

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS DOM PEDRITO
ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUÇÃO ANIMAL**

IZABELLA CAMPOS DE ARAUJO QUADROS

**A SUCESSÃO FAMILIAR NUMA EMPRESA RURAL: UM ESTUDO DE CASO NA
CIDADE DE DOM PEDRITO/RS**

**Dom Pedrito, RS
2014**

IZABELLA CAMPOS DE ARAUJO QUADROS

**A SUCESSÃO FAMILIAR NUMA EMPRESA RURAL: UM ESTUDO DE CASO NA
CIDADE DE DOM PEDRITO/RS**

Monografia apresentada ao programa de Pós-graduação *Lato sensu* em Produção Animal da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Produção Animal.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jaqueline Mallmann Haas

**Dom Pedrito, RS
2014**

IZABELLA CAMPOS DE ARAUJO QUADROS

**A SUCESSÃO FAMILIAR NUMA EMPRESA RURAL: UM ESTUDO DE CASO NA
CIDADE DE DOM PEDRITO/RS**

Monografia apresentada ao programa de Pós-graduação *Lato sensu* em Produção Animal da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Produção Animal.

Monografia defendida e aprovada em: 29/09/2014.

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Jaqueline Mallmann Haas
Orientadora
UNIPAMPA

Prof. Dr. Jairo Alfredo Genz Bolter
UNIPAMPA

Prof. Dr. Rodrigo da Silva Lisboa
UNIPAMPA

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

Q1s Quadros, Izabella Campos de Araujo
A sucessão familiar numa empresa rural: um estudo de caso na cidade de Dom Pedrito / RS / Izabella Campos de Araujo Quadros.
34 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa, ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUÇÃO ANIMAL, 2014.

"Orientação: Jaqueline Mallmann Haas".

1. Sucessão familiar. 2. Processo decisório. 3. Propriedade rural. I. Título.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, pela exigência de novos conhecimentos e oportunidade de mais aprendizado.

As minhas irmãs, pelo apoio e colaboração para o êxito deste trabalho.

A professora doutora Jaqueline Mallmann Haas, pela orientação e ensinamentos.

Aos meus colegas, pelo convívio.

Na Estância São Francisco, a meus familiares e companheiros de trabalho pela continuação da propriedade rural.

A Deus, agradeço pela vida.

A minha filha dedico este trabalho como incentivo de vida ao conhecimento e o saber.

“... não há meio mais digno do homem de espírito do que o campo, não há indústria que mais se concilie com o exercício da inteligência do que o da criação e da agricultura.”

J. F. de Assis Brasil

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade compreender a sucessão familiar em uma empresa rural há três gerações na mesma família, envolvendo o processo decisório em torno da produção da pecuária de corte e agricultura desenvolvida na forma de parceria num sistema integração agricultura-pecuária. Historicamente vinculada à atividade pecuária, com produção de gado de corte com a raça Shorthorn nos bovinos, num sistema de cria – recria – terminação, a criação de ovinos, ocupa papel secundário tendo a produção para um duplo propósito: lã e carne, inicialmente sem uma raça definida e posteriormente utilizando a raça corriedale. E, mais recentemente com a integração lavoura – pecuária, com parceria agrícola. Neste estudo, especificamente, observou-se o envolvimento das pessoas na linha sucessória, inseridos e absorvidos pela cultura e desenvolvimento da propriedade, no entanto, sempre considerada como Empresa rural. Metodologicamente o trabalho fez a revisão bibliográfica dos temas pertinentes ao estudo e a investigação ocorreu pela pesquisa-ação, desenvolvida através de pesquisa exploratória, reuniões, entrevistas e acompanhamento de realização das tarefas diárias das pessoas envolvidas na propriedade rural. Verificou-se que o processo decisório, bem como o planejamento e a execução pela linha sucessória estão fundamentalmente vinculada aos líderes da empresa. As crises da propriedade rural são tratadas como oportunidades pelos líderes quando o ambiente passa por alterações requerendo um estímulo da criatividade. As ações na propriedade se ajustam na realidade durante as incertezas do momento. O patrimônio histórico, econômico e emocional é preservado durante as gerações, o que permitiu a continuidade da linha sucessória na produção desenvolvida e adaptada em suas épocas. O conhecimento do risco da atividade agropecuária é fator decisivo na execução do processo decisório pela família. Finalmente o estudo sobre a sucessão familiar verificou, entre outras questões, como são tratadas as questões econômicas no modelo atualmente implantado, também a satisfação das pessoas envolvidas no ambiente de trabalho e a convicção dos líderes, proprietários atuais, de preservar o passado para conquistar o futuro.

Palavras-chave: Sucessão familiar; Processo decisório; Propriedade Rural.

ABSTRACT

This study aims to understand the case of family succession in a rural company which is in the same family for three generations involving decision-making around the production of beef cattle ranching and agriculture developed in the form of partnership in an integrated crop-livestock system. Historically bound to cattle industry, breeding beef cattle of Shorthorn breed in a complete cycle (from foal stage to termination), the ovine breeding occupies a secondary role, its production serving a dual role: wool and meat. Initially with no defined race but later employing the Corriedale breed. And more recently, with the crop – livestock integration, with sharecropping. In this study, specifically, we observed the involvement of people in line of succession inserted and absorbed by the culture and development of the property, however, always considered as rural Company. Methodologically, for this study, a bibliographic review of issues pertinent to the study was made as well as the investigation, which occurred through action research, developed by exploratory research, meetings, interviews and monitoring the performance of daily tasks of the people involved in the rural property. It was found that the decision-making process as well as the planning and execution by the line of succession are fundamentally linked to company leaders. The crisis of rural property is treated as opportunities by leaders when the environment undergoes changes requiring a stimulus for creativity. The happenings in the property fit the reality during the uncertainties of the moment. The historical, economic and emotional heritage is preserved through the generations, which allowed the continuity of the line of succession in the production line developed and adapted in their times. The knowledge of the risk of farming activity is a decisive factor in fulfilling the decision-making activities by the family. Finally, through the study of family succession was found, among other issues, such as economic issues are addressed in this new model, also the satisfaction of the people involved in the work environment and the conviction of the leaders, current owners of preserving the past to conquer the future.

Key-words: decision-making, decision, fulfilling, family succession, rural property.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema	12
1.2 Objetivos.....	14
a) Objetivo Geral.....	14
b) Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIA TEÓRICO	16
2.1 Distribuição das terras no Brasil.....	22
2.2 Metodologia.....	23
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1 INTRODUÇÃO

O mercado global tem sido caracterizado pelas diversas perspectivas sobre economia, as quais são alteradas pela velocidade peculiar das mudanças tecnológicas. Dentre os paradigmas que surgem, um tem a ver com a realidade das empresas: a gestão do patrimônio e dos negócios familiares, empreendimentos nos quais coexistem várias gerações que compõem uma ou mais famílias proprietárias (ÁLVARES, 2003 apud CAMPOS, 2012).

Atualmente percebe-se que as propriedades rurais estão em transformação, sofrendo mudanças tanto com relação ao tamanho, como de seus proprietários. O que leva a pensar que processo está acontecendo para que as pessoas tomem a decisão de se desfazer de um patrimônio ou entregar a outros? Ou ainda as pessoas envolvidas aceitarem como uma atividade econômica de crescimento mais lento e todos os envolvidos com a propriedade usarem de empenho e inteligência para permanecer na atividade.

