

## CONDICIONANTES DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS

**Fernanda Kesrouani Lemos**

FEA-USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

Email: fernandaklemos@gmail.com

**Marco Antonio Conejero**

FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista

Email: marco.conejero@gmail.com

**Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho**

FEA-USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

Email: capfilho@usp.br

### Grupo de Pesquisa: 2 – Economia e Gestão no Agronegócio

**Resumo**

O objetivo deste projeto é estudar a sucessão em propriedades rurais no Brasil. Este trabalho estabelece os condicionantes de intensificação do processo sucessório baseado nas teorias de governança de empresas familiares e aponta possíveis consequências e estudos futuros a partir de seus resultados. A sucessão e seu processo são considerados as principais preocupações do processo de governança de empresas familiares, diversos trabalhos já apontam categorias condicionantes de seu sucesso ou mortalidade de negócios. Os objetivos específicos deste trabalho são descrever as formas organizacionais possíveis para empreendimentos rurais, descrever os processos de sucessão em empresas familiares rurais, identificar as estruturas societárias adotadas com foco na sucessão familiar, e mensurar a intensidade do fenômeno e as principais variáveis condicionantes deste processo. Este trabalho é baseado em um estudo qualitativo (estudos de caso) desenvolvido via entrevistas em profundidade junto a segunda e terceira geração de produtores rurais dos Estados do Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio Grande do Sul, Tocantins e Rio Grande do Norte no Brasil.

**Palavras-chaves:** sucessão, condicionantes, processo, propriedades rurais, empresas familiares.

**Abstract:**

*The objective of this project is to study the succession in rural properties in Brazil. This work establishes the intensification of conditions for the succession process based on governance theories of family businesses and points to possible consequences and future studies from their results. The succession and its process are considered the main concerns of the family business governance process, several studies already point constraints categories for success or mortality business. The specific objectives of this study are to describe the possible organizational forms for rural enterprises, describe the succession processes in rural family businesses, identify the corporate structures adopted focusing on family succession, and measure the intensity of the phenomenon and the main conditioning variables of this process. This work is based on a qualitative study (case studies) developed through in-depth interviews with the second and third generation of farmers spread in the states of Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio Grande do Sul, Tocantins and Rio Grande do Norte in Brazil.*

**Keywords:** succession, conditioning, process, farms, family businesses.

## 1. Introdução

As mudanças na estrutura de uso das propriedades rurais não é um problema novo. A literatura mostra a evolução deste fenômeno nos Estados Unidos, Europa e Austrália a partir dos anos 1970, devido à relevância social e econômica do papel do uso da terra (RODEFELD, 1978, 1980; MARSDEN *et al.*, 1989; BUTTEL E LARAMEE, 1991; ALBRECHT, 1992; BUTTEL, 1998, BLANDFORD, 2006; PRITCHARD *et al.*, 2007; PÉREZ *et al.*, 2011). Novas formas organizacionais surgiram concomitantemente ao avanço da tecnologia de produção, proporcionando ganhos de produção e de escala.

Os frutos da revolução verde<sup>1</sup> e genética<sup>2</sup> no Brasil são mais recentes, principalmente após os anos 2000, que nos conduz a levar a hipótese sobre a ocorrência deste mesmo fenômeno nas propriedades rurais brasileiras. Entretanto, a predominância de empresas familiares nesta atividade, interliga esta possível ocorrência à problemática de governança de empresa, mais precisamente a sucessão. Desta forma, o que motiva esta pesquisa é verificar se este fenômeno está acontecendo e compreender o que está condicionando uma mudança de intensidade nas preocupações do processo de sucessão em propriedades rurais de controle familiar. O foco deste trabalho é no processo de sucessão, sendo construído a partir das teorias de governança de empresas familiares.

A sucessão e seu processo são considerados os principais temas de preocupação entre empresas familiares (CALDER, 1961; MORRIS *et al.*, 1997; STRAVROU, 2003; BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004; SHARMA E IRVING, 2005; BRENES *et al.*, 2006; DE MASSIS *et al.*, 2008; ROYER *et al.*, 2008; PAVEL, 2013; SONGINI *et al.*, 2013). Isto se deve principalmente ao alto índice de mortalidade (30% da 1ª para a 2ª geração e 10% entre a 2ª e a 3ª) destas empresas neste processo de transição entre uma geração e outra (DASCHER E JENS, 1999; BUSINESS FAMILY INSTITUTE, 2013). As dificuldades enfrentadas durante este processo envolvem diversos aspectos entre as dimensões negócio, família e propriedade apresentadas por Gersick *et al.* (1997).

Diferentes modelos já foram apresentados para trabalhar este assunto envolvendo outras áreas como economia, psicologia, sociologia, administração de empresas (MORRIS *et al.*, 1997; STRAVROU, 2003; BROCKHAUS, 2004; SHARMA, 2004; SHARMA E IRVING, 2005; BRENES *et al.*, 2006; DE MASSIS *et al.*, 2008; ROYER *et al.*, 2008; PAVEL, 2013; SONGINI *et al.*, 2013), que direcionam grandes categorias para a determinação de condicionantes de mudança (MORRIS *et al.*,

---

<sup>1</sup> Denominou-se revolução verde a incorporação do padrão moderno de produção entre as décadas de 1960 e 1970 em países em desenvolvimento, através da importação do pacote tecnológico proveniente dos países desenvolvidos (cuja consolidação ocorreu na década de 1950), baseado no uso intensivo de máquinas e de insumos (fertilizantes e defensivos), além do desenvolvimento da biologia vegetal e animal (RUTTAN, 1983).

