidade nas mais diversas organizações, não estando esse conceito sustentável retido apenas a dimensão ambiental, mas também a econômica e social.

No que se refere a dimensão social, essa abarca conceitos que vão desde um ambiente que proporcione desenvolvimento aos agentes que lá o integram, até a conservação de valores socioculturais edificados e consolidados por gerações passadas.

Com o passar dos anos, a pecuária foi dividindo espaço com grandes cultivos agrícolas, em especial o arroz e a soja, os quais mudaram a dinâmica agrária da região da Campanha, passando a ocupar espaços outrora pertencentes a pecuária.

Os produtores que se mantiveram na pecuária, defrontaram-se com gargalos e desafios a serem superados como forma de darem continuidade as suas propriedades, fazendo isso motivados não apenas pelo viés econômico, mas também pelos seus valores sociais, a tradição, a cultura familiar, etc.

Um dos desafios mais complexos nesse contexto é o da sucessão, quando se define quem irá assumir o comando da propriedade na vacância do antigo gestor. Nesses casos, o caminho natural da sucessão é de contar com a participação dos filhos do proprietário ou alguém de confiança no seio familiar. Contudo, a baixa atratividade do meio rural, indo desde questões de qualidade de vida e infraestrutura até a própria autonomia na propriedade, acabam por afastar os sucessores do meio rural.

Na etapa teórica, visualizou-se que o desaparecimento ou abandono de organizações pecuárias outrora prósperas e ativas, por vezes é fruto da falta de quem siga conduzindo e oxigenando a propriedade em vista de torna-la sustentável.

Parte disso pode ser explicado pela falta de compreensão acerca da sucessão, a qual não é um fenômeno isolado, e sim um processo que se desenrola no médio e longo prazo, trazendo os sucessores para junto do núcleo de tomada de decisão.

Na etapa de verificação do índice de sustentabilidade social das organizações pecuárias da amostra, os dados apontam para um indicador acima da média nas três microrregiões da Campanha Gaúcha, demonstrando que há uma boa base de formação, valorização dos saberes locais, qualidade de vida e sucessão nas organizações estudadas pela amostra. Esse cenário, somado a estratégias e políticas públicas adequadas, podem ajudar na manutenção e desenvolvimento da pecuária de corte na Campanha Gaúcha.

No que tange em específico a caracterização do processo sucessório, observou-se que 60% das organizações estudadas apresentam um índice de efetivação do processo sucessório classificado como alto ou muito alto. Isso configura-se como bastante positivo, face a discussão estabelecida em que se considera o processo sucessório como um limitante dentro das propriedades de pecuária.

Dentro dessa realidade, o presente trabalho buscou analisar a influência do processo sucessório, em seus distintos níveis de amplitude, sobre a sustentabilidade social das organizações pecuárias, ou seja, o quanto um processo sucessório bem conduzido pode influenciar em ter-se melhor estrutura no meio rural, maior qualidade de vida, valorização dos saberes locais, maior qualificação e participação em espaços coletivos, entre outros.

Nesse contexto, verificou-se uma relação de dependência positiva e significativa entre o processo sucessório e a sustentabilidade social das organizações pecuárias. Em outras palavras, verificou-se que as organizações que conseguiram conduzir com êxito seu processo de sucessão, foram também as que apresentaram melhores índices de sustentabilidade social.

Dessa forma, para fins da amostra estudada, comprovou-se que uma organização em que seus sucessores estão adequadamente integrados ao seu dia a dia, tende a possuir melhores indicadores no que tange infraestrutura, condições de trabalho, distribuição de conhecimento, acesso a novas tecnologias, iniciativas de associativismo e valorização de saberes locais.

Como contribuição à ciência do presente estudo, destaca-se o esforço para se conseguir mensurar o nível de sucessão das organizações pecuárias. Embora diversos trabalhos já tenham discorrido sobre a importância da sucessão, seus fatores limitantes e a consequência da falha na sua condução, essa pesquisa buscou quantificar, através da lógica *fuzzy*, o quanto uma organização está mais ou menos avançada no seu processo de sucessão. A partir disso, foi possível mensurar o quanto esse nível influencia na sustentabilidade social das organizações pecuárias.

Para futuras estudos, sugere-se a busca de relações da sucessão com outras dimensões da sustentabilidade, seja ambiental ou a econômica, bem como a ampliação do espectro de propriedades estudadas, como forma de validar-se os achados nessa pesquisa.

Salienta-se, também, que o presente trabalho possui caráter não probabilístico, ou seja, os resultados encontrados não podem ser generalizados, sendo representativos ao espectro da amostra estudada.

Não obstante, espera-se que os dados aqui demonstrados contribuam nas tentativas de compreender com mais clareza um fenômeno tão complexo como a sucessão e seus desdobramentos na realidade das organizações pecuárias.

