UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PROCESSO DE SUCESSÃO NO CONTROLE DE EMPRESAS RURAIS BRASILEIRAS: UM ESTUDO MULTICASOS

Nádia de Barros Alcantara

Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO
2010

Prof.Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

NADIA DE BARROS ALCANTARA

O PROCESSO DE SUCESSÃO NO CONTROLE DE EMPRESAS RURAIS BRASILEIRAS: UM ESTUDO MULTICASOS

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Alcantara, Nadia de Barros
O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras : um estudo multicasos / Nadia de Barros Alcantara. -- São Paulo, 2010.
112 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.
Orientador: Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

1. Empresas familiares 2. Empresas agrícolas 3. Agribusiness I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.041

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos,

mas também a todos aqueles que compartilham

a experiência de ser membro de uma

família empresária

Quando finalmente o documento de dissertação está "pronto", a redação dos agradecimentos torna-se um exercício repleto de emoção. É nesse momento que se percebe quantas pessoas fizeram parte desse trabalho, contribuindo direta ou indiretamente para sua construção e é por meio dos agradecimentos que se tem a oportunidade de prestar uma homenagem a todas elas.

Agradeço primeiramente o Professor Cláudio Machado, que foi quem trouxe a inspiração para o tema abordado nessa dissertação e me orientou nesse trabalho. Agradeço a Professora Sylvia Saes e o Professor Uriel Rotta, pelo apoio acadêmico, profissional, mas, acima de tudo, pelo apoio ao meu desenvolvimento pessoal e os Professores Décio Zylbersztajn, Samuel Giordanno, Graziella Comini, Aquino e todos os professores da Faculdade de Administração que contribuíram para minha formação acadêmica.

Agradeço minha família: minha mãe, Maria Helena, sempre ao meu lado, ao meu pai, Reinaldo, pela leitura na fase final de elaboração deste documento. Agradeço meu avô, Tunico, meus irmãos Daniel, Bruno e Diana, meu cunhado Cássio e minha amiga Karina que torceram pelo meu sucesso nessa empreitada.

Agradeço as amigas Christiane Lelles e Luciana Florêncio, que prestaram o primeiro apoio para ingressar no mestrado. Agradeço a amiga Flávia Trentini, pelas correções a este documento, mas, principalmente pela amizade que construímos desde que nos encontramos no PENSA e as minhas colegas de mestrado Camila Mourad e Camila Sá pelo apoio mútuo que nos prestamos.

Agradeço Nice Santana e meus amigos Tiago Fischer, Silvia Caleman, Kassia Watanabe, José Paulo de Souza, Christiano França, Daniela Pozzobon, Guilherme Fowler, Raquel Zanon e Evandro Siqueira pelo apoio e companheirismo durante esses dois anos e meio de mestrado.

Agradeço os entrevistados pela enorme disposição em colaborar, fornecer as informações e os dados que viabilizaram a elaboração dos estudos de caso desse trabalho.

Agradeço o apoio dos funcionários e colaboradores da FEA pelo apoio prestado: Heloísa, Fabiana, Daniella, Marcelo e todos aqui representados por eles.

RESUMO

Este trabalho aborda o processo de sucessão em empresas familiares, dentro do contexto de desenvolvimento da empresa rural brasileira de controle familiar. O setor rural brasileiro passa por mudanças estruturais desde a década de setenta. Essas mudanças imprimiram novos padrões de competitividade e integração aos sistemas agroindustriais. Isso leva ao aumento de complexidade do ambiente interno da empresa rural, que induziu o empresário rural a buscar novos padrões de gestão de sua atividade sob uma perspectiva capitalista. Nesse processo, à medida que a empresa evolui, o empreendedor que a constituiu enfrenta o desafio de sua sucessão para garantir a perenidade da atividade ao longo das gerações da sua família. O objetivo principal da pesquisa é aprofundar o entendimento do processo de sucessão nas empresas rurais de controle familiar. Como objetivos específicos, ela visa a: (i) estabelecer a motivação para o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar; (ii) identificar desafios enfrentados no processo de sucessão na empresa rural de controle familiar; (iii) discutir como mecanismos de governança influenciam o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar; (iv) discutir como a forma jurídica influencia o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar. A pesquisa tem caráter exploratório e o método utilizado é o estudo múltiplo de casos. Para a construção e análise dos casos é utilizado um modelo proposto por Gersick *et al* (1997) que auxilia o entendimento das empresa familiares, por considerá-la em dimensões de desenvolvimento: família, propriedade e gestão. A partir das analises dos casos, conclui-se que as motivações para a continuidade da empresa rural conjugam a ligação afetiva entre os familiares e a empresa familiar, o fato de os ativos desta empresa constituirem uma reserva de capital para família, a atividade rural ser uma alternativa profissional para a família e representar uma oportunidade de negócio. Entre os desafios identificados, ressalte-se a importância do estabelecimento de uma comunicação clara entre sucedidos, sucessores e herdeiros para evitar conflitos no processo de sucessão e as implicações da pulverização da propriedade para a adoção de estratégias de crescimento e emergência das estruturas de governança. Ainda, discutem-se os mecanismos de governança que prevalecem ao longo do desenvolvimento da empresa rural de controle familiar e a influência da forma jurídica como facilitadora do processo de sucessão.