<sup>2</sup> A revolução genética iniciou-se na década de 1990, em perspectiva globalizada e com a presença de grandes empresas como impulsionadoras da pesquisa e desenvolvimento. Embora os avanços da biotecnologia sejam vistos como a sequência do desenvolvimento das trajetórias agrícolas no mundo, essas duas revoluções apresentam trajetórias de inovações distintas. Os diferentes contextos históricos, políticos, sociais e econômicos que moldam seus desenvolvimentos separam os dois momentos e as duas revoluções (PARAYIL, 2003).

1997; SHARMA E IRVING, 2005; DE MASSIS *et al.*, 2008; ROYER *et al.*, 2008). A propriedade rural, objeto do estudo empírico, é de particular interesse devido à presença expressiva do controle familiar no Brasil (PRADO JR., 2010) e da dinâmica de mudanças de seu ambiente institucional recente – a partir dos anos 2000, que propiciam novos elementos para a análise (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Portanto, analisar apropriadamente como este processo sucessão ocorre é relevante, assim como, descobrir se é um processo condicionado às mudanças estruturais em propriedades rurais de controle familiar no Brasil. A migração de um processo de sucessão divisório para outras modalidades implicam em consequências de concentração econômica, dinâmica setorial e mudanças de paradigmas dos sistemas de governança nestas empresas. Este trabalho foca em dimensionar as questões: quem, o que, onde e porque - quanto aos condicionantes do processo de sucessão em propriedades rurais. Os objetivos específicos relacionados a este trabalho são:

- 1) Descrever possíveis formas organizacionais assumidas pelos empreendimentos rurais.
- 2) Descrever os processos de sucessão em empresas familiares rurais.
- 3) Identificar as principais variáveis condicionantes deste processo.
- 4) Identificar as estruturas societárias adotadas com foco na sucessão familiar.

Este estudo está organizado em cinco seções: a primeira introdutória é seguida de uma seção dedicada aos aspectos metodológicos. A terceira seção se concentra em uma caracterização e apresentação de evidências observadas nas propriedades rurais brasileiras. Na quarta seção é apresentada a abordagem teórica sobre o processo de sucessão em empresas familiares. A quinta seção se destina à análise dos casos e geração de proposições teóricas, seguida de uma última para as considerações finais.

## 2. Procedimentos metodológicos

Diversas críticas já foram realizadas à falta de evidências empíricas nesta área, sendo a maioria dos trabalhos baseada em relatos anedóticos (WARD 1987; DANCE 1982; KETS DE VRIES 1993; WARD & ARONOFF 1992; MORRIS *et al.*, 1997; BROCKHAUS, 2004; DE MASSIS *et al.*, 2008). Desta forma, propõe-se a realização de estudos de casos nas propriedades rurais brasileiras.

O método do estudo de caso tem sido reconhecido e aceito para testar teorias ou o desenvolvimento teórico nas ciências sociais (YIN, 2003, 1981; EISENHARDT, 1989). O objetivo de usar este método – estudo de casos – é duplo: estabelecimento da tipologia de estruturas societárias e sua relação com o processo de sucessão e a validação das variáveis (modelos apresentados) que influenciam a intensificação do processo de sucessão nas propriedades rurais de controle familiar.

Para produção dos casos foram realizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas com jovens (25 a 35 anos), segunda ou terceira geração das famílias proprietárias, e que possuem posição de liderança na gestão das propriedades rurais, situadas nos Estados do Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio Grande do Sul, Tocantins e Rio

Grande do Norte no Brasil. A escolha dos entrevistados se deu por conveniência de acesso a participantes do Programa CNA Jovem do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). O apêndice A apresenta o roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas.

### 3. Características e evidências das propriedades rurais no Brasil

Ao contrário da formação das unidades produtivas dos Estados Unidos e Europa, no Brasil, desde sua colonização, houve a predominância das grandes propriedades rurais (PRADO JR., 2010). A produção agropecuária foi predominantemente objeto de grandes empreendimentos familiares e a sua subdivisão acontecia a partir do falecimento do empreendedor e da transição da posse e uso da terra para seus herdeiros (PRADO JR., 2010), o que pode ser considerado um processo tradicional de sucessão familiar. Atualmente, as propriedades rurais continuam sendo predominantemente de controle familiar e representam um produto de cerca de R\$ 60 bilhões, 5% do PIB do agronegócio (IEA<sup>3</sup>, previsões para 2013).

A expansão da fronteira agrícola e tecnológica - condicionantes de mudanças das propriedades de controle familiar em outras regiões do mundo como Europa, Estados Unidos e Austrália que são abordados posteriormente - apresenta evolução recente e corrente no país (MARTINELLI, 2009). A Tabela 1 indica um crescimento no tamanho médio da propriedade rural média entre 2006 e 2009 de 71% (64 hectares para 110 hectares médios). Nota-se, também, que além da área total dos estabelecimentos ter avançado em 71%, o número de propriedades aumentou em 0,1%, indicando que a fronteira agrícola ainda não está esgotada.