O processo decisório é inerente a todas as atividades e esferas da vida humana, sendo necessário conhecimento para tomar as melhores decisões. Assim, segundo Almeida, Freitas e Souza (2011) pode haver esforço intencional no sentido da criação e incorporação de conhecimentos a produtos e serviços; deve-se desenvolver uma estrutura organizacional adequada, considerando a visão sistêmica, a cultura e os possíveis estilos gerenciais; deve-se desenvolver a criatividade para que surjam decisões inovadoras e soluções para problemas persistentes; é possível fazer o uso de tecnologias para buscar novos conhecimentos; e diversas práticas de gestão do conhecimento podem ser utilizadas a fim de estabelecer metas, adquirir, compartilhar, fazer uso e preservar conhecimentos que darão suporte ao processo de tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

A todo o momento o ser humano toma decisões de acordo com a necessidade de decisões que as pessoas confrontam todos os dias. Neste sentido, de acordo com (COSTA NETO, 2007, p. 40):

A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar.

O processo decisório é um elemento necessário ao sucesso ou fracasso de uma empresa. Para Kaufmann (1975 apud Almeida; Freitas; Souza, 2011) o que torna difícil o

processo da tomada de decisão nas ações humanas é a complexidade do mundo moderno. Tal complexidade vem aumentando consideravelmente ao longo dos séculos.

O processo decisório é um elemento necessário e substancial na sucessão rural. Uma gestão que sabe decidir numa empresa rural sabe construir para o futuro da propriedade. Com o crescimento da área agrícola, a pecuária já não é mais o principal impulsionador econômico dentro de grande parte das propriedades rurais, exigindo assim uma reconfiguração no processo de gerenciamento.

A decisão de continuar gerando emprego e produzindo carne poderá levar a uma restrição e as oportunidades de crescimento lucrativo na pecuária ficam mais difíceis. Uma propriedade fortalecida e rápida no desempenho da tomada de decisão é capaz de identificar e aproveitar as oportunidades.

1.1 Tema

O processo sucessório é complexo, dinâmico e um assunto de longo prazo. A combinação de incerteza e falta de urgência faz com que seja um assunto para ser tratado ao longo do tempo já que não se sabe quando e, em que circunstâncias, exatamente, o fato surgirá na vida das pessoas numa sucessão familiar. É uma linha contínua que se realiza a qualquer momento com todos os envolvidos.

Trata-se da construção do futuro em que a questão é se a preparação está acontecendo de forma consciente e proativa ou se as pessoas esperam o que o futuro lhes reservará. Envolvem questões psicológicas da família, estratégias do negócio e de risco na gestão patrimonial. Assim, o processo sucessório é um exercício de aprendizado e de aperfeiçoamento de visões e conhecimento (VILA, 2013).

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso em propriedade agropecuária localizada na cidade de Dom Pedrito, na localidade de Banhado dos Anastácio, 1º distrito do município. A origem da terra, hoje da propriedade da família em estudo, foi inicialmente concedida por sesmaria chegando à família na linha sucessória da 3ª geração.

No início, com a 1ª geração, foi desenvolvida a atividade pecuária para a produção de gado de corte com a aquisição de animais da raça *Shorthorn* e, ovinocultura desenvolvida com propósito de carne e lã. Com a 2ª geração segue desenvolvimento e produção na pecuária e implantação de lavoura de arroz.

Posteriormente, na 3ª geração, há continuidade de negócios com a integração lavoura pecuária sendo utilizada pecuária de corte na raça *Shorthorn* e lavoura de arroz e soja com

parceria agrícola. Assim, o envolvimento das pessoas na linha sucessória inseridas e absorvidas pela cultura histórica e de aptidão e o desenvolvimento da propriedade é observado neste estudo.

O processo decisório, o planejamento das atividades e manejo, execução é desenvolvida pela linha sucessória gerando a situação de autonomia aos envolvidos, ficando a decisão aos proprietários após análise e discussão das situações propostas.

O estudo na propriedade rural se baseou na observação de que o envolvimento familiar gera uma disciplina para atingir resultados e é o que diferencia as empresas de sucesso daquelas que se limitam ao desempenho mais ou menos satisfatório ou que fracassam na sucessão familiar.

A criação e a consolidação de uma empresa rural familiar como negócio envolvem fases e diferentes realizações que precisam ser compreendidas por pessoas na linha de sucessão para gerir o processo sucessório com eficiência.

O conhecimento, a história da propriedade, a vida das pessoas até então envolvidas geram uma riqueza de patrimônio emocional. A lealdade e o respeito pelo sacrifício feito por quem começou, seguiu e manteve a propriedade são incentivos para as decisões tomadas valorizando assim a propriedade agropecuária.

A importância da temática em estudo reside na atual situação do meio rural onde se tornou um problema recorrente ao longo da vida produtiva das pessoas envolvidas na propriedade rural, e na empresa como fonte de trabalho.

Conforme evidenciado ao longo dos anos, as propriedades são reduzidas em tamanho, por herança, tornando-se inviável a pouca rentabilidade da atividade aos seus sucessores. Também pela atual expansão da área das lavouras e florestas, gerando ao proprietário um retorno financeiro mais rápido e compatível com o patrimônio.

Assim, o estudo de caso tem como finalidade maior a compreensão do processo decisório na sucessão familiar, caracterizando e preparando a sucessão dentro da propriedade rural estudada. Identificando a necessidade econômica da família de permanecer na atividade e liderando e gerenciando a propriedade no momento vivido, a satisfação das pessoas envolvidas no ambiente de trabalho e no processo da produção e convicção dos sócios proprietários, hoje com a 3ª geração de sucessores, de preservar o passado cultural e histórico da propriedade, mantendo e atualizando o modelo produtivo para conquistar um futuro sólido para a linha sucessória em transição.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como ocorre o processo decisório em uma propriedade rural com sucessão familiar já em transição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar e analisar o histórico da propriedade rural em estudo;
- Descrever como está constituído o processo de sucessão familiar da propriedade rural em estudo.

1.3 Justificativa

A questão da sucessão no meio rural, a muito tem se tornado uma importante temática, onde a sucessão familiar se torna um problema recorrente no meio rural. Na grande maioria dos casos, observa-se que as pessoas envolvidas na linha sucessória já não estão mais ligadas diretamente à atividade rural desenvolvendo funções em outros setores, provavelmente urbanos.

A diminuição da área por fracionamento ou a expansão da agricultura e florestas bem como o baixo rendimento da atividade torna pouco atrativo permanecer na atividade. O mundo passa por uma mudança levando a pecuária a um sistema complexo exigente por mudança (VILA, 2013). A pecuária teve um caminho extrativista, extensiva e hoje atividade tecnificada produzida e desenvolvida numa integração do pecuarista para o agricultor.

Sinalizando assim uma nova filosofia onde gestão, inteligência e novas tecnologias gerenciam o sistema de pecuária complexo. Os proprietários como gestores de negócios, empreendedores para desenvolver mais, melhor e mais rápido, com o dinamismo que mercado exige, produzindo para um mercado exigente em qualidade.

A temática envolve aspectos de família, negócio e patrimônio. São aspectos interligados onde há envolvimento dos 3 seguimentos numa sucessão rural, lembrando que a família envolve pessoas com capacidades e necessidades diferentes; o negócio, como sustentabilidade para toda a família e ainda manter o valor patrimonial; e o patrimônio, com a produtividade legal.