ABSTRACT

This paper deals with the succession process in family businesses, within the context of rural enterprises development in Brazil. Since the seventies, the Brazilian rural sector has undergone structural changes. These changes resulted in new patterns of competitiveness and integration in the agribusiness systems. This leads to increased complexity of the internal environment of rural enterprises, which induced farmers to seek new management practices under a capitalist perspective. As the firm evolves, the entrepreneur faces the challenge of his succession to ensure continuity of the company along the generations of his family. The main objective of this research is to deepen our understanding of succession in family farm business. As specific objectives, it aims to: (i) establish the motivation for the succession in the family farm business, (ii) identify challenges faced in the succession process in the family farm business, (iii) discuss mechanisms of governance that influence the succession process in the family farm business, (iv) discuss how the legal form influence the succession process in the family farm business. This is an exploratory research and the method used is the multiple case study. The model proposed by Gersick et al (1997) supports the analysis of the family farm business, considering its developmental dimensions: family, ownership and management. It concludes that the motivations for the continuity of rural enterprise combine the bonding between the family and the business as well as the fact that the assets of the company consist in the capital reserve for family. The rural activity is considered as a professional alternative for family members and represents a business opportunity for the family. Among the challenges identified, it is pointed out the importance of establishing clear communication between successors and heirs to avoid conflict in the succession process and the implications of property splitting for the adoption of growth strategies. It is discussed the mechanisms of governance that prevail throughout the development of the family farm business and the influence of the legal form as a facilitator of the succession process.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 2
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES 2
I. Introdução 3
1.1. Problema de pesquisa 5
1.2. Objetivos de pesquisa 6
1.3. Estrutura da pesquisa 6
II. Revisão Bibliográfica 7
2.1. A Modernização da Agricultura 7
2.2. A evolução do empresário rural 9
2.3. Forma Jurídica da Empresa Rural 11
2.4. A empresa familiar 16
2.5. Os ciclos de desenvolvimento 17
2.5.1. Modelo para o estudo 19
2.6. O processo de sucessão 23
2.7. Desafios enfrentados 24
2.7.1. Desafios na dimensão da família 25
2.7.2. Desafios na dimensão da propriedade 27
2.7.3. Desafios na dimensão da gestão 30
2.8. Governança nas Empresas Familiares 35
2.8.1. Os custos de agência na empresa familiar 36
2.8.2. A escolha da forma de governança 39
III. Metodologia 45
3.1. Descrição do método 45
3.2. Descrição da amostra: 47
IV. Análise dos Casos 51
4.1. Empresa A 51
4.2. Empresa B 58
4.3. Empresa C 67
4.4. A sucessão nas empresas A, B e C 74
4.5. Mecanismos de governança 76
4.6. Forma Jurídica: implicações no processo de sucessão 80
V. Considerações Finais 83
VI. REFERÊNCIAS 87
APENDICE I 97
APENDICE II 99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Carga Tributária que incide na Empresa Rural 14
Quadro 2: Definições de empresa familiar 16
Quadro 3: Desafios enfrentados na empresa familiar identificados na literatura. 34
Quadro 4: Estruturas de Governança observadas nas empresas analisadas: 79
Quadro 5: Natureza jurídica das empresas analisadas 81

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Modelo dos três círculos.....19
Ilustração 2: Modelo de analise do desenvolvimento da empresa familiar.....20
Ilustração 3: Exemplo de evolução da estrutura de propriedade.....29
Ilustração 4: Pulverização do capital e estruturas de governança. 41
Ilustração 5: Genograma da família A.. 52
Ilustração 6: Evolução da propriedade na empresa A. 54
Ilustração 7: Representação da empresa A no modelo de eixos de desenvolvimento. ...57
Ilustração 8: Genograma da Família B.....59
Ilustração 9: Evolução da propriedade na empresa B. 61
Ilustração 10: Evolução do endividamento na empresa B. 63
Ilustração 11: Evolução do faturamento da empresa B. 64
Ilustração 12: Estrutura organizacional da empresa B em 2010. 65
Ilustração 13: Representação da empresa B no modelo de eixos de desenvolvimento...66
Ilustração 14: Genograma da família C.....68
Ilustração 15: Evolução da propriedade da Empresa C.....70
Ilustração 16: Representação da empresa C no modelo de eixos de desenvolvimento...73