Tabela 1: Evolução do tamanho médio dos estabelecimentos agropecuários (1920-2009)

Ano	Área Total dos estabelecimentos (Hectares)	Número de estabelecimentos	Indicador de tamanho médio (Hectares)	(%) dados relativos ao ano anterior
1920	175,104,675	648,153	270.16	
1940	197,720,247	1,904,589	131.19	-51%
1950	232,211,106	2,064,642	121.02	-8%
1960	249,862,142	3,337,769	97.04	-20%
1970	249,862,142	4,924,019	65.78	-32%
1975	323,896,082	4,993,252	75.09	14%
1980	323,896,082	5,159,851	68.53	-9%
1985	374,924,929	5,801,809	57.51	-16%
1995	353,611,246	4,859,865	72.76	27%
2006	333,680,037	5,175,636	64.47	-11%
2009*	571,740,919	5,181,645	110.34	71%

Fonte: IBGE (Dados Históricos – 1920 a 2006)/ (\*) Os dados referentes a 2009 foram obtidos junto ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (INCRA).

<sup>3</sup> Instituto de Economia Agrícola.

Os ganhos de produtividade são evidenciados pelo Gráfico 1, no qual o Brasil, após os anos 2000, equipara-se ao nível médio (kg de cereais/hectare) mundial. A comparação com outros países em desenvolvimento ilustra a oportunidade latente de desenvolvimento existente.

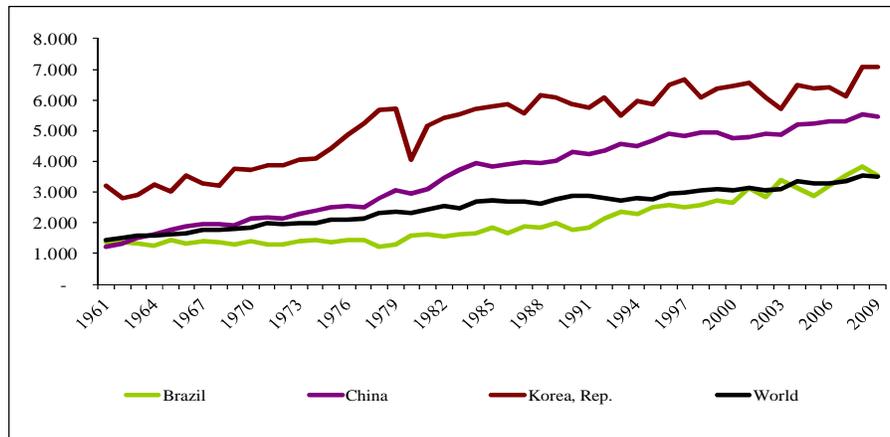


Gráfico 1: Crescimento da produtividade agrícola no Brasil, Mundo, China e Coréia (kg de cereais/ hectare)

Fonte: The World Bank (2011).

Os indicadores de produtividade e expansão da produção levantam a hipótese de que existem mudanças no controle das propriedades rurais, da mesma forma que foram observados em outros países. No entanto, para o propósito deste artigo cabe ressaltar que este é um fenômeno em progresso e que, portanto, abre uma janela de oportunidades nos estudos em governança de empresas familiares, principalmente no processo de sucessão familiar e seus condicionantes.

#### 4. Referencial Teórico

Embora não seja a definição clássica de empresa familiar, Ward (1987) a define como o negócio que é passado entre gerações – tanto em sua gestão como controle. Neste contexto, o equilíbrio ou desequilíbrio de uma empresa familiar decorre da chegada das novas gerações ao negócio (ROMERO, 2001; CARLOCK E WARD, 2001; BRENES et al., 2006). Desta forma, o processo de sucessão é um tema que requer a análise de diferentes perspectivas: da família, do negócio e da propriedade para que as perspectivas de diferentes stakeholders sejam capturadas e entendidas de maneira adequada (LANSBERG, 1988).

Diferentes aspectos deste processo foram abordados na literatura, principalmente após a segunda metade da década de 1980. Os modelos conceituais do processo de sucessão propostos destacam-se por tentar prover uma fotografia dos fatores de sucesso ou não, entre eles: o modelo de revezamento (DYCK et al., 2002), o modelo de relacionamentos (FOX et al., 1996), e do modelo de estágios da sucessão (SHARMA et

*al.*, 2000; LE BRETON - MILLER *et al.*, 2004). Todos enfatizam o aspecto da família – relacionamento, confiança –, com exceção do trabalho de Le Breton – Miller *et al.* (2004), que enfatiza a necessidade de administrar uma sucessão consistente com a evolução do negócio.

O modelo de Morris *et al.* (1997), diferentemente dos citados acima, foi construído a partir dos atributos de qualidade da experiência e efetividade da sucessão atribuídos por Handler em 1990. O primeiro deles é referente ao modo como a família se envolve com o processo de sucessão e o segundo, como os demais (não familiares) julgam os resultados desta transição. E a partir destas duas dimensões três fatores foram identificados como indutores de uma transição efetiva. Cada um deles apresenta variáveis que são atribuídas com base na literatura já explorada por outros autores (pesquisas qualitativas), voltadas principalmente para a formulação de um plano para a sucessão. A proposta que Morris *et al.* (1997) apresentaram foi a criação de uma relação causal entre estes fatores que determinam a caracterização de uma transição e sua performance. A Figura 1 ilustra o modelo conceitual dos autores e sua relação de causalidade.