Assim, a importância do presente trabalho se justifica por trazer a tona o exemplo de uma família que considera a relevância da sucessão, além de discutir a uma questão central que é o processo decisório na sucessão familiar.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado de forma que primeiramente explanou-se os aspectos que definem a ideia da pesquisa, a introdução propriamente dita contemplando a temática em estudo, como também a problematização, objetivos, justificativa.

Também é importante ressaltar que ao longo de todo o trabalho realiza-se uma revisão bibliográfica referente aos principais temas abordados, esta essencial para possibilitar o desenvolvimento deste estudo de caso, abarcando assim as principais conceituações e discussões abordadas.

No capítulo 2 são apresentados e discutidos os principais conceitos teóricos sobre o tema, buscando conhecimento com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantando os pontos de concordância e discordância, confrontando as colocações dos autores entre si, com as próprias conclusões do pesquisador, estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para realização do trabalho. Essas questões tratam a sucessão na empresa familiar e na atividade pecuária, a gestão rural abrangendo o processo decisório, a tomada de decisão e a sucessão.

Na sequência a metodologia utilizada para avaliação, análise e interpretação dos dados obtidos. Continuando, os resultados encontrados a partir do desenvolvimento dos estudos do tema, incluem questões de ordem qualitativas, englobando discussões e citações de diferentes autores, fundamentadas em fatos encontrados nas observações realizadas, permitindo a construção de informações que visam gerar conhecimento a cerca do tema trabalhado.

Ainda nas questões centrais, os resultados e discussões onde ocorre o desenvolvimento do trabalho.

E, finalizando, o autor diante de tudo que foi exposto e frente aos objetivos do trabalho ira descrever suas considerações finais desenvolvidas neste estudo de caso permitindo a conclusão do estudo inicialmente proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Numa definição do conceito de empresa familiar, Bernhoeft (1989, apud Campos, 2012) considera que uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

De acordo com Gersik et al. (2006, apud Campos, 2012) para uma empresa ser considerada familiar, deve possuir como características fundamentais: a) o controle da propriedade da empresa deve ser exercido por uma ou mais famílias que detêm o maior percentual do capital; b) os membros da família atuam diretamente na gestão da empresa, com participação nos níveis mais elevados na hierarquia e c) é dado o prosseguimento nos negócios iniciados na família pela segunda geração. Tal conceito trata das dimensões gestão, propriedade e família, cada uma regida por estruturas diferentes, mas que têm seus papéis integrados em um mesmo momento, de pai e de gerente, de filho e de subordinado.

Macedo (2001, apud Campos, 2012) ao levantar aspectos voltados para diferenciar a empresa familiar no Brasil, percebeu alguns pontos. Primeiro, há a supervalorização de relações afetivas em prejuízo dos vínculos organizacionais, em que os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos e as decisões organizacionais. Segundo, valorização da antiguidade, que se refere ao tempo em que o funcionário trabalha em uma instituição, considerada como fator de competência. Terceiro, há exigência de dedicação, postura de severidade e alta fidelidade em relação à organização. Quarto, dificuldades em separar o que é emocional do que é racional. Quinto, autoritarismo e paternalismo nas relações entre chefias e subordinados. Sexto, preferência pelos contatos pessoais e comunicação verbal. Sétimo e último processo decisório espontâneo e pouco planejado e promoções não por meritocracia, mas sim pela relação de confiança existente.

Aproximadamente 90% das empresas brasileiras são empreendimentos familiares. Conforme experiência do SEBRAE, 85% dos novos negócios constituídos cada ano não sobrevivem dois anos. Das empresas bem sucedidas apenas 10% serão repassadas para a 3ª geração.

Como definição: sucessão é a transmissão do patrimônio. Suceder é acontecer, ocorrer. Esse continuar algo num processo de sucessão pode ser na mesma direção, velocidade, intensidade ou não do que está ocorrendo. O processo sucessório envolve questões psicológicas na família de sucessores, da estratégia do negócio, e do risco da gestão

do patrimônio. Por isso não é um assunto de rotina na atividade rural, importante, mas não urgente.

No caso de propriedades rurais, a chance de perpetuar o negócio ao longo de futuras gerações é consideravelmente maior do que na indústria. Isto, em parte, tem a ver com a forte característica imobiliária, como reserva de valor, da propriedade rural. No entanto com a crescente profissionalização do setor será provavelmente mais difícil de preservar o patrimônio rural para as futuras gerações (VILA, 2003).

Em relação ao processo de sucessão, Oliveira (2006, apud Campos, 2012) trata do tema referindo-se a estudos do Family Business Network (FBN) que comprovam que o momento mais delicado das empresas familiares ocorre na transição da terceira para a quarta geração de herdeiros, principalmente pelo fato de estes não terem tido contato como o(s) fundador(es), distanciando a possibilidade de compartilhamento de valores.

De acordo com Vila (2013) a sucessão é um evento. O acontecimento da herança passa a ser um ponto na linha da passagem do negócio de uma geração para a outra. A ocupação com a sucessão a tempo é uma atitude preservadora daquilo que gerações anteriores criaram, acumularam e deixaram para os familiares de hoje e amanhã possuam uma plataforma segura e confiável para moldar suas vidas. Dessa maneira a geração atual tem a responsabilidade de preservar parte do estoque patrimonial, bem como a capacidade geradora de lucro do empreendimento rural herdado.

Nesse mesmo contexto, Passos et al. (2006) explicam que a empresa familiar é “caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”. Sob esta perspectiva Garcia (2001, apud Campos, 2012, p. 25) considera que o controle da empresa esteja nas mãos de seu fundador ou da pessoa que a adquiriu dentro da mesma família ou de membros da sua família.

Em contraposição Lanzana e Constanzi (1999, apud Campos, 2012) criticam o fato de o critério de obrigatoriedade da empresa ter de passar pelo processo sucessório para ser considerada familiar, uma vez que, segundo ele, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração, sendo que o que faria sentido seria entender as empresas familiares sob a perspectiva da propriedade e do controle.

O processo sucessório perpetua a trajetória que começou com a criação de uma atividade bem sucedida pelo seu fundador, passou por uma fase de intensificação com foco no sustento da família que cresceu, está entrando no momento da virada estrutural através de inovação que o sucessor trará à atividade e visa à sustentabilidade do projeto familiar, que

servirá a futuras gerações como, aliás, foi o legado do fundador da empresa familiar (VILA, 2013).

Para esse autor, nesse ponto no futuro a estratégia empresarial se fundará com as políticas públicas de sustentabilidade que visam o equilíbrio entre a eficiência econômica, preservação ambiental e integração social.

O conhecimento pessoal é incorporado à experiência das pessoas que administram e planejam a atividade dentro da propriedade rural, envolvendo história de vida, crenças pessoais, valores, conclusões, ideias, emoções, imagens. As pessoas que conduzem a atividade na empresa rural têm a percepção técnica e constituem-se de habilidades e capacidades associadas ao “saber fazer”. E a próxima sucessão está inserida e absorvida pela cultura e desenvolvimento da propriedade, como esteve em outras gerações.