Com isso, a expectativa é de que com uma forma de mensurar esse fenômeno social e suas implicações, a adoção de estratégias para auxiliarem na continuidade e desenvolvimento das organizações pecuárias, que desde os primórdios da constituição social da região da Campanha Gaúcha, tem proporcionado oportunidades aos atores sociais presentes nesse meio.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. et al. Agricultura familiar e sucessão profissional: novos desafios. In: **ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL**. 2Com 001.
- ABRAMOVAY, R. et al. **Sucessão profissional e transferência hereditária na agricultura familiar**. XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro. 2004.
- ADAMS, R. et al. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.
- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, 2014.
- AMARAL, G. F. et al. Panorama da pecuária sustentável. **BNDES Setorial**, n. 36, set. 2012, p. 249-288, 2012.
- ANDERSON, D. R. et al. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- ANDREATTA, T. **Bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul: um estudo a partir do perfil dos pecuaristas e organização dos estabelecimentos agrícolas**. 2009. f. 241. Tese de doutorado em Desenvolvimento Rural – UFRGS, RS.
- ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 3, 1998.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições/Innovation and sustainability: new models and propositions/Innovación y sostenibilidad: nuevos modelos y proposiciones. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146, 2010.
- BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, 4ª Edição, v. 1, n.4, 2008.
- BARCELLOS, J. O. J. et al. A bovinocultura de corte frente a agriculturização no sul do Brasil. **Ciclo de atualização em medicina veterinária**, v. 11, p. 13-30, 2004.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOGDÁNY, E.; BALOGH, A.; CSIZMADIA, T. Leadership succession and the origin of successor in Hungarian SMEs. **Management & Marketing**, v. 9, n. 3, p. 283, 2014.

BUCHANAN, D. et al. *No going back: A review of the literature on sustaining organizational change*. *International Journal of Management Reviews*, v.7, n. 3, p. 189-205, 2005.

BRUMER, A. **A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade**. Juventude rural em perspectiva. Rio de Janeiro: Mauad X, p. 35-51, 2007.

BRUNDTLAND, G. H. **Report of the World Commission on environment and development: "our common future."** United Nations, 1987.

CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, v. 14, n. 1, p. 37-46, 2001.

CAGGIANO, J. *Executive commentary*. *Academy of Management Executive*, 17(2): 68–69, 2003.

CAMARANO, A. A.; ABRAMOVAY, R. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos**. 1999.

CÂNDIDO, G. A. et al. Avaliação da sustentabilidade de unidades de produção agroecológicas: um estudo comparativo dos métodos Idea e Mesmis. *Ambiente & Sociedade. São Paulo*, v. 18, n. 3, 2015.

CARRER, M. J.; SOUZA FILHO, H. M. de; VINHOLIS, M. M. B. Determinantes da demanda de crédito rural por pecuaristas de corte no estado de São Paulo. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 51, n. 3, p. 455-478, 2013.

CASH, D. W. et al. *Knowledge systems for sustainable development*. *PNAS*, v. 100, n. 14, p. 8086–8091, 2003.

CASTELLS, M. **O poder da identidade: A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 43, n. 4, 2008

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

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CORRÊA, E.S.; ALVES, R.G.O.; EUCLIDES FILHO, K.; VIEIRA, A. **Desempenho reprodutivo em um sistema de produção de gado de corte**. CNPGC – EMBRAPA, Campo Grande, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA SILVA, R. R. Desafios da sucessão e do planejamento sucessório das empresas familiares da região dos Vales da Uva Goethe. In: **Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior**. 2017.

DE MELLO, M. A. et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Agricultura em São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 11-24, 2003.

DE MELLO, M. A. **Transformações sociais recentes no espaço rural do oeste de Santa Catarina**: migração, sucessão e celibato. 44º Congresso SOBER- Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), Fortaleza, Ceará, 2006.

DIXON, J. A.; FALLON, L. A. The concept of sustainability: origins, extensions, and usefulness for policy. **Society & Natural Resources**, v. 2, n. 1, p. 73-84, 1989.

DO NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

DREBES, L. M.; SPANEVELLO, R. M. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **HOLOS**, v. 2, p. 360-374, 2017.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. Organizations and the biosphere: Ecologies and environments. **Managing organizations**, p. 209-233, 1999.

FEE. **FEEDADOS**. Disponível em: <<http://feedados.fee.tche.br/feedados/#!home/unidadesgeograficas/microrregioes>>. Acesso em: 26 mar., 2018.

FEE. **FEEDADOS**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/20180321dese-base-de-dados-2007-15.xlsx>>. Acesso em: 04 abr., 2018.

FONTOURA, L. F. M.; QUADROS, A. S. Macanudo Taurino: uma espécie em extinção? Um estudo sobre o processo de modernização na pecuária da Campanha gaúcha. **Boletim Gaúcho de Geografia**, v. 20, n. 1, 2000

FONTOURA, L. F. M. A pecuária empresarial como agente modernizador na Região da Campanha. **PRIMEIRAS JORNADAS DE ECONOMIA REGIONAL COMPARADA. Anais... Porto Alegre: FEE**, p. 1-10, 2005.

FREIRE, P. S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, 2010.

FROEHLICH, J. M. et al. Selective exodus, masculinization and rural aging in the central Region of the RS. **Ciência Rural**, v. 41, n. 9, p. 1674-1680, 2011.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation: Life cycles of the family business**. Harvard Business Press, 1997.

GILDING, M.; GREGORY, S.; COSSON, B. Motives and outcomes in family business succession planning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 2, p. 299-312, 2015.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GOLDBERG, S. D. Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 185-197, 1996.

GOMIDE, F. A. C.; GUDWIN, R. R. Modelagem, controle, sistemas e lógica fuzzy. **SBA controle & Automação**, v. 4, n. 3, p. 97-115, 1994.

GOMIDE, F.; GUDWIN, R. R.; TANSCHHEIT, R. Conceitos fundamentais da teoria de conjuntos fuzzy, lógica fuzzy e aplicações. In: **Proc. 6 th IFSA Congress-Tutorials**. 1995. p. 1-38.