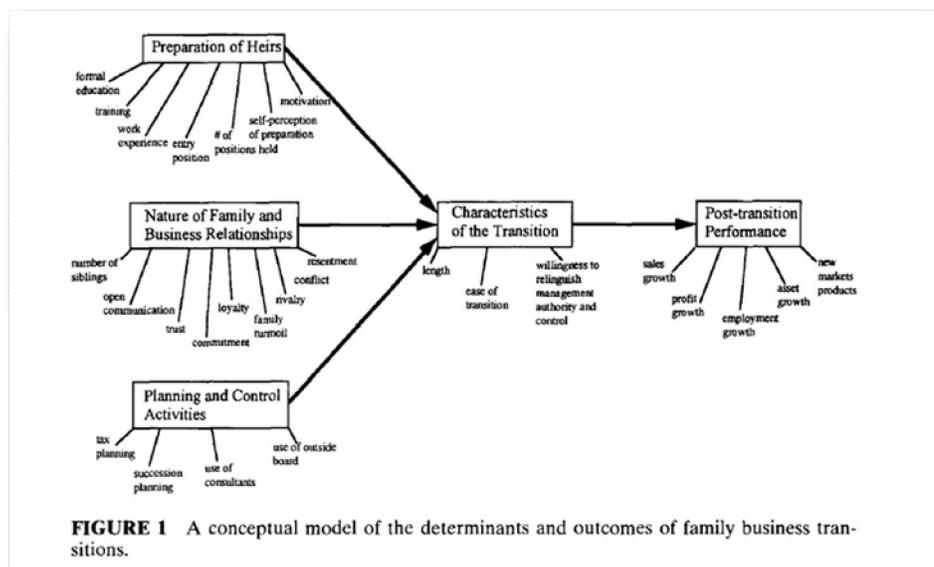


Figura 1: Um modelo conceitual dos determinantes de sucesso no processo de transição em empresas familiares.

Fonte: Morris *et al.*(1997).

Cada um dos fatores que compõem a caracterização da transição é baseado em uma série de atributos, provenientes de revisão da literatura:

- Preparação dos herdeiros: educação formal, treinamento, experiência de trabalho, posição de entrada na empresa, trabalho em diferentes posições, posicionamento próprio quanto à sua preparação, motivação;
- Natureza da firma e outros relacionamentos de negócio: número de irmãos, comunicação aberta, confiança, comprometimento, lealdade, rivalidade, ressentimentos e conflitos;
- Atividades de planejamento e controle: plano de taxas, plano de sucessão, uso de consultores, uso de um conselho externo.

Como pode-se identificar existem diversas variáveis que permeiam o processo de sucessão em uma empresa familiar e que estão diretamente ligados aos resultados financeiros após o processo realizado, refletidos em crescimento de vendas, dos lucros, da empregabilidade, dos ativos, e ativação de novos mercados. Este modelo proporciona a identificação de que existem aspectos legais, financeiros, de relacionamento familiar, de negócios e de gestão dos ativos como macro-dimensões que determinam as possibilidades de futuro para uma empresa familiar frente ao desafio da sucessão entre gerações.

Para Hutson (1987) o processo de sucessão em fazendas familiares acontece em quatro etapas: a primeira quando a criança deixa de estudar em período integral e passa a realizar atividades junto a seus pais na fazenda, de forma supervisionada. A segunda, quando pais e filhos decidem intensificar a produção, a terceira quando processos são delegados aos filhos, e a quarta fase, quando a incumbência de gerir a fazenda passa para geração dos filhos e seus pais se aposentam.

O estudo de múltiplas sucessões em propriedades rurais de Burton e Walford (2005) indica que a ocorrência de transição coloca pressão nestas empresas e que o tamanho das propriedades é uma consideração importante neste processo: quanto maior é a propriedade, maiores as chances de múltiplas sucessões entre gerações. Isso se deve, porque as chances dos herdeiros se importarem com a manutenção das tradições de família são maiores (GASSON et al., 1988; SHAWYER, 1990; BURTON E WALFORD, 2005).

Embora o estudo de Burton e Walford (2005) indique a divisão como um processo de sucessão, o que neste estudo é tratado como o método tradicional, ele apresenta a interligação entre a concentração de terras, mudanças institucionais e o processo de sucessão em um mesmo arcabouço. O problema da concentração da terra e as mudanças institucionais relacionadas às novas tecnologias de produção já foram também anteriormente tratadas na literatura (mas sem a menção do processo de sucessão familiar) após a década de 1980 nos Estados Unidos<sup>4</sup>, Europa<sup>5</sup> e Austrália.

---

<sup>4</sup> No início do século XX, a estrutura das empresas agropecuárias nos Estados Unidos era predominantemente familiar. Theodore Schultz em seu modelo de ajustamento estrutural, publicado em 1953, já buscava explicações na evolução da produtividade (decorrente do avanço tecnológico) e da inelasticidade da demanda nos países desenvolvidos. Estas transformações aconteceram, baseadas na revolução verde, e no avanço dos setores de transportes e comunicação que proporcionaram os ganhos de escala, intensificação do capital e diversificação de produtos (Buttel, 1998). Isto encorajou o

Tanto aspectos macro-analíticos quanto micro-analíticos foram trabalhados buscando reflexões sobre as decisões gerenciais de produção – ganhos de escala, uso intensivo de tecnologias, e também as estratégias individuais e o processo de decisão do fazendeiro perante a novos desafios (PÉREZ et al. 2011).