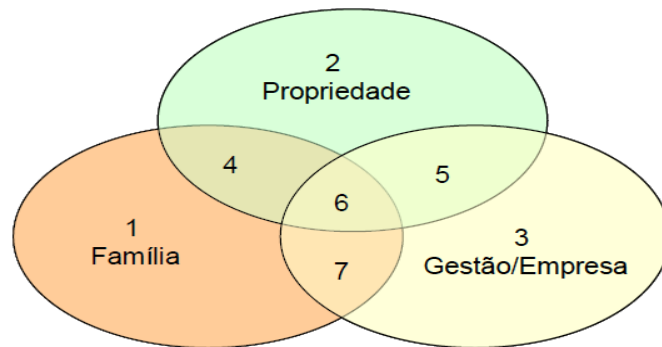
Almeida (2010) faz a diferenciação de empresa familiar e família empresária utilizando a explicação do conceito de Casillas et al. (2007) onde o autor discute que o termo empresa familiar é usado quando se destaca a empresa, a organização, cuja propriedade está nas mãos de uma família, que determina a orientação estratégica da empresa e pode, inclusive, liderar os próprios órgãos de governança e direção.

Já para família empresária, o termo é utilizado quando o aspecto que se deseja destacar está mais ligado à instituição familiar, ao conjunto de pessoas que, além de compartilhar um parentesco familiar, possui, controla e/ou dirige um determinado negócio, patrimônio ou organização empresarial.

Após descrever a diferenciação entre a empresa familiar e família empresária, a afetividade envolvida nas empresas familiares que as torna diferentes das demais. Existindo um modelo clássico e de grande aceitação por parte dos estudiosos, consultores e interessados no assunto: o Modelo de Três Círculos da empresa familiar, que é um instrumento importante para compreender a dinâmica de uma empresa familiar no que diz respeito à complexidade da convivência entre os membros da gestão da empresa (SILVA JÚNIOR e MUNIZ, 2006 apud CAMPOS, 2012).

Este modelo surgiu baseado em um estudo elaborado por Tagiuri e Davis no início da década de 1980, em que eles sugeriram que o retrato preciso de toda a diversidade de empresas familiares precisaria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa.

Figura 1– O Modelo de Três Círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6, apud Campos, 2012)

Gersick et al. (1997, apud Campos, 2012) explicam que o modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Pode ser exemplificado esse enquadramento citando:

- No círculo 1, todos os membros da família estariam enquadrados;
- No círculo 2, todos os proprietários (acionistas e sócios) estariam, e somente eles, no círculo superior;
- No círculo 3, todos os funcionários estariam.

As pessoas com mais de uma ligação com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que se enquadram dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo.

- No círculo 4, um proprietário que é membro da família, mas não é funcionário, estará enquadrado neste setor, que está dentro dos círculos de proprietários e da família.
- No círculo 5, um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família
- No círculo 6 estão os familiares que são sócios e participam da gestão da empresa, dentro dos três círculos;
- Finalmente estará no círculo 7, familiar que trabalha na empresa mas não é proprietário.

Com essa clareza, a ferramenta é muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Essa é uma das razões a qual o modelo teve uma aceitação ampla.

Essa avaliação transferida para a propriedade rural em estudo, remete a discussão do processo sucessório ser complexo e dinâmico, envolvendo questões psicológicas da família, estratégias do negócio e de risco na gestão patrimonial. Basicamente um exercício de aprendizado e de aperfeiçoamento de visões e conhecimento.

Por se tratar de um assunto de longo prazo nas empresas, como também nas propriedades rurais, a terceira geração de sucessores desenvolveu a consciência de iniciar o processo sucessório com bastante antecedência.

A linha sucessória participa na gestão estratégica e no planejamento técnico da propriedade rural em estudo. O risco da atividade agropecuária é conhecido pelas pessoas envolvidas na propriedade. E quando o ambiente externo passa por alteração gerando crises dentro da propriedade rural, estas são tratadas como oportunidades requerendo um estímulo da criatividade.

Levando em consideração o Modelo de três círculos e adaptando para a propriedade rural em estudo, observamos as áreas Família- Negócio - Patrimônio como seguimentos principais. Na posição 1 caracteriza-se pela presença de familiares, não sócios e não atuam na gestão do negócio. Neste caso constituído por genros que, por afinidade, contribuem com ajuda eventual nos negócios. Também a participação de neto(as) contribuindo nos aspectos sentimentais, onde a 5ª geração de sucessores começa a ser absorvida na história da propriedade.

A posição 2 caracteriza-se pela presença dos parceiros agrícolas, contribuindo para o desenvolvimento da propriedade num sistema de integração. Na posição 3 estão os funcionários, profissionais da empresa e mão de obra eventual. Os ocupantes desta posição contribuem na execução do manejo e desenvolvimento do sistema agropecuário.

Na posição 6 estão proprietários e familiares que são sócios e participam da gestão do negócio. Não caracterizando as posições 4, 5 e 7 demonstra que todos os constituintes da família são integrados e envolvidos na propriedade.

Em Oliveira (2006 apud Campos 2012) trata-se o tema sucessão referindo-se a estudos que comprovam que o momento mais delicado das empresas familiares ocorre na transição da terceira e quarta geração de herdeiros, principalmente pelo fato de estes não terem tido contato direto com o fundador, distanciando a possibilidade de valores.

Na propriedade em estudo, a sucessão ocorreu por herança na passagem do negócio de uma geração para outra entre a primeira, segunda e terceira geração. A terceira geração entende a sucessão como um processo sucessório. A ocupação com o processo sucessão é uma atitude de preservar o que as gerações anteriores criaram, acumularam e deixaram para

os familiares hoje, assegurando uma base confiável para desenvolver o trabalho na vida futura.

Nesse mesmo contexto, Passos et al. (2006, apud Campos, 2012) explica que a empresa familiar é caracterizada pelo controle ser exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo.

Renato Bernhoeftser (1996, apud Campos, 2012) analisa que, enquanto na família o crescimento é geométrico, na medida em que se sucedem as gerações, na propriedade ocorre a pulverização do controle societário, enquanto na empresa se exige unidade de comando e que as decisões sejam tomadas rapidamente.

No eixo da família as relações são impostas e regadas com emoção e afeto; fatos que nem sempre garantem bom nível de relacionamento e em se tratando de sociedade ser sócio de alguém que não se escolheu como sócio é algo muito complicado. Na empresa, as relações são baseadas em hierarquia; o que prevalece é a dinâmica do mercado e isso implica necessidade de posicionamento de seus membros em relação aos interesses familiares. Quando a dinâmica de mercado é desconsiderada em favor das questões familiares, a empresa corre riscos (BERNHOEFT, 1996, apud CAMPOS, 2012).

Numa relação com a propriedade rural o estudo mostra que as ações se ajustam na realidade durante as incertezas do momento produtivo no agronegócio. O patrimônio histórico, econômico e cultural é preservado durante as gerações indicando uma sucessão familiar por envolvimento e afinidade com a empresa rural e atividade pecuária.

Outro fator a ser citado na propriedade em estudo, é que tanto o processo decisório e a execução do planejamento, são feitos pelas mesmas pessoas envolvidas na função técnica da propriedade, o que torna a decisão uma situação bem sucedida e conhecida ou rápida de ser revertida em caso de não sucesso.