GONÇALVES, B. S. O Compromisso das Empresas com o Meio Ambiente-a Agenda Ambiental das Empresas ea Sustentabilidade da Economia Florestal. **São Paulo: Instituto Ethos**, 2005.

HAAS, T. A. **A sucessão familiar rural e as relações intergeracionais no distrito de Alto Erval Novo, município de Três Passos/RS**. 2013.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. *Creating sustainable value*. **Academy of Management Executive**, 17(3): 56-67, 2003.

HILLS, A. Succession planning—or smart talent management?. **Industrial and commercial Training**, v. 41, n. 1, p. 3-8, 2009.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 04 abri. 2018.

IBGE. **Pesquisa da Pecuária Municipal**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/tabelas>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORESTAS. **Bioma Pampa**. Disponível em: <<https://www.ibflorestas.org.br/bioma-pampa.html>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

IYER-RANIGA, U.; TRELOAR, G. A context for participation in sustainable development. **Environmental management**, v. 26, n. 4, p. 349-361, 2000.

KOLK, A.; HONG, P.; VAN DOLEN, W. Corporate social responsibility in China: an analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 5, p. 289-303, 2010.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory

model. **Family business review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LANK, A. G. **Governança da empresa familiar**. In: ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark/FDC, 2003.

LASZLO, C. **The Sustainable Company: how to create lasting value through social and environmental performance**, Washington DC., Island Press, p. 232, 2005.

LEONE, N. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME In: X Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 1991. **Anais... Salvador: ANPAD**, 1991.

LEONE, N. A sucessão em Pequena e Média Empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LÓPEZ-RIDAURA, S.; MASERA, O.; ASTIER, M. Evaluating the sustainability of complex socio-environmental systems. The MESMIS framework. **Ecological indicators**, v. 2, n. 1-2, p. 135-148, 2002.

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, DB de; BARCELLOS, J. O. J. Terroir, empreendedorismo e mecanismos de coordenação na pecuária de corte. **Rev. Bras. Zootec**, v. 40, p. 195-203, 2011.

MASERA, O.; ASTIER, M.; LÓPEZ-RIDAURA, S. **Sustentabilidad y manejo de recursos naturales: el marco de evaluación MESMIS**. México: Mundiprensa, GIRA, UNAM, 1999.

MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2016.

MATTE, A.; SPANEVELLO, R. M.; ANDREATTA, T. Perspectivas de sucessão em propriedades de pecuária familiar no município de Dom Pedrito-RS. **Holos**, v. 1, 2015.

MATTE, A.; WAQUIL, P. D. Vulnerabilidade social e a construção de estratégias de enfrentamento e adaptação para pecuaristas de corte no Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 28, 2013.

MCKENZIE, S. **Social sustainability: towards some definitions**. Hawke Research Institute University of South Australia Magill, South Australia, 2004.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental impact assessment review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MELLO, D. N. A sucessão na empresa familiar. **Revista da economia & empresa**, São Paulo, p. 68-70, 1995.

MIRCHANDANI, D.; IKERD, J. *Building and maintaining sustainable organizations*. **Organization Management Journal**, n.5, p. 40-51, 2008.

MONTIBELLER-FILHO, G. Crescimento econômico e sustentabilidade. **Sociedade & Natureza**, v. 19, n. 1, 2007.

MORAES FILHO, A. T. **Gestão e sucessão de empresas familiares: uma revisão de literatura**. 2009. f. 145. Dissertação de Mestrado em Administração – FGV, RJ.

MORRIS, M. H. et al. Correlates of success in family business transitions. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

NESPRO; EMBRAPA. **Informativo NESPRO & EMBRAPA Pecuária Sul: Bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2014. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/1355035/1529130/Informativo+Nespro+2018/5f6b178c-5e0e-41ea-a9ed-dc15d2f1325e>>. Acesso em: 05 de abr. 2018.

NETO, A. B.; MOREIRA JUNIOR, A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **REGE Revista de Gestão**, v. 8, n. 4, 2010

OLIVEIRA, D.; SCHNEIDER, S. O futuro das unidades familiares: uma análise das possibilidades de sucessão hereditária entre os agricultores ecologistas de Ipê (RS). **Novos Cadernos NAEA**, v. 12, n. 2, 2010.

OLIVEIRA FILHO, J. E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas. **Rev. Teor. Pol. soc. Cidad., Salvador**, v. 1, n. 1, 2004.

PANIAGO, R.; HELLMEISTER FILHO, P. Pecuária sustentável: novo ou antigo paradigma da produção animal?. **Revista UFG**, v. 13, n. 13, 2012.

PANNO, F.; MACHADO, J. A. D. Influências na decisão do jovem trabalhador rural: partir ou ficar no campo. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 27, p. 264-297, 2014.

PASSOS, E. et al. **Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

PAULINO, M. F. et al. Bovinocultura de alto desempenho com sustentabilidade. **SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE**, v. 8, p. 183-196, 2012.

PILLAR, V.P.; MÜLLER, S.C.; CASTILHOS, Z.M.S.; JACQUES, A.V.A. (eds.). **Campos Sulinos, conservação e uso sustentável da biodiversidade**. Brasília: MMA, 2009. 403 p.

POST, J., et al. ***Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth***, Stanford, California, Stanford University press, p. 376, 2002.

POTRICH, R.; GRZYBOVSKI, D.; TOEBE, C. S. Sustentabilidade nas pequenas propriedades rurais: um estudo exploratório sobre a percepção do agricultor. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2017.