A partir desta revisão de literatura sobre o processo de sucessão familiar em geral e como o tema das propriedades rurais já foi abordado quanto a sua sucessão, mudanças estruturais de tamanho, pode-se transpor relações para o ambiente da propriedade rural no Brasil, que apresenta algumas particularidades:

- A estrutura constituinte da empresa - o ativo imobilizado, terra: a sucessão do principal ativo destas empresas envolve aspectos legais de transmissão (taxas) e captação de sua valorização no tempo. A estrutura societária (pessoa física, jurídica, condomínio, entre outros), neste aspecto é determinante para a estrutura fiscal e os tributos de transmissão de bens entre os herdeiros. Um patrimônio pode ter seu valor inteiramente deteriorado em decorrência do processo de sucessão fiscal e financeira indevidamente realizados;
- Estrutura constituinte da empresa – acesso a fornecedores e crédito: além das taxas relativas ao imposto de renda, e transmissão, a captação de recursos e o acesso a mercados dependem da forma como este capital empresarial foi estruturado;
- Aspectos institucionais - tradição cultural: não apenas os valores passados de pai para filho, mas a tradição da propriedade rural e sua forma de ser trabalhada também devem ser consideradas, porque afetam a forma de organização dos atributos ligados a relacionamento e planejamento e controle atribuídos por Morris *et al.* (1997);
- Aspectos Institucionais - mudanças: a eminência de novos mercados ou a abertura de antigos acompanhados de suas exigências ou ainda novos meios de produção tais como novas tecnologias, novas formas de arranjos entre empresas;
- Flutuações de demanda: os choques de demanda e elevação de preços podem mascarar resultados relacionados à efetividade de uma transição bem realizada. Grande parte dos produtos agropecuários brasileiros são *commodities* e precificados pelas bolsas internacionais.

---

desaparecimento das empresas de médio porte no setor (Rodefeld, 1978, 1980; Buttel e LaRamee, 1991; Buttel, 1998, Albrecht, 1992, Pritchard *et al.*, 2007), e perante tal fenômeno neste setor, o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) estabeleceu uma tipologia para as distinguir conforme seu faturamento e gestão.

<sup>5</sup> Na Europa o mesmo movimento de reestruturação das propriedades aconteceu, porém não apenas estimulados pelos avanços tecnológicos, mas os utilizando como “ferramentas” para a adaptação necessária a um modelo produtivista. Após os anos 1980, os produtores agrícolas europeus passaram por um estreitamento entre custos e preços de seus produtos. Esta situação foi agravada pela redução dos subsídios de preços e a liberação da “Common Agricultural Policy”, fatores que impulsionaram com que os produtores buscassem ganhos de produtividade (Marsden *et al.*, 1989; Blandford, 2006; Pérez *et al.*, 2011).

## 5. Resultados

As entrevistas foram realizadas em diferentes Estados brasileiros com jovens entre 25 e 35 anos, cujas famílias possuem propriedades rurais de diferentes estruturas de negócios e tamanhos e encontram-se em diferentes gerações – 2ª, 3ª e 4ª. O quadro 1 resume as características de cada uma delas, sem que haja a identificação dos entrevistados.

Observa-se que entre os entrevistados a maior parte tem certa tradição familiar na atividade rural, muitos iniciaram seus empreendimentos devido aos incentivos do governo para ocupação dos Estados Brasileiros, comprando terras baratas fruto do trabalho em terras de terceiros.

O primeiro processo de sucessão (1ª para a 2ª geração) tem a característica comum do processo de divisão de terras e separação dos irmãos, cada um com seu empreendimento. Com exceção da situação da família que está na segunda geração.

Entre as três famílias que estão na 3ª geração temos as seguintes situações: pais trabalhando com a terra e filhos desligados da atividade, pai falecido e todos os filhos trabalhando em conjunto na atividade familiar e uma terceira híbrida – pais e filhos convivendo dentro e fora das atividades desempenhadas.

A situação do caso de segunda geração, a família toda trabalha entre os diversos negócios, mas com maior autonomia na tomada de decisão. A situação do caso em quarta geração, a tomada de decisão é feita completamente pelo sucessor.

Constata-se que existe uma diversidade de situações entre as famílias, participação das gerações entrevistadas e centralização de poder das gerações anteriores. Estas relações dimensionam diferentes formas organizacionais destes empreendimentos de forma heterogênea, mas levam a seguinte proposição:

*Proposição 1: “O arranjo organizacional e composição societária estão diretamente ligados com a relação de poder de decisão entre duas gerações.”*

O quadro 2 resume estas características, associadas às formas organizacionais e de tomada de decisão.

Mediante tais características foram averiguados questões os aspectos de governança destas empresas, tais como existência de discussão sobre o tema na família abordando os seguintes temas – governança, controles, sucessão, profissionalização, mudança da estrutura societária e o processo de sucessão, ocorrência de processo de preparação dos herdeiros para assumir os negócios da empresa.

Observou-se uma diversidade sobre as questões de governança, mas destaca-se que a permanência da estrutura societária não se altera de pessoa física para pessoa jurídica por questões tributárias que beneficiam o negócio. O quadro 3 resume estes aspectos.