Segundo Garcia (2001) como elementos facilitadores têm-se variáveis que contribuem positivamente para o sucesso e a consecução dos negócios, assim como fatores dificultadores, isto é, aqueles que podem prejudicar ou inviabilizar a realização de um trabalho ou a continuidade do negócio. A identificação desses fatores ou situações permite à empresa ajustar o trabalho às principais questões que envolvem o ambiente da empresa familiar.

No que tange ao risco ao rico da atividade agropecuária este é conhecido pelas pessoas envolvidas na propriedade rural e é fator decisório num planejamento e execução de manejo e negócios na propriedade. A execução impulsiona a propriedade para um caminho que se beneficie das oportunidades, sejam estas elementos facilitadores ou dificuldades.

Outro fator a ser citado na propriedade em estudo, é a intenção dos proprietários em que os conhecimentos adquiridos pela linha sucessória tenham mais valor técnico e direcionem a propriedade rural e seus envolvidos para um processo de criação do conhecimento com uso produtivo, permitindo assim que um erro no planejamento seja rapidamente contornado, ou uma reflexão sobre as ações.

2.1 Distribuição das terras no Brasil

O Brasil possui 5.6 milhões de imóveis rurais segundo o Sistema Nacional de Cadastro Rural (SNCR), do INCRA (2013). Esses imóveis ocupam 60% da área total do Brasil ou 509.305.736 hectares. A divisão dessa área entre as propriedades é: 40% dessa área está concentrada em apenas 1.4% dos imóveis rurais existentes.

Dados do Sistema Nacional de Cadastro Rural (SNCR), do INCRA (2013), mostram que no Brasil existe uma enorme concentração de terras: 3% do número de imóveis rurais representam 55% da área ocupada. De outro lado, a Agricultura Familiar, que corresponde a 86% das propriedades rurais, ocupam somente 21% das terras em imóveis rurais.

Sob a ótica de Vila, 2013, o Brasil conta com aproximadamente cinco milhões de propriedades rurais. Naturalmente, 80% são de subsistência. No segmento pecuária de corte o número é de 1,2 milhão de propriedades rurais (VILA, 2013).

Podemos estimar a proporção de “pecuárias comerciais”, que compram e vendem ativamente no mercado dos insumos e do boi, em torno de 200.000 unidades (VILA, 2013). Essas e mais 500.000 agricultores tecnificados e outros 50.000 horticultores, fruticultores, vinicultores e produtores de floresta plantada, representam o segmento alvo para um processo ordenado de sucessão familiar, pois existe patrimônio e um negócio que justificam esse esforço (VILA, 2013).

No conceito da política populacional uma geração é definida como com 35 anos de vida ativa, sendo que o sucessor toma conta do negócio aos 25 a 30 anos e passará a responsabilidade do negócio para seu sucessor aos 60 a 65 anos. Para realizar uma transição pacífica e eficiente o processo deve ser iniciado 10 anos antes.

Dentro desse conceito, aproximadamente 750.000 empresas rurais existentes atualmente que dividiremos por 35 para chegar ao número de 20.000 casos de sucessão a cada ano no Brasil, sendo 6.000 no setor pecuárias de corte, envolvendo uma fortuna que a cada ano muda de mão (VILA, 2013).

2.2 Metodologia

Em função principalmente do curto espaço de tempo disponível para a pesquisa e pela acessibilidade, optou-se pelo estudo de caso que, segundo Gil (2009) difere de outros delineamentos, como o experimento e o levantamento, por restringirem o número de variáveis a serem estudadas; é um estudo em profundidade em que nos estudos de casos as entrevistas tendem a ser pouco estruturadas, com vistas à obtenção de dados caracterizados por um maior nível de profundidade.

Metodologicamente neste trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica de temas pertinentes ao estudo e a investigação da empresa em estudo ocorreu pelo método da pesquisa-ação, o qual apresentou-se como o mais adequado tendo em vista a participação e o envolvimento da aluna na propriedade rural estudada.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento foi, portanto bastante flexível de modo que possibilitasse a consideração dos mais variados aspectos relativos aos fatos estudados (GIL, 2009).

O que difere de outros delineamentos, que utilizam instrumentos padronizados e a entrevista estruturada, tende a apresentar um número reduzido de itens; requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados. Para garantir a qualidade das informações obtidas no estudo de caso requer-se a utilização de múltiplas fontes de evidência.

De acordo com Gil (2009) o estudo de caso indica princípios a serem observados ao longo de todo o processo de investigação. Envolve as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos processos para a coleta e análise dos dados, bem como modelos para sua interpretação. Pode ainda, ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coletas de dados como a observação, a entrevista e a análise de documentos.

Para Gil (2009) torna-se possível definir estudo de caso mediante identificação de suas características: é um delineamento de pesquisa; preserva o caráter unitário do fenômeno estudado onde a unidade é estudada como um todo, podendo ser constituída por um indivíduo, um grupo, um evento, um programa, um processo, uma comunidade, uma organização, uma instituição social ou mesmo por toda uma cultura; investiga o fenômeno contemporâneo onde o objeto de estudo é um fenômeno cuja ocorrência se dá no momento em que se realiza a

pesquisa, embora podendo levar em consideração múltiplos condicionamentos históricos; não separa o fenômeno de seu contexto.

O que fica mais evidente é a proposta de investigar o caso como um todo considerando a relação entre as partes que o compõem. De acordo com Roesch (2010) a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento sobre a realidade. Permite, portanto desenvolver componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação a partir dos dados. O que distingue a pesquisa-ação dos demais enfoques da pesquisa qualitativa é a relação teoria com a prática.

De acordo com Roesch (2010) o papel atribuído ao pesquisador é caracterizado como de um consultor, um orientador ou ainda um colaborador. Há vários enfoques na pesquisa-ação, todos implicam em envolvimento da pessoa que pesquisa com o pesquisado numa questão de trabalho de interesse compartilhado, embora com diferenças.

No enfoque vivencial, as pessoas envolvidas são consideradas como co-pesquisadores em que há abertura e confiança mútua entre os envolvidos. No enfoque participativo, o processo de pesquisa leva a perspectivas complexas, refletindo as múltiplas realidades vivenciadas por pessoas da investigação.

O objetivo da pesquisa-ação é aprender sobre os processos de solução de problemas nas organizações, trabalhando com as pessoas a maneira como elas vivenciam e lidam com questões problemáticas específicas.

Segundo Roesch (2010) é importante distinguir entre possibilidades de investigação quando as pessoas teorizam de forma retrospectiva ou prospectiva. A retrospectiva envolve a reinterpretação da história numa nova sequência de eventos disponíveis para consideração, quanto diferentes conhecimentos e interesses para construí-los no momento presente.

A prospecção volta-se para um futuro ainda desconhecido, a pessoa é afetada pelo próprio processo de preparação mental para antecipar a ação. A outra possibilidade de investigação é quando estão vivenciando um problema complexo e agindo.

A pesquisa foi realizada em duas etapas:

- Primeiro foram identificadas as fontes secundárias e buscadas na bibliografia o referencial teórico que serviu de sustentação a pesquisa e é importante que essas fontes sejam fidedignas, confiáveis de autores renomados e considerados autoridades no assunto.
- Depois de feito o levantamento das fontes bibliográficas, os dados foram coletados através de reuniões, entrevistas e acompanhamento das tarefas da propriedade rural.

Especificamente esta etapa ocorreu entre os meses de fevereiro e junho do ano de 2014, com uso/auxílio de Caderno de campo, como instrumento para arquivo das informações coletadas.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação da aluna, correlacionando estas relações com a teoria.