RAMONA, D. L. *From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge-Based Organization*. **Economic Insights – Trends and Challenges**, v. 2, n. 2, p. 63-73 2013.

RATTNER, H. Sustentabilidade-uma visão humanista. **Ambiente & sociedade**, n. 5, p. 233-240, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento econômico e a questão ambiental: algumas considerações. **Análise Econômica**, v. 9, n. 16, 1991.

ROSSO, C. L. **Principais desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio**. 2012.

ROTHWELL, W. J. **Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within**. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2010.

RUSSO, M. V. *The emergence of sustainable industries: Building on natural capital*. **Strat. Mgmt. J.**, 24: 317–331, 2003.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Editora Garamond, 2000.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 30, n. 3, 1995.

SCHNEIDER, I. Êxodo, envelhecimento populacional e estratégias de sucessão na exploração agrícola. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 21, n. 4, p. 259-268, 1994.

SEVERO, C. M.; MIGUEL, L. A. A sustentabilidade dos sistemas de produção de bovinocultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul. **Redes**, v. 11, n. 3, 2006.

SEBATU, S. P. *Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting*. QMOD Conference. *Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability from Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August in Helsingborg; Sweden*, p. 75 – 87, 2008.

SHARMA, P. et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17-36, 2001.

SHETH, J. N.; SETHIA, N. K.; SRINIVAS, S. Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 21-39, 2011.

SICHE, R. et al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & sociedade**, 2007.

SILVESTRO, M. L.; CORTINA, N. Desenvolvimento rural sem jovens. **Agropecuária Catarinense**, v. 11, n. 4, p. 5-8, 1998.

SILVESTRO, M. L. et al. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri, 2001.

SPANGENBERG, J. H. Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. **Ecological indicators**, v. 2, n. 3, p. 295-309, 2002.

TESTON, S.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da Preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

TEYKAL, C. M.; ROCHA-COHUTINO, M. L. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Psico**, v. 38, n. 3, p. 8, 2007.

TOLOTTI, C. M. F.; KRUGER, S. D.; PETRI, S. M. Características do processo de sucessão familiar: uma abordagem em entidades rurais de Santa Catarina. **Vivências**, v. 14, n. 16, p. 97-109, 2018.

TREVISAN, M.; BLOCK, A.; MADRUGA, L. R. R. G. **Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENESEP, v. 28, 2008.

VALLANCE, S.; PERKINS, H. C.; DIXON, J. E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, n. 3, p. 342-348, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIFELL, Å. C.; SONERYD, L. Organizing matters: how ‘the social dimension’ gets lost in sustainability projects. **Sustainable Development**, v. 20, n. 1, p. 18-27, 2012.

WERNER, R. A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Manole, 2004.

Western Australian Council of Social Service. **Submission to the state sustainability strategy consultation paper**. 2002. Disponível em: <www.sustainability.dpc.wa.gov.au/docs/submissions/WACOSS.pdf>. Acesso em: 08 de dez. 2018.

WINCK, C. A. et al. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, 2014.

APÊNDICE A - Principais características e respostas dos informantes chave.

Questão	Síntese das respostas
<p>Como você descreveria a sua experiência na sucessão da propriedade rural pertencente à sua família? Explique-nos, por gentileza, se foi positiva ou negativa e quais os motivos te fazem pensar assim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência difícil em pequenas empresas rurais, muitos obstáculos no início. Mas a paixão pelo meio rural mantém o foco. - Ainda é um processo difícil de ser explicado, pois a condução se dá conforme pensamento do pai e tios. Participa trabalhando de forma assalariada. - Sucessão ocorreu de forma traumática por conflitos familiares e falta de planejamento. - Aprende a lida campeira com a vivência junto ao pai e ao avô, sendo uma experiência recompensadora. É a única pessoa que teria interesse em dar sequência ao que é feito em toda família. - Experiência muito positiva pois participa de um processo sucessório organizado, já na condição de sócia dos pais e irmãs. Participa de todas etapas, desde a contratação de funcionários, e isso dá maior capacidade de administração. - Destaca como positivo o interesse das partes na continuidade do negócio, o diálogo e participação. Contudo, ainda há muita centralização do poder e pouca abertura a novas ideias.
<p>Quais os pontos que você considera mais importantes para que um processo de sucessão familiar rural tenha êxito?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gostar do que faz e saber fazer. Saber administrar. - Entendimento entre as partes e passagem gradual das responsabilidades. - Participar ativamente das atividades da propriedade. Ter interesse na sequência e estar próximo para acompanhar o desenvolvimento da propriedade. - Bom relacionamento e diálogo entre sucessores e sucedido. Regramento e metas estabelecidos. - Participar do processo de decisão, divisão de tarefas, interesse em continuar na atividade e ser reconhecido por isso.
<p>Quais os pontos que você considera mais críticos e que podem levar um processo de sucessão familiar a fracassar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desinteresse dos sucessores em seguir na atividade. Dificuldade em gerar lucros. - Desacerto entre as partes envolvidas e falta de interesse dos sucessores. - Retenção de poder, onde ter o domínio da terra dá status social e domínio sobre os filhos. - Tempo que o sucessor tem disponível para se incorporar ao processo e falta de experiência. - Falta de conhecimento na gestão, centralização do poder e falta de diálogo; - Dificuldade na divisão de tarefas, resistência do sucedido em dividir tarefas e poder de decisão, falta de autonomia profissional e econômica dos sucessores.