53º CONGRESSO DA  
**SOBER**

Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Agropecuária, Meio Ambiente  
e Desenvolvimento

de 26 a 29 de julho de 2015  
UFPB | João Pessoa - PB

Quadro 1: Características das propriedades rurais

Estado	Mato Grosso do Sul	Bahia	Rio Grande do Sul	Tocantins	Rio Grande do Norte
Geração	3ª Geração	3ª Geração	3ª Geração	2ª Geração	4ª Geração
Atividades	Pecuária de corte	Milho, algodão, soja	Pecuária de corte, viticultura, arroz e sementes	Pecuária de corte, agroveterinária, compra-venda e transporte de grãos	Cana de açúcar e pecuária de corte
Tamanho total das propriedades	5 mil hectares	14,5 mil hectares	10,8 mil hectares	8 mil hectares	100 hectares
No. de colaboradores	10	55	60 Agricultura e pecuária e 10 na vinícola	120 = 16 fabrica de rações, 64 logística, 18 lojas, 22 agropecuária.	5
Tempo da família com atividade agrícola	100 anos	100 anos	54 anos	30 anos	95 anos

Fonte: Elaborado pelos autores



53º CONGRESSO DA  
**SOBER**

Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Agropecuária, Meio Ambiente  
e Desenvolvimento

de 26 a 29 de julho de 2015  
UFPB | João Pessoa - PB

Quadro 2: As empresas, sua organização interna e a tomada de decisão

Estado	Mato Grosso do Sul	Bahia	Rio Grande do Sul	Tocantins	Rio Grande do Norte
<b>Participação na empresa</b>	Não participação	Todos os irmãos participam	3 filhas participam e 1 está fora do negócio	Sim, toda família trabalha no negócio. Os filhos precisaram “provar seu valor”. Um deles ainda estuda.	Apenas o gestor principal, as irmãs não tem interesse na fazenda e não valorizam o crescimento em performance.
<b>Estrutura de trabalho</b>	Apenas o pai desempenha um papel na empresa	1 irmão trabalha na operação, 1 irmão é comercial, outro parte legal e outro administrativo	Pai é o gerente geral, uma filha mora na capital do estado, uma filha está com a viticultura, uma com gestão comercial e outra com RH.	Pai é o presidente, mãe faz a controladoria junto com a irmã, irmão é gestor da fábrica, as áreas logísticas e financeira são profissionalizadas	Apenas ele da família que trabalha com a fazenda e é incentivado pelo pai (separado da mãe)
<b>Poder de decisão</b>	Totalmente do pai	Compartilhada entre os irmãos	Pai divide com as filhas	Pai centraliza os negócios, mas existe autonomia do gestor.	Total
<b>Estrutura Societária</b>	Terras são dos pais e o pai que trabalha nos negócios da família	50% das terras é da mãe (arrendadas pelos filhos) e 50% dos irmãos.	Duas empresas limitadas, sendo que o pai e a mãe são cada um majoritários em uma das empresas. As filhas estão como cotistas em cada uma das empresas	Lojas Agroveterinárias – Sociedade da Mãe e Irmã, sendo a mãe a majoritária Logística – 80% pai, 10% irmão, 10% irmã Fabrica – 52% pai, 24% irmão, 24% irmão Fazendas – 100% pai	100% da mãe
<b>Papel das gerações entrevistadas</b>	Não tem papel dentro da empresa	Gestor Administrativo - financeiro	Gestora comercial	Gestor da fábrica de rações	Gestor geral

Fonte: Elaborado pelos autores



Quadro 3: Governança e processo de sucessão

Estado	Mato Grosso do Sul	Bahia	Rio Grande do Sul	Tocantins	Rio Grande do Norte
<b>Governança</b>	Assunto discutido informalmente	Estão amadurecendo a idéia, pois estão preocupados com o tema	Sim a família se reúne 2 vezes ao ano para discutir questões estratégicas e 1 vez por semana para questões da rotina	O pai agrega os filhos nos negócios da família, mas não existe uma estrutura de governança formalizada	As irmãs não tem interesse nos negócios, o diálogo acontece com a mãe mas de maneira informal
<b>Possibilidade de profissionalização</b>	sim	não	não	Parte profissionalizado	não
<b>Papel do entrevistado dentro da empresa</b>	Não tem papel	Gestor administrativo financeiro	Gestora comercial	Gestor da fábrica de rações	Gestor geral
<b>Existiu processo de sucessão?</b>	Não aconteceu	Não, pai faleceu e filhos assumiram	Sim, pai envolve as filhas	Pais envolvem os filhos	Filho é o gestor, depois de um arrendamento mal sucedido
<b>Estrutura societária</b>	Pessoa Física	Pessoa Física	Pessoa Jurídica	Pessoa Física	Pessoa Jurídica

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os relatos apontaram que a transformação em pessoa jurídica das propriedades está relacionada com uma tentativa da geração anterior de evitar rupturas na família por heranças. Acordos entre irmãos também são realizados com pais em vida como forma de unificação de gestão e coesão para manutenção da empresa no longo prazo. A partir dos relatos resumidos na tabela acima, podem ser propostas algumas proposições:

*Proposição 2: “O processo de sucessão é condicionado pela pré disposição dos filhos em querer fazer parte dos negócios da família e dos pais em dividirem seus conhecimentos e poder.”*

*Proposição 3: “Existe uma pré disposição da realização do processo de sucessão em famílias que trabalham unidas e que este é um valor presente.”*

*Proposição 4: “A adoção da pessoa jurídica em propriedades rurais está diretamente relacionada com o processo de sucessão entre gerações em vida.”*

Além das constatações apontadas acima que geraram proposições de pesquisa, pode-se verificar que as proposições de Morris et al.(1997) quanto a preparação dos herdeiros, natureza da firma e planejamento da atividade são variáveis presentes em todos os casos analisados. Algumas delas podem ser destacadas como o processo de educação formal, confiança e lealdade entre os irmãos, planejamento das atividades ser compartilhado mesmo que não haja um processo de governança formalmente estabelecido.