O estudo de caso é realizado em uma propriedade rural localizada no 1º distrito de Dom Pedrito, RS, na localidade de banhado dos Anastácio, próxima à cidade e de fácil acessibilidade.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A propriedade rural em estudo neste trabalho é tratada como empresa rural por passar por fases e realizações distintas ao longo de décadas na família gerando um processo sucessório com eficiência desde a sua criação até a sua consolidação como negócio familiar. A propriedade, através de seu fundador, inicia-se com um investidor com características de empreendedor e determinação desenvolvendo os contornos da atuação empresarial na família. A atividade rural se consolida ao longo da vida empresarial rural desta propriedade com a incorporação de novas tecnologias e investimentos em infraestruturas chegando a um patamar considerável de desenvolvimento da administração com o sustento da família, atendendo as necessidades crescentes desta família.

Os resultados encontrados neste estudo de caso caracterizaram a sucessão familiar em uma propriedade rural, apontando os principais desafios encontrados na sucessão familiar rural onde a união do emocional e do financeiro permite o desenvolvimento produtivo para um mercado agropecuário mais exigente.

A sucessão familiar como um processo natural por herança e por afinidade das pessoas envolvidas no trabalho, planejamento, desenvolvimento, gestão, processos decisórios e decisão tomada para continuar a desenvolver a pecuária e a agricultura com convicção na atividade. Na continuidade do processo de desenvolvimento agropecuário a transição se dá de forma produtiva e gerencial.

O mundo passa por mudanças redefinindo os negócios. A utilização eficiente em um mundo que prioriza crédito e caixa proporciona o ciclo necessário para que o negócio se ajuste às mudanças, grandes e pequenas do ambiente rural. Na continuidade do processo de desenvolvimento agropecuário a transição se dá de forma produtiva e gerencial.

A localização da propriedade em estudo próxima à cidade e de fácil acessibilidade proporciona os negócios de venda de terneiros e terminação de fêmeas ajustados a um mercado dinâmico e que passa por alterações requerendo estímulo da criatividade e inovação.

A temperatura média anual da região situa-se em torno de 18°C, os invernos são frios com temperaturas que chegam a 0°C e no verão registram-se temperaturas elevadas chegando, muitas vezes, aos 40°C. A precipitação pluviométrica média situa-se em torno de 1.300 mm, as chuvas são regularmente distribuídas durante o ano, ocorrendo, algumas vezes, estiagens no verão.

Em certas áreas, os efeitos das estiagens sobre a vegetação são agravados pelas altas temperaturas, insolação e pouca profundidade dos solos. A umidade relativa do ar oscila entre

75% - 85% ocorrendo à formação de geadas de abril a novembro, com maior incidência no período de junho a agosto (GIRARDI-DEIRO, 2008).

O estudo de caso é realizado em uma propriedade rural localizada no 1º distrito de Dom Pedrito, RS, na localidade de banhado dos Anastácio. Está localizada em terras de sesmaria concedida a Analeta Teresa de Jesus com o pedido de preservação da madeira que já estava escassa para construção. Em 1901, Vitor Anastácio de Oliveira pede a medição das terras de sesmaria mostrando interesse em adquirir a propriedade.

A propriedade rural inicia com a criação e expansão do negócio com a 1ª geração com foco na quantidade de terras e animais, incorporando novas tecnologias de manejo e infraestrutura na 2ª geração com foco na qualidade do ambiente de trabalho e da família.

A 3ª geração de sucessores é marcada pela preocupação com o futuro da atividade rural e da competência profissional. Atualmente o processo decisório para uma tomada de decisão visando envolver os sucessores no âmbito da empresa rural leva a crer que a família é o centro do processo decisório.

A propriedade rural de sucessão familiar começa as suas atividades na família com a 1ª geração em área destinada a pecuária de corte, com introdução da raça *Shorthorn* na propriedade, objetivando a criação de gado. Com a 2ª geração da família, continua a criação da raça *shorthorn* e inicia a lavoura de arroz. A ovinocultura era desenvolvida com propósito de lã e carne, como segunda atividade na rentabilidade pecuária.

Com a 3ª geração continua a criação de gado de corte conservando a mesma raça e continuando com a lavoura de arroz com parceria agrícola num sistema de integração. A ovinocultura sofre alterações com a crise da lã e é destinada ao consumo interno e depois de extinguida com a evolução da área de lavoura para arroz e soja.

A produção pecuária vai sendo intensificada com a família toda envolvida. Os proprietários na gestão administrativa e econômica e a linha sucessória participando na função técnica do desenvolvimento da propriedade. Observando-se assim, que a linha sucessória já está inserida e absorvida pela cultura e desenvolvimento da propriedade. Em outras gerações a cultura e trabalho são passados aos sucessores como história da propriedade por herança.

No Rio Grande do Sul, a pecuária de corte utiliza um sistema de exploração extensivo baseado quase que exclusivamente na pastagem nativa. Este recurso proporciona desempenho animal satisfatório na estação de crescimento (primavera-verão), mas, no outono e principalmente no inverno, as produções são baixas, em decorrência das alterações quantitativas e qualitativas da forragem, ocasionando baixos índices produtivos da pecuária de corte (FONTOURA JÚNIOR et al. 2007 apud QUADROS, 2012).

Manter bovinos em pastagens é considerado o modo mais prático e econômico de se produzir proteína de origem animal. Por esse motivo, grande parte do rebanho bovino no Brasil é mantida exclusivamente a pasto.

No entanto, as espécies forrageiras mais utilizadas para a formação de pastagens no Brasil têm comportamento sazonal, o que significa que sua produção varia drasticamente ao longo do ano (SALMAN, 2007 apud QUADROS, 2012).

A produtividade da pecuária a pasto está diretamente relacionada com o potencial da forrageira, sua adaptabilidade ao ecossistema e principalmente com o manejo adequado. O correto manejo das pastagens é fundamental para garantir a produtividade sustentável do sistema de produção e do agronegócio. O princípio básico do bom manejo é manter o equilíbrio entre a taxa de lotação e a taxa de acúmulo de massa forrageira, ou seja, a oferta de forragem (PEREIRA, 2005 apud QUADROS, 2012).

A determinação da disponibilidade de forragem em pastagem é de fundamental importância, tanto para a pesquisa científica quanto para o planejamento da exploração racional de áreas manejadas comercialmente (CARVALHO RIBEIRO et al. 2008 apud QUADROS, 2012).

Atualmente a propriedade desenvolve a pecuária de corte de ciclo completo: cria, recria e terminação. Comercializando de acordo com o mercado e adaptando-se à evolução rápida necessária. Por parceria agrícola, mantém lavoura de arroz e soja, numa integração lavoura-pecuária.

A produção de gado de corte da propriedade rural em estudo realiza-se em condições de campo nativo e campo nativo melhorado com adubação e roçadas. A atividade é desenvolvida num sistema semi-intensivo de produção em uma pecuária intensificada se utilizando dos benefícios da integração agricultura-pecuária.

A cadeia produtiva explora cria, recria e terminação com a raça *Shorthorn* totalmente adaptada ao ambiente de produção. Assumindo papel significativo dentro do negócio agropecuário em razão da área utilizada, pessoas direta e indiretamente envolvidas e produção alimentar.