APÊNDICE B – Combinações para análise de índice de Sustentabilidade.

Variável A	Variável B	Variável C	Variável D	Variável E	Variável F	Soma	Classificação
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	0	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	2	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	4	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	6	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Médio	8	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	10	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	3	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Médio	5	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	7	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	9	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Médio	11	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	13	Média
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	5	Muito baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Médio	7	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	9	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	11	Baixa
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Médio	13	Média
Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	15	Média
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	1	Muito baixa
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Médio	3	Muito baixa
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Bom	5	Muito baixa
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Ruim	7	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Médio	9	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Bom	11	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Ruim	4	Muito baixa
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Médio	6	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Bom	8	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Bom	Ruim	10	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio	12	Média
Ruim	Ruim	Médio	Médio	Bom	Bom	14	Média
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Ruim	6	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Médio	8	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Bom	10	Baixa
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	Ruim	12	Média
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	Médio	14	Média
Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	Bom	16	Média
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	2	Muito baixa
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Médio	4	Muito baixa
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	6	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	8	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Médio	10	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	12	Média
Ruim	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	5	Muito baixa

Ruim	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Médio	7	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	9	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	11	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Médio	Bom	Médio	13	Média
Ruim	Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	15	Média
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	7	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Médio	9	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	11	Baixa
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	13	Média
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	Médio	15	Média
Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	17	Média
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	3	Muito baixa
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	5	Muito baixa
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	7	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	9	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Médio	11	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	13	Média
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	6	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Médio	8	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	10	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	12	Média
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Bom	Médio	14	Média
Ruim	Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	16	Média
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	8	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Médio	10	Baixa
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	12	Média
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	14	Média
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	Médio	16	Média
Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	18	Alta
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	4	Muito baixa
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Médio	6	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Bom	8	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	Ruim	10	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	Médio	12	Média
Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	Bom	14	Média
Ruim	Bom	Médio	Médio	Ruim	Ruim	7	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Médio	Ruim	Médio	9	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Médio	Ruim	Bom	11	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Médio	Bom	Ruim	13	Média
Ruim	Bom	Médio	Médio	Bom	Médio	15	Média
Ruim	Bom	Médio	Médio	Bom	Bom	17	Média
Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	Ruim	9	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	Médio	11	Baixa
Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	Bom	13	Média
Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	Ruim	15	Média
Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	Médio	17	Média

Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	Bom	19	Alta
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	5	Muito baixa
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Médio	7	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	9	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	11	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	Médio	13	Média
Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	15	Média
Ruim	Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	8	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Médio	Ruim	Médio	10	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	12	Média
Ruim	Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	14	Média
Ruim	Bom	Bom	Médio	Bom	Médio	16	Média
Ruim	Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	18	Alta
Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	10	Baixa
Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	Médio	12	Média
Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	14	Média
Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	16	Média
Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Médio	18	Alta
Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	20	Alta
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	4	Muito baixa
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	6	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	8	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	10	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Médio	12	Média
Médio	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	14	Média
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	7	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Médio	9	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	11	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	13	Média
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Médio	15	Média
Médio	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	17	Média
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	9	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Médio	11	Baixa
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	13	Média
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	15	Média
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Médio	17	Média
Médio	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	19	Alta
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	5	Muito baixa
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Médio	7	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Bom	9	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Ruim	11	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Médio	13	Média
Médio	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Bom	15	Média
Médio	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Ruim	8	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Médio	10	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Bom	12	Média

Médio	Ruim	Médio	Médio	Bom	Ruim	14	Média
Médio	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio	16	Média
Médio	Ruim	Médio	Médio	Bom	Bom	18	Alta
Médio	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Ruim	10	Baixa
Médio	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Médio	12	Média
Médio	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Bom	14	Média
Médio	Ruim	Médio	Bom	Bom	Ruim	16	Média
Médio	Ruim	Médio	Bom	Bom	Médio	18	Alta
Médio	Ruim	Médio	Bom	Bom	Bom	20	Alta
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	6	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Médio	8	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	10	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	12	Média
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Médio	14	Média
Médio	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	16	Média
Médio	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	9	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Médio	11	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	13	Média
Médio	Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	15	Média
Médio	Ruim	Bom	Médio	Bom	Médio	17	Média
Médio	Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	19	Alta
Médio	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	11	Baixa
Médio	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Médio	13	Média
Médio	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	15	Média
Médio	Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	17	Média
Médio	Ruim	Bom	Bom	Bom	Médio	19	Alta
Médio	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	21	Alta
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	7	Baixa
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	9	Baixa
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	11	Baixa
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	13	Média
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Médio	15	Média
Médio	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	17	Média
Médio	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	10	Baixa
Médio	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Médio	12	Média
Médio	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	14	Média
Médio	Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	16	Média
Médio	Bom	Ruim	Médio	Bom	Médio	18	Alta
Médio	Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	20	Alta
Médio	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	12	Média
Médio	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Médio	14	Média
Médio	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	16	Média
Médio	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	18	Alta
Médio	Bom	Ruim	Bom	Bom	Médio	20	Alta
Médio	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	22	Alta
Médio	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	8	Baixa