I. Introdução

Desde o final da década de cinquenta e, mais intensivamente, a partir da década de setenta, o ambiente rural brasileiro passou por processos de reestruturações. Esse processo foi iniciado pela transição de uma agricultura tradicionalista, praticada por meio de técnicas rudimentares, para uma agricultura mecanizada, baseada no uso intensivo de tecnologia, processo esse, ainda, em evolução.

Observe-se um aumento da complexidade para responder às necessidades de adaptação ao ambiente mais desafiador e competitivo da atividade rural. Para o produtor rural aumentou o desafio de melhorar a efetividade dos processos produtivos e implantar políticas de gestão adaptadas a esse ambiente em mudança. A propriedade rural, gradativamente, deixa de ser um "patrimônio físico" e passa a ser percebida como um "negócio comercial".

Algumas características podem ser destacadas na empresa rural, entre elas está o fato de sua atividade estar sujeita às intempéries climáticas que colocam em risco a produção. Além disso, o produtor rural é um agente "tomador de preço", isto é, o valor pago à sua produção oscilará de acordo com os preços praticados no mercado, uma vez que a atividade é baseada na produção e comercialização de *commodities*[1] agrícolas. Não obstante, a empresa rural depende de sua capacidade de geração de lucro para manter-se viável.

Uma característica das empresas brasileiras extrapolada para as empresas rurais é o fato de serem empresas, predominantemente, de controle familiar, ou seja, a propriedade dessa empresa pertencer a uma família. Para se ter uma dimensão da importância das empresas familiares no Brasil, elas representam mais de 90% do total das empresas brasileiras (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Uma questão amplamente tratada na literatura refere-se à continuidade dessa empresa ao longo das gerações de uma mesma família, uma vez que as taxas de perpetuação da empresa entre as gerações de uma mesma família são consideradas baixas. No Brasil, apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e menos de 10% à terceira geração

[1] *Commodities* (do inglês) podem ser definidas aqui como mercadorias, nesse caso gêneros agrícolas, que são produzidas por diferentes produtores e possuem características padronizadas.

(PETRY *et al*, 2009; RICCA, 2006; WERNER, 2004; WARD, 2003; GERSICK *et al*, 1997; HANDLER, 1994; LEVINSON, 1972).

Em relação às empresas rurais, os dados do Censo Agropecuário 2006 (IBGE, 2006) mostram, em termos de longevidade, que, 57% das empresas rurais possuem menos de 10 anos de existência, 23% estão entre 10 e 21 anos, 13% entre 20 e 31 anos, 5% entre 30 e 41 anos e apenas 2% das empresas rurais possuem mais de 41 anos de existência (Gráfico 01).

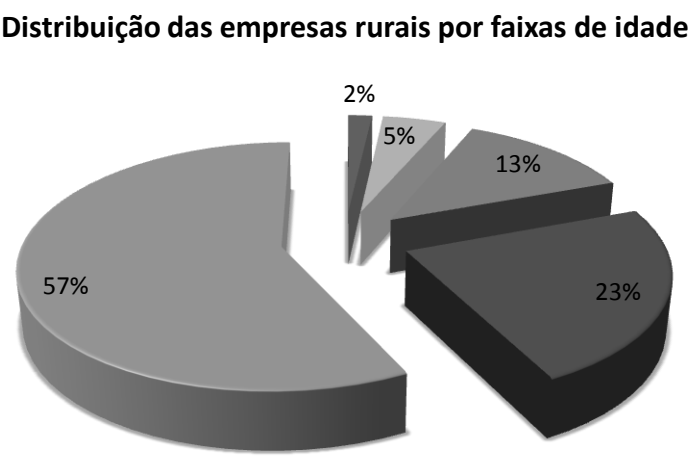

Gráfico 1: Distribuição das empresas rurais por faixas de idade.
FONTE: IBGE, 2006.