Embora a pecuária de corte tenha sido historicamente um fator determinante na competitividade da propriedade no setor de carnes, enfrenta atualmente graves problemas ao longo do seu desenvolvimento. A atividade mostra um quadro preocupante de estagnação com problemas de competitividade com a lavoura.

A produção animal vem perdendo espaço e importância para o setor mais competitivo na economia da propriedade. A lavoura ocupou áreas da pecuária e, por ser mais lucrativa no curto prazo, contribuiu para a perda na participação da produção pecuária.

A composição dos campos nativos é por espécies de crescimento estival promovendo no inverno, um baixo crescimento dos pastos naturais levando a um baixo rendimento da pecuária. A sazonalidade constitui fator responsável pelos índices de produção do rebanho bovino. O desenvolvimento da atividade sofreu mudanças a partir de um mercado exigente e de evoluções.

O conhecimento do equilíbrio entre demanda e oferta de forragem, em nível de propriedade, permite avaliar qual a estratégia gerencial e quais os ajustes de manejo necessários, por exemplo, compra ou venda de animais, arrendamento de pastagens, alocação ou formação de novas áreas de pastagens, conservação, suplementação dos animais, entre outros, para assegurar que a pastagem seja bem utilizada e mantenha condições favoráveis à sua produtividade e ao desempenho animal; evitar períodos de escassez de forragem; aumentar a produtividade e a lucratividade, e reduzir riscos (BARIONI et al. 2006 apud QUADROS, 2012). Ainda nesta 3ª geração, onde houveram muitas mudanças em função de mercado levando a uma evolução rápida e tomada de decisão de acordo com o momento.

As espécies nativas de pastagens são consideradas de excelente palatabilidade e qualidade. Combinadas com o clima e solo, sua utilização e tecnologia empregada, trazem como resposta bons índices de produtividade na pecuária de corte na propriedade rural em estudo.

O uso de tecnologias como pastagens cultivadas no inverno e no verão, suplementação alimentar, adequação da lotação da carga animal, melhoramento do campo nativo, sanidade e melhoramento genético representam tecnologias que foram incorporadas e absorvidas no desenvolvimento do potencial da propriedade.

A bovinocultura de corte passa por um processo de modernização que inclui aspectos técnicos e econômicos relativos à mudança na racionalidade das decisões que lhe são pertinentes, bem como as relações com os demais setores da economia (MIELITZ NETO, 1994 apud QUADROS, 2000).

Na propriedade rural em estudo fica com os proprietários e técnicos, no caso aqui a linha sucessória, do uso da tecnologia existente e adaptá-las na pecuária desenvolvida para respostas bioeconômicas e melhorar seus indicadores de produtividade nas diferentes categorias do rebanho de corte da raça *Shorthorn*. Significando mais trabalho, ação,

dinamismo, atitude, iniciativa, mais controle e gerenciamento do rebanho, gestão e decisão na atividade, envolvendo desta forma, todos os integrantes da linha sucessória no processo.

A etapa da cria, de produção de terneiros, é fundamental no sistema de pecuária de corte. Com a evolução das áreas de lavoura e diminuição das áreas de pecuária, a propriedade permanece com bons índices de prenhez, natalidade e desmama levando a uma pecuária de caráter mais produtivo. Como também um apressar o processo de seleção em terneiros e novilhas de reposição, levando a uma produção eficiente de ventres.

A eficiência no rebanho está no material genético adaptado ao ambiente observando os recursos de produção com suas disponibilidades e custos e, requerimentos de mercado, considerando aqui uma carcaça de qualidade e grau de rendimento.

O desenvolvimento na atividade pecuária tem na linha sucessória a participação de mulheres na gestão, planejamento e execução.

A amplitude encontrada a cerca do tempo de participação na atividade pecuária no estudo de caso na propriedade rural ficou em torno de 43 anos na segunda geração, com o proprietário assumindo a sucessão dos 25 anos aos 68 anos. Na terceira geração do estudo, a participação começa aos 30 anos e fica até então, em torno de 53 anos de participação e trabalhando junto com a linha sucessória em atividade produtiva da gestão, planejamento e ação.

Mostrando assim o comprometimento da linha sucessória e o envolvimento na propriedade desde a década de 90, totalizando em torno de 20 anos de ensinamentos para a continuação da propriedade e da atividade dos envolvidos.

Ao tratar sobre a escolaridade, a partir da segunda geração de proprietários grau superior completo, em área de ciências agrárias na segunda geração imputando aqui o grau de dificuldade de cursar nível superior na época e a favorável condição financeira dos pais vislumbrando a sucessão e na terceira geração uma formação superior voltada para outra área, mas sendo aproveitada e adaptada na gestão da informação, legislação e gerenciamento propriamente dito do empreendimento rural. Nessa terceira geração o proprietário desenvolve uma outra atividade profissional cumprindo com sua educação profissional e desenvolvendo o agronegócio dentro da propriedade rural.

A linha sucessória continua o desempenho na atividade com curso superior completo e pós-graduação em áreas das ciências agrárias vislumbrando um maior desafio técnico e qualificado dentro da propriedade.

Outro fator: a formação acadêmica da linha sucessória determinou a inserção junto à gestão da pecuária, assim com, o fato de serem filhas de pecuaristas e, estarem sempre envolvidas na atividade pecuária.

E aqui cabe salientar outro fato encontrado no estudo de caso em questão que é a administração, participação e envolvimento por afinidade da esposa com a convicção na atividade. Participativa de processos decisórios e tomada de decisão, apontando os principais desafios para a linha sucessória. Isso mostra o estilo próprio de gerenciamento e processos decisórios fundamentados, inseridos, em alguns casos na formação acadêmica e outros com a gestão participativa.

Silva e Schneider (2010) comentam os motivos que levariam as mulheres a chefiar as propriedades rurais em sua maioria, ou seja, por motivos de viuvez, divórcio ou em situações que permanecem solteiras. A realidade que abarca as entrevistadas contemplam essas ocorrências, porém em percentuais menores, pois a maioria (85%) estão na atividade pelos mais variados motivos, entre eles herança, doença ou falecimento do pai, sempre foi pecuarista e outros.

Os autores comentam sobre a substituição das filhas, no meio rural, pelas noras, pois as filhas estariam saindo do ambiente rural para estudar e, as noras as substituiriam por acompanhar os filhos (SILVA E SCHNEIDER, 2010 apud LANGBECKER, 2013).

Contudo, o estudo desenvolvido por Langbecker (2013) com mulheres pecuaristas no município de Dom Pedrito, RS, difere da realidade exposta pelos autores, visto que as filhas, em sua maioria, estudaram e voltaram para a atividade pecuária. Essa realidade é encontrada na propriedade rural em estudo onde as mulheres são envolvidas tanto na gestão atual como na linha sucessória. Começam a inserir o seu próprio estilo de gerenciamento e processos decisórios, fundamentados, em alguns casos, na sua formação e, ressaltando aspectos como a gestão participativa.

A satisfação perante a atividade com os envolvidos no estabelecimento rural pode ser um diferencial na produção caracterizando produtos competitivos no mercado. Na comercialização dos produtos, o fator localização tem influência competitiva já que a propriedade está localizada próxima à cidade e de fácil acessibilidade.