Médio	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Médio	10	Baixa
Médio	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Bom	12	Média
Médio	Bom	Médio	Ruim	Bom	Ruim	14	Média
Médio	Bom	Médio	Ruim	Bom	Médio	16	Média
Médio	Bom	Médio	Ruim	Bom	Bom	18	Alta
Médio	Bom	Médio	Médio	Ruim	Ruim	11	Baixa
Médio	Bom	Médio	Médio	Ruim	Médio	13	Média
Médio	Bom	Médio	Médio	Ruim	Bom	15	Média
Médio	Bom	Médio	Médio	Bom	Ruim	17	Média
Médio	Bom	Médio	Médio	Bom	Médio	19	Alta
Médio	Bom	Médio	Médio	Bom	Bom	21	Alta
Médio	Bom	Médio	Bom	Ruim	Ruim	13	Média
Médio	Bom	Médio	Bom	Ruim	Médio	15	Média
Médio	Bom	Médio	Bom	Ruim	Bom	17	Média
Médio	Bom	Médio	Bom	Bom	Ruim	19	Alta
Médio	Bom	Médio	Bom	Bom	Médio	21	Alta
Médio	Bom	Médio	Bom	Bom	Bom	23	Alta
Médio	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	9	Baixa
Médio	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Médio	11	Baixa
Médio	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	13	Média
Médio	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	15	Média
Médio	Bom	Bom	Ruim	Bom	Médio	17	Média
Médio	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	19	Alta
Médio	Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	12	Média
Médio	Bom	Bom	Médio	Ruim	Médio	14	Média
Médio	Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	16	Média
Médio	Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	18	Alta
Médio	Bom	Bom	Médio	Bom	Médio	20	Alta
Médio	Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	22	Alta
Médio	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	14	Média
Médio	Bom	Bom	Bom	Ruim	Médio	16	Média
Médio	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	18	Alta
Médio	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	20	Alta
Médio	Bom	Bom	Bom	Bom	Médio	22	Alta
Médio	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	24	Muito alta
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	7	Baixa
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	9	Baixa
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	11	Baixa
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	13	Média
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Médio	15	Média
Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	17	Média
Bom	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	10	Baixa
Bom	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Médio	12	Média
Bom	Ruim	Ruim	Médio	Ruim	Bom	14	Média
Bom	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Ruim	16	Média
Bom	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Médio	18	Alta

Bom	Ruim	Ruim	Médio	Bom	Bom	20	Alta
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	12	Média
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Médio	14	Média
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	Bom	16	Média
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim	18	Alta
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Médio	20	Alta
Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Bom	22	Alta
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	8	Baixa
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Médio	10	Baixa
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	Bom	12	Média
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Ruim	14	Média
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Médio	16	Média
Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	Bom	18	Alta
Bom	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Ruim	11	Baixa
Bom	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Médio	13	Média
Bom	Ruim	Médio	Médio	Ruim	Bom	15	Média
Bom	Ruim	Médio	Médio	Bom	Ruim	17	Média
Bom	Ruim	Médio	Médio	Bom	Médio	19	Alta
Bom	Ruim	Médio	Médio	Bom	Bom	21	Alta
Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Ruim	13	Média
Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Médio	15	Média
Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	Bom	17	Média
Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	Ruim	19	Alta
Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	Médio	21	Alta
Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	Bom	23	Alta
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	9	Baixa
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Médio	11	Baixa
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Bom	13	Média
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Ruim	15	Média
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Médio	17	Média
Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom	19	Alta
Bom	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Ruim	12	Média
Bom	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Médio	14	Média
Bom	Ruim	Bom	Médio	Ruim	Bom	16	Média
Bom	Ruim	Bom	Médio	Bom	Ruim	18	Alta
Bom	Ruim	Bom	Médio	Bom	Médio	20	Alta
Bom	Ruim	Bom	Médio	Bom	Bom	22	Alta
Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Ruim	14	Média
Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Médio	16	Média
Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	Bom	18	Alta
Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Ruim	20	Alta
Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	22	Alta
Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom	24	Muito alta
Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim	10	Baixa
Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Médio	12	Média
Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	14	Média

Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Ruim	16	Média
Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Médio	18	Alta
Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Bom	20	Alta
Bom	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Ruim	13	Média
Bom	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Médio	15	Média
Bom	Bom	Ruim	Médio	Ruim	Bom	17	Média
Bom	Bom	Ruim	Médio	Bom	Ruim	19	Alta
Bom	Bom	Ruim	Médio	Bom	Médio	21	Alta
Bom	Bom	Ruim	Médio	Bom	Bom	23	Alta
Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	15	Média
Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Médio	17	Média
Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	19	Alta
Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Ruim	21	Alta
Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Médio	23	Alta
Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	25	Muito alta
Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Ruim	11	Baixa
Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Médio	13	Média
Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	Bom	15	Média
Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	Ruim	17	Média
Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	Médio	19	Alta
Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	Bom	21	Alta
Bom	Bom	Médio	Médio	Ruim	Ruim	14	Média
Bom	Bom	Médio	Médio	Ruim	Médio	16	Média
Bom	Bom	Médio	Médio	Ruim	Bom	18	Alta
Bom	Bom	Médio	Médio	Bom	Ruim	20	Alta
Bom	Bom	Médio	Médio	Bom	Médio	22	Alta
Bom	Bom	Médio	Médio	Bom	Bom	24	Muito alta
Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	Ruim	16	Média
Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	Médio	18	Alta
Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	Bom	20	Alta
Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	Ruim	22	Alta
Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	Médio	24	Muito alta
Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	Bom	26	Muito alta
Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	12	Média
Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Médio	14	Média
Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Bom	16	Média
Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Ruim	18	Alta
Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Médio	20	Alta
Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	22	Alta
Bom	Bom	Bom	Médio	Ruim	Ruim	15	Média
Bom	Bom	Bom	Médio	Ruim	Médio	17	Média
Bom	Bom	Bom	Médio	Ruim	Bom	19	Alta
Bom	Bom	Bom	Médio	Bom	Ruim	21	Alta
Bom	Bom	Bom	Médio	Bom	Médio	23	Alta
Bom	Bom	Bom	Médio	Bom	Bom	25	Muito alta
Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Ruim	17	Média

Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Médio	19	Alta
Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	21	Alta
Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Ruim	23	Alta
Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Médio	25	Muito alta
Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	27	Muito alta

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

APÊNDICE C – Índice *Fuzzy*.