## 6. Considerações Finais

Entre os objetivos propostos deste artigo: descrever possíveis formas organizacionais de empresas rurais, descrever processos sucessórios, identificar as principais variáveis condicionantes e as formas societárias resultantes deste processo, pode-se constatar:

- 1) Existem diversos arranjos organizacionais adotados por estruturas de diferentes portes, mas todos eles apresentam o denominador do controle familiar. Apenas um dos casos apontou a possibilidade de profissionalização total do empreendimento.
- 2) Os processos de sucessão acontecem por diferentes motivações – seja o falecimento/aposentadoria do patriarca e a necessidade de uma nova gestão ou ainda um processo conduzido pelo estabelecimento de troca de conhecimento entre as gerações que convivem no negócio. Em todos os casos as novas gerações apresentam desafios profissionais e familiares para manutenção destes núcleos – eficiência da empresa e a harmonia da família.
- 3) Foram identificadas algumas variáveis condicionantes do processo de sucessão: falecimento do patriarca, interesse pelos negócios da família, conhecimento técnico e administrativo, pré-disposição da geração anterior em conhecer novas técnicas, tecnologias e conhecimento que a nova geração aporta.

- 4) Mesmo com a mudança das gerações não foi unanime a alteração da estrutura societária das propriedades rurais, sendo que muitas permaneceram na forma de pessoa física. Outras poucas, por razões explicitamente sucessória foram transformadas em pessoas jurídicas, mas não se pode afirmar que o tamanho da propriedade influencia em tal decisão.

Mediante tais conclusões sobre os estudos de casos realizados com diferentes produtores rurais, Estados, gerações e estruturas societárias sugere-se para estudos futuros uma pesquisa do tipo *survey* para a averiguação da presença deste “fenômeno” – sucessão entre gerações em propriedades rurais, seja ele realizado de maneira formal ou informal, o impacto que a sucessão em vida dos pais provoca na organização dos processos e adoção de novas técnicas de produção e o grau da mudança societária de pessoa física para jurídica para manutenção da unidade produtiva como empresa, questões tributárias, entre outras variáveis.

### Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, D., 1992. The correlates of farm concentration in American agriculture. *Rural Sociology* 57 (4), 512–520.
- BLANDFORD, D., 2006. Pressures for adjustment in the agricultural sectors of developed countries. In: Blandford, D., Hill, B. (Eds.), *Policy Reform and Adjustment in the Agricultural Sectors of Developed Countries*. CAB International, Wallingford, UK, pp. 43–54.
- BRENES, E. R., MADRIGAL, K., MOLINA-NAVARRO, G. E., 2006. Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*. 59, 372 – 374.
- BROCKHAUS, R. H., 2004. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*. 17,2, 165 – 177.
- BURTON, R.J.F. & WALFORD, N. Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? *Journal of Rural Studies* 21 (2005) 335–347
- BUSINESS FAMILY INSTITUTE. Disponível em <<http://www.familybusinessinstitute.com>> Acesso em 29 nov. 2013.
- BUTTEL, F.H., LARAMEE, P., 1991. The ‘disappearing middle’: a sociological perspective. In: Friedland, W., Busch, L., Buttel, F., Rudy, A. (Eds.), *Towards a New Political Economy of Agriculture*. Westview Press, Boulder, pp. 151–169.
- BUTTEL, F.H., 1998. Globalization and rural transition in the United States.
- CALDER, G.H. The peculiar problems of a family business. *Business Horizons*, 1961.
- CARLOCK, R. S., & WARD, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- DASCHER, P.E. & JENS, W.G. Family Business Succession Planning. *Business Horizons*, September-October, 1999.
- DANCE, L. 1982. *Beyond Survival: A Business Owner’s Guide for Success*. Cleveland, OH: University Press

- DE MASSIS, A.; CHUA, J. H. & CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, vol. XXI, no. 2, June 2008
- DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F. A., & MISKE, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- EISENHARDT, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14 (4), 532–550.
- EVANS, N., 2009. Adjustment strategies revisited: agricultural change in the Welsh Marches. *Journal of Rural Studies* 25, 217–230.
- EVANS, N., MORRIS, C., WINTER, M., 2002. Conceptualizing agriculture: a critique of post-productivism as the new orthodoxy. *Progress in Human Geography* 26 (3), 313–332.
- FOX, M., NILAKANT, V., & HAMILTON, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25. Magisterial Lecture, National Congress on the Structural Adjustment Policies for the Mexican Countryside: Impact and Answers, Queretaro, March.
- GASSON, R., CROW, G., ERRINGTON, A., HUTSON, J., MARSDEN, T., WINTER, D., 1988. The farm as a family business: a review. *Journal of Agricultural Economics* 39, 1–41.
- GERSTICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- HUTSON, J., 1987. Fathers and sons: family farms, family businesses and the farming industry. *Sociology* 21, 215–229
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 novembro. 2013.
- INSTITUTO ECONOMIA AGRÍCOLA. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 29 novembro. 2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br>>. Acesso em: 10 novembro. 2013.
- KETS DE VRIES, M. (1993) 'The Dynamics of Family of Family Control Firms: The Good and the Bad News', *Organizational Dynamics* 21(3): 59–71.
- LANSBERG, I. C. (1988) 'The Succession Conspiracy', *Family Business Review* 1(2):119–43.
- LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., & STEIER, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28, 305–328.
- MARSDEN, T. K., MUNTON, R. J., WHATMORE, S. J., LITTLE, J. K., 1989. Strategies for coping in capitalist agriculture: an examination of the responses of farm families in British agriculture. *Geoforum* 20 (1), 1–14.
- MARTINELLI JR, O. **Estudo setorial de carnes no Brasil**. Projeto - Políticas regionais de inovação no MERCOSUL: obstáculos e oportunidades. IDRC- REDES – CEFIR, 2009
- MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. W., ALLEN J. A., AVILA R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- PARAYIL, G. Mapping technological trajectories of the Green Revolution and the Gene Revolution from modernization to globalization. *Research Policy*, v. 32, pp. 971–990. 2003.