Nas gerações anteriores a sucessão esteve vinculada à data de falecimento do proprietário e detentor do poder, não ocorrendo um processo sucessório contínuo. Embora o exercício de aprendizado da atividade rural, histórico da propriedade, valores, crenças fossem repassados de geração a geração, não necessariamente ocorrendo à passagem do poder. Caracterizando a sucessão por herança do negócio, de uma geração para outra.

Na atual geração já existe a preocupação e a percepção da necessidade de iniciar esse processo antes, preservando o que as gerações anteriores criaram. Dessa maneira a linha sucessória tem a responsabilidade de preservar o patrimônio, bem como a capacidade de gerar lucro do empreendimento rural que será herdado.

Numa visão de sucessão como um processo sucessório de aprendizado contínuo os proprietários desta geração reduzem o desafio da perda do poder de mando levando a crer que o futuro da atividade rural depende mais da competência profissional da linha sucessória, mudando o foco do ambiente do negócio de quantidade para qualidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do presente estudo, constatou-se diversas questões, entre elas que o que produzir e a tecnologia a ser utilizada são fatores controláveis e necessitam de estudo para uma tomada de decisão. Dessa forma, os conhecimentos por parte da linha sucessória, destes fatores controláveis, influenciam o processo de planejamento e negociação da sucessão familiar permitindo a evolução da propriedade como negócio da família.

Fatores incontroláveis como o clima, influenciam de forma decisiva na produção e na propriedade busca-se desenvolver ações no sentido de amenizar estes efeitos buscando alternativas que melhorem as condições do ambiente. Este cenário reflete que a atividade rural é um elemento de estratégia patrimonial e de negócio da família e também um ambiente onde as pessoas envolvidas na propriedade trabalham, estudam e perpetuam a atividade dos antepassados. Neste caso as circunstâncias e necessidades de um processo sucessório variaram de acordo com a situação apresentada dentro da realidade da família, ao longo do tempo.

A capacidade gerencial dos envolvidos e a existência de soluções tecnológicas são mecanismos utilizados para determinar um maior retorno financeiro do negócio. Atualmente, importa a produtividade e a eficiência administrativa e a tomada de decisão na propriedade está fundamentada no conhecimento de situações concretas e precisas dos proprietários e linha sucessória em atividade na propriedade.

A propriedade rural de sucessão familiar tem como ponto negativo no negócio o fato que impede a demissão de um técnico sucessor já que este é um membro familiar. Outro fato negativo apontado é o planejamento não chegar à execução quando a necessidade está acima da prioridade.

Com o passar das gerações o número de familiares envolvidos na propriedade rural aumentou, continuando a propriedade como a única ou a principal fonte de renda para estas pessoas com suas necessidades, capacidades, habilidades próprias e expectativas de vida diferentes.

Uma solução equilibrada entre as circunstâncias do mercado, a evolução do negócio e os interesses da família pode mudar a prioridade do planejamento traçado para o foco na sustentabilidade do negócio e da saúde da família se esta for a necessidade apresentada pela sucessão atual.

A valorização da terra é uma realidade positiva, mas só terá o valor efetivo no momento da venda. A venda representa o término da vida empresarial da propriedade rural há

3 gerações na família e com a linha sucessória treinada e envolvida no processo sucessório. Analisando a situação atual, os proprietários têm a característica da manutenção do negócio que continuará a ser fonte de sustento e reserva de riqueza a seus familiares sucessores. E este tema é de conhecimento da linha sucessória.

Uma sucessão por afinidade é desenvolvida na propriedade rural de sucessão familiar em estudo, liderando o negócio e impulsionando a propriedade para o desenvolvimento, incentivando a família a permanecer envolvida na continuidade do patrimônio econômico e histórico.

Nas gerações anteriores na propriedade rural estudada, a sucessão familiar foi resultado da fatalidade, da finitude que diz respeito à vida humana variando em sua natureza e efetividade ao longo do tempo. Assim a realidade mais marcante no processo sucessório nas primeiras gerações foi o teor de emocionalidade.

As atitudes formadas dentro da cultura familiar sobre os conceitos dos principais aspectos da vida e a percepção da cultura do ambiente rural e de seus costumes constitui característica para as gerações que participaram nesse processo. Foram sacrifícios em benefício de gerações futuras que constituíram o patrimônio evoluindo para uma lealdade familiar exigindo a continuação para as futuras gerações.

Porém, na geração atual a realidade marcante é a conscientização sobre o tema sucessão familiar na propriedade rural. O fator conhecimento que o mundo está mudando e os valores, expectativas e atitudes são importantes no processo sucessório onde todos os envolvidos na linha sucessória construíram uma base de compreensão e respeito mútuo permite a evolução da propriedade rural para o futuro, compartilhado por todos os envolvidos e integrado no processo sucessório.

Para a atual geração de proprietários a família é o centro do processo sucessório. O conhecimento dos principais fatores que influenciam o processo de planejamento e negociação da sucessão familiar permite sustento e realização pessoal da atual geração passando para a linha sucessória o planejamento da atividade agropecuária com foco no sistema produtivo; perspectiva do negócio com atitude de modernização, intensificação e expansão da propriedade; perfil e união da família atendendo às necessidades e qualidades de vida dos envolvidos com foco na educação e conhecimento e , oportunidade de emprego para as filhas nos negócios da família.

Diante disto, é incompreensível como as famílias não reservam tempo para construir um processo ordenado de sucessão familiar, prejudicando a preservação do patrimônio e a capacidade de gerar lucro e trabalho na atividade rural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. P. P. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes.** Universidade Fumec/Face Belo Horizonte MG, 2010.
- ALMEIDA, M.S ; FREITAS, C.R.; SOUZA, I.M. . **Gestão do conhecimento para tomada de decisão.** São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMPOS, D. P. **Estilo de Gestão e Profissionalização: um estudo de caso em uma empresa familiar.** Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, 2012.
- GOMES, M. C.; CALLEGARO, C. A. **Modelo de apoio à tomada de decisão e Comercialização e logística de mercados agroindustriais.** UFPEL /UFRGS Escola de administração PPGA CEAD, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- INCRA. **Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.** Disponível em: <http://www.incra.gov.br> Acesso em: 01/10/2014.
- JONES, S. *Choosing action researt: a rationale.* In: MANGHAM, I.L. (org). *Organization analysis and development.* Chicherster: John Willey, 1987.
- LANGBECKER, T. B. **Mulheres Pecuaristas e a Decisão Gerencial em Dom Pedrito- RS.** Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, 2013.
- KOHL, V. K.; CANEVER, M.; FREITAS, H. **Estratégia de produção na agroindústria e processo decisório e sistemas de informações gerenciais.** Material impresso, Pelotas, 2000.
- PASSOS, et al. **Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Gente. 2006.
- QUADROS, L. C. A. **Medição de massa de forragem como estratégia de manejo de uma propriedade no município de dom Pedrito/ RS.** Monografia de Pós-graduação Lato Sensu em Produção Animal da Universidade Federal do Pampa - campus Dom Pedrito, 2012.
- QUADROS, I. C. A. **Pecuária de Corte no RS: Alternativas e Sustentabilidade do Setor.** Monografia de Especialização: Gestão Empresarial com Ênfase em Agronegócios. UFPEL e UFRGS, 2000.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração,** guia para estágios, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 01/10/2014.
- VILA, F.. **Sucessão familiar na agricultura.** Material impresso. AgriPoint Consultoria Ltda., 2013.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.