Variável A	Variável B	Variável C	Variável D	Variável E	Variável F	Índice <i>Fuzzy</i>
5	0	3	2	1	3	50
5	1	5	5	1	5	92,5403
5	1	5	5	1	5	92,5403
5	1	5	5	1	5	92,5403
2	0	1	1	0	1	7,4597
5	0	1	1	1	1	50
3	0	1	1	0	1	8,3665
5	1	3	2	1	3	74,8849
5	1	3	3	1	3	74,9231
5	1	4	5	1	4	90,9959
5	1	2	1	1	2	50
5	1	3	3	1	4	90,9959
5	0	3	1	0	1	25,0769
5	1	2	2	1	2	50
5	1	2	4	1	4	90,9959
4	0	1	1	0	1	8,3665
5	1	3	4	1	5	90,9959
4	0	1	1	0	1	8,3665
5	1	2	3	1	3	74,8849
5	0	5	3	1	4	74,8849
4	1	4	2	1	3	50
5	0	1	2	1	1	50
5	1	3	4	1	5	90,9959
5	0	1	4	1	1	74,8849
5	1	4	4	1	4	90,9959
5	1	5	5	1	4	90,9959
5	1	4	5	1	4	90,9959
2	0	1	1	0	1	7,4597
5	0	1	1	1	3	50
5	0	2	1	1	1	50
5	1	4	3	1	3	74,8849
5	1	2	1	1	3	74,8849
5	1	4	5	1	5	90,9959
5	0	2	2	0	2	25,1151
5	1	5	5	1	5	92,5403
5	0	2	2	1	2	50
5	1	4	4	1	4	90,9959
5	1	5	5	1	5	92,5403
5	1	4	3	1	3	74,8849
5	0	2	5	1	2	74,8849
5	1	4	5	1	4	90,9959
5	1	4	4	0	1	50
3	0	1	1	0	1	8,3665
5	0	1	4	0	1	50

5	0	1	3	0	2	25,1151
5	1	3	2	1	3	74,8849
5	0	4	3	1	3	74,8849
5	1	4	4	0	4	74,8849
5	1	3	4	1	4	90,9959
5	1	3	3	1	3	74,9231
4	0	2	3	1	2	50
5	1	5	5	1	4	90,9959
5	1	4	5	1	4	90,9959
5	1	4	4	1	3	90,9959
5	1	4	4	1	3	90,9959
5	1	1	4	1	4	90,9959
2	0	1	1	0	1	7,4597
2	0	1	1	1	1	25,0769
5	0	1	1	1	1	50
5	0	3	4	1	4	74,8849
5	1	3	2	1	3	74,8849
5	1	3	5	1	5	92,5403
5	1	3	4	1	4	90,9959
5	1	3	2	1	3	74,8849
5	0	2	2	1	3	50
3	0	1	1	0	1	8,3665
5	1	3	3	1	3	74,9231
5	1	5	4	1	5	90,9959
5	1	3	3	0	3	50
4	0	2	1	0	2	9,0041
5	0	2	2	1	3	50
5	1	5	4	1	3	90,9959
3	0	1	1	0	1	8,3665
5	1	2	3	1	3	74,8849
4	0	4	2	0	2	25,1151
5	1	4	3	1	3	74,8849
5	1	3	4	1	4	90,9959
4	1	3	3	0	3	50
5	1	5	5	0	4	74,8849
5	1	5	3	1	3	74,9231
5	1	4	4	1	5	90,9959
4	0	2	1	0	1	9,0041
5	1	3	4	1	3	90,9959
5	1	4	2	1	4	74,8849
5	1	3	4	1	4	90,9959
5	1	3	3	1	3	74,9231
5	1	3	3	1	4	90,9959
3	0	1	1	0	1	8,3665
5	0	2	1	1	2	50
5	1	5	5	1	4	90,9959

4	0	2	3	0	2	25,1151
5	1	4	5	1	4	90,9959
5	1	4	5	1	4	90,9959
3	0	1	1	0	1	8,3665
4	0	2	2	0	3	25,1151
5	1	4	3	1	3	74,8849
5	1	2	3	1	2	74,8849
5	1	4	4	1	4	90,9959
3	0	1	1	0	1	8,3665
4	1	2	5	1	3	74,8849
5	1	2	3	1	2	74,8849
5	1	4	5	1	4	90,9959
5	1	3	3	1	3	74,9231
1	0	1	1	0	1	7,4597
5	1	4	3	1	3	74,8849
5	1	4	3	1	3	74,8849
2	0	1	1	0	1	7,4597
1	0	1	1	0	1	7,4597
4	1	3	4	1	4	74,8849
4	1	1	1	0	1	25,0947
4	1	4	4	1	4	90,9959
3	0	1	1	0	1	8,3665
4	0	1	1	0	3	25,0947
5	1	4	5	1	3	90,9959
5	1	3	2	0	3	50

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

APÊNDICE D – Questionário de Pesquisa.