- PAVEL, S.M. The relevance of Knowledge types and learning pathways in wine family business succession. *Procedia Economics and Finance* 6 ( 2013 ) 328 – 341
- PÉREZ, O.M.M; ALEGRE, E.A. & MIRANDA, D.O. Breaking down the growth of family firms: a case study of an intensive Mediterranean Agriculture. *Agricultural Systems*, 104, (2011), 500-511.
- PRADO JUNIOR, C. História econômica do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 2010, 364p. 49ª impressão da 1ª edição em 1945.
- PRITCHARD, B., BURCH, D., LAWRENCE, G., 2007. Neither 'family' nor 'corporate' farming: Australian tomato growers as family farm entrepreneurs. *Journal of Rural Studies* 23, 75–87.
- RODEFELD, R.D., 1978. Trends in US farm organizational structure and type. In: RODEFELD, D., FLORA, J., VOTH, D., FUJIMOTO, I., CONVERSE, J. (Eds.), *Change in Rural America*. C.V. Mosby, St. Louis, pp. 158–177.
- RODEFELD, R.D., 1980. Farm structural characteristics: recent trends, causes, implications and research needs—excerpts. In: Tweeten, L. (Ed.), *Structure of Agriculture and Information Needs Regarding Small Farms*. National Rural Center, Washington, DC, pp. 1–80.
- ROMERO L. La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia. *Revista Dinero*; 2001 Setiembre
- ROYER, S.; SIMONS, R. ; BOYD, B. & RAFFERTY, A. Promoting family: a contingency model of Family business succession. *Family Business Review*, vol. XXI, no. 1, March 2008
- RUTTAN, V.W. *Agricultural Research Policy*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1983. p.369.
- SHARMA, P., 2004. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review* 17 (1), 1–36.
- SHARMA, P., CHUA, J. H., & CHRISMAN, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(3), 233–244.
- SHARMA, P., & IRVING, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 13–33.
- SHAWYER, A. 1990. Farm structure and farm families: a Nottingham-shirefield area. *East Midland Geographer*, 13, 1-18.
- SONGINI, L.; GNAN, L. & MALMI, T. The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy* 4 (2013) 71–83
- STAVROU, E. T. (2003). Leadership succession in ownermanaged firms through the lens of extraversion. *International Small Business Journal*, 21(3), 331–346.
- THE WORLD BANK. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 29 nov. 2013.
- YIN, R.K., 1981. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly* 26 (1), 58-65.
- YIN, R.K., 2003. *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- WARD, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- WARD, J.L., AND ARONOFF, C.E. 1992. Accountability: The Whetstone effect. *Nations Business* 80:52-53.

ZYLBERSZTAJN, D., GORGA, E., ALMEIDA, L., LELES, C., NOGUEIRA, A. C. L., FACCIOLI, F. Towards the Improvement of the Business Environment in Brazilian Agriculture. In mimeo. Tinker Foundation. São Paulo: USP, 2005.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

- Nome:
  - Geração: 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> ou 4<sup>a</sup> geração
  - Região:
  - Tempo da família em atividade rural ou número de gerações:
  - Tipo de Negócio Rural: agricultura ou pecuária (detalhar a cadeia produtiva em que está vinculado)
  - Tamanho da propriedade em Hectares:
  - No. de Funcionários ou Colaboradores:
  - Possui outras propriedades rurais? Onde? Negócio? Tamanho?
- 1) Contar história da propriedade rural com os principais marcos da empresa e da família
  - 2) Descrever o genograma da família com as gerações, destacando aqueles que faleceram, saíram do negócio, trabalham na propriedade, ou ainda não se envolveram seja porque não querem ou porque não tem idade para tanto.
  - 3) Qual é a estrutura de controle da propriedade rural? Quem são sócios e com qual %?
  - 4) Qual é a estrutura societária da propriedade rural? Pessoa Física ou Pessoa Jurídica? Se PJ, que tipo? Simples, Limitada, S.A.?
  - 5) Como você descreveria seu modelo de negócio?
  - 6) Como é a tradição da família quanto ao trabalho na propriedade rural e a passagem de bastão?
  - 7) Qual é o cargo que atualmente ocupa?
  - 8) Seus pais passaram a responsabilidade de gestão da fazenda para você?
  - 9) O que motivou esta decisão?
  - 10) Você se sente preparado para este processo?
  - 11) Você tem irmãos? Eles também trabalham no negócio? Como é a relação entre vocês?
  - 12) Vocês conversam sobre governança e sucessão familiar? Já iniciaram um processo? Se sim, como o estruturaram? Isso teve alguma implicação na estrutura legal da empresa? E na estrutura de gestão e no processo decisório?
  - 13) Como você descreveria seu modelo de governança da propriedade rural? Que Conselhos existem? Qual é o papel de cada um deles? Como é feito o acompanhamento da gestão?