Prezado(a) Produtor(a),

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a sustentabilidade de sistemas de produção pecuários no Bioma Pampa. A pesquisa é conduzida pela Universidade Federal do Pampa, através do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. As informações coletadas serão utilizadas de forma anônima e exclusiva para pesquisa, não sendo disponibilizadas para nenhum outro fim. Ao final, cada produtor participante receberá um retorno sobre o grau de sustentabilidade econômica, social e ambiental de sua propriedade. Agradecemos a disponibilidade em participar e ficamos à disposição.

Orientador: Prof. João Garibaldi Almeida Viana – joaoviana@unipampa.edu.br

Mestrando: Sávio Costa Borges – saviocb@outlook.com

GERAL

Nome: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

E-mail: _____ Telefone: _____

Município da propriedade: _____

Localidade: _____

1. Idade: _____
2. Estado Civil: _____
3. Número de filhos: _____
4. Qual a área total da propriedade rural (em hectares)? _____

Área própria: _____ ha

Área arrendada para terceiros: _____ ha

Área arrendada de terceiros: _____ ha

5. Quantos funcionários (mão de obra permanente) possui a propriedade? _____

FORMAÇÃO

6. Qual a formação do proprietário?
() Sem instrução () Ensino Fundamental () Ensino Médio ()
() Ensino Médio com curso técnico na área rural () Ensino Superior ()
Ensino Superior com curso na área rural
7. Quantos cursos de curta duração e/ou de aperfeiçoamento rural você participou nos últimos 3 anos? _____
8. Participa de alguma associação ou núcleo de produtores ou raças? () SIM () NÃO
9. Participa de algum sindicato? () SIM () NÃO
10. Quantos cursos técnicos e de aperfeiçoamento rural **os funcionários** da sua propriedade participaram nos últimos 3 anos? _____

PARTICIPAÇÃO E SABERES LOCAIS

11. Qual o tempo de **vivência** da família na pecuária?
 Menor que 10 anos De 10 a 20 anos De 20 a 30 anos Maior que 30 anos
12. Qual a importância do **conhecimento local, cultura e tradição** no desenvolvimento de suas atividades agropecuárias?
 Muito baixa Baixa Média Alta Muito Alta

QUALIDADE DE VIDA

13. A propriedade possui sede para os proprietários? SIM NÃO
14. Quantos dormitórios a sede possui? _____
15. A sede possui banheiro? NÃO SIM, sem fossa asséptica SIM, com fossa asséptica
16. A propriedade possui casa para os funcionários? SIM NÃO
17. Quantos dormitórios a casa possui para funcionários? _____
18. A casa dos funcionários possui banheiro? NÃO SIM, sem fossa asséptica; SIM, com fossa asséptica
19. Qual a fonte de energia elétrica da propriedade?
 Distribuidora Gerador Paine Solar Moinho de vento Nenhuma
20. Em que grau a fonte de energia atende a necessidade?
 Não Atende Muito Ruim atendimento Ruim Regular Bom Muito Bom
21. Qual a fonte de água para consumo humano:
 Distribuidora Rio/Arroio Cisterna Poço artesiano Poço escavado Cacimba
22. Em que grau a fonte de água atende a necessidade?
 Não Atende Muito Ruim atendimento Ruim Regular Bom Muito Bom
23. Qual a condição das estradas/vias de acesso a propriedade?
 Muito ruins Ruins Regulares Boas Muito boas
24. Qual a disponibilidade de serviços de saúde e educação na zona rural?
 Muito ruim Ruim Regular Boa Muito boa
25. Quais as condições de mangueiras e bretes na propriedade?
 Não possuo Muito ruins Ruins Regulares Boas Muito boas
26. Quais as condições de aramados em geral na propriedade?
 Não possuo Muito ruins Ruins Regulares Boas Muito boas
27. Você possui carregador bovino na propriedade?
 Não Sim
28. Você possui balança na propriedade?
 Não Sim
29. Você possui banheiro de imersão na propriedade?
 Não Sim
30. Os colaboradores possuem folgas quinzenais?
 Não Sim
31. Marque os meios de comunicação que a propriedade possui.
 Internet Telefone TV

SUCCESSÃO DA PROPRIEDADE

32. Quanto ao processo sucessório da propriedade:
- Existem sucessores com interesse em gerenciar / trabalhar na propriedade
 - Existem sucessores, no entanto sem interesse em gerenciar / trabalhar na propriedade
 - Sem sucessores e o proprietário possui idade inferior a 40 anos.
 - Sem sucessores e o proprietário possui idade entre 40 e 59 anos.
 - Sem sucessores e o proprietário possui idade de 60 anos ou superior.
33. Os sucessores costumam participar do **planejamento** das atividades na propriedade?
- SIM NÃO
34. Os sucessores costumam participar das **decisões** na propriedade?
- SIM NÃO
35. Marque a frequência com que costumam haver reuniões entre o proprietário e os sucessores para discutir a gestão da propriedade.
- Nunca Raramente Às Vezes Frequentemente
- Sempre
36. Qual o **grau de envolvimento dos sucessores** com o dia a dia da propriedade?
- Muito baixo Baixo Médio Alto
- Muito Alto
37. Os sucessores pretendem no futuro **exercer a sua função** na propriedade?
- SIM NÃO
38. As **sugestões dos sucessores** são implementadas na propriedade?
- Nunca Poucas vezes Às vezes Muitas vezes Sempre