Mas quais fatores determinam a longevidade de uma empresa, em especifico da empresa rural familiar? Entre eles, um fator identificado é a estruturação do processo de sucessão já que a sucessão é apontada como a principal causa da não continuidade das empresas familiares (WERNER, 2004; WARD, 2003; FLORIANI; RODRIGUES, 2000; GERSICK *et al*, 1997; HANDLER, 1994; LEVINSON, 1971),

1.1. Problema de pesquisa

Se por um lado, os processos de gestão acompanharam a evolução da empresa rural, (BATALHA, 2004), à medida que essa empresa evolui no tempo, por outro lado, emerge a questão sobre a continuidade desse negócio ao longo das gerações de uma mesma família. Quando as empresas rurais de controle familiar alcançam um nível de economia de escala[2] que lhes confere vantagens competitivas[3] e passam, posteriormente, por um evento de sucessão, alguns desdobramentos podem ocorrer entre eles: (i) a venda da área total que compõe a empresa para terceiros; (ii) o desmembramento do estabelecimento em unidades de produção menores o que pode reduzir ou mesmo anular as vantagens antes alcançadas e (iii) a sucessão familiar na empresa rural e sua continuidade ao longo de gerações de uma mesma família.

A partir dessas observações, o problema desta pesquisa é entender como se estrutura o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar brasileira que visa à continuidade do negócio familiar. Neste trabalho, o foco é a atividade rural patronal[4], denominada, também, agricultura comercial.

[2] As economias de escala existem quando o custo unitário decresce com o aumento da capacidade de produção (FARINA, 2005).

[3] As vantagens competitivas respondem por lucros elevados sem que ocorra uma dissipação imediata pela ação de novos concorrentes (FARINA, 2005).

[4] Segundo Santan`Ana (2006) a agricultura brasileira subdivide-se de acordo com características socioeconômicas e tecnológicas, antigamente existia a agricultura de subsistência e a agricultura comercial ou empresarial, que, mais recentemente, passou a caracterizar-se em termos de agricultura familiar e de agricultura patronal, uma vez que essa última pode contar com empregados permanentes e/ou temporários.

1.2. Objetivos de pesquisa

- Geral

· Compreender o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar.

- Específicos

(i) Estabelecer a(s) motivação (ões) para o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar;
(ii) Identificar desafios do processo de sucessão na empresa rural de controle familiar;
(iii) Discutir como fatores jurídicos influenciam o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar;
(iv) Discutir como mecanismos de governança influenciam o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar.

1.3. Estrutura da pesquisa

Para atingir os objetivos expostos, essa pesquisa apresentará na sequência, a parte II que traz a revisão teórica e apresenta os seguintes tópicos: a modernização da agricultura, a evolução do empresário rural, a forma jurídica da empresa rural, a empresa familiar, o modelo de ciclos de desenvolvimento, o processo de sucessão, os desafios enfrentados nas dimensões de desenvolvimento e os aspectos de governança na empresa familiar. Na parte III é apresentada a metodologia de pesquisa, contendo a descrição do método e da amostra. A parte IV contém as analises dos casos. Na parte V, fazem-se as Considerações Finais e Propostas para novos estudos. Ao final, apresentam-se as referencias e os apêndices.

II. Revisão Bibliográfica

2.1. A Modernização da Agricultura

Na década de cinqüenta iniciou-se no Brasil um processo de modernização no setor agrícola, intensificado durante a década de setenta, induzido, principalmente, por políticas nacionais e o incentivo à adoção de novas tecnologias. Esse pacote foi caracterizado pelo uso de máquinas, fertilizantes e defensivos: a chamada "revolução verde". Nesse período, o governo brasileiro adotou uma postura protecionista, regulamentando vários setores da agroindústria brasileira, como o sucroalcooleiro e o cafeeiro, por meio da concessão de créditos subsidiados e políticas de preços mínimos (FREITAS *et al*, 2007; TEIXEIRA, 2005; SILVA, 1997; SANTOS, 1988, MULLER, 1988).

Na década de setenta, a agricultura passou a ser uma alternativa de aplicação do capital oriundo da atividade industrial. Entre 1970 e 1975, observou-se o aumento da produtividade induzido pelos investimentos em tecnologias para a produção. A área cultivada aumentou em 26%, contra 110% de aumento em valor da produção agrícola. As despesas com máquinas agrícolas e insumos aumentaram 84% e 148%, respectivamente. (SOUZA; LIMA, 2003; SILVA, 1993; SANTOS, 1988; MULLER, 1988).

De 1980 a 1983, ocorreu uma reversão da trajetória de crescimento econômico brasileiro. O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* que se expandia à taxa média de 6,1% ao ano, diminui em 13%. O aumento dos preços do petróleo, o salto nas taxas de juros internacionais que elevou os juros da divida externa brasileira, a reorientação dos fluxos de capital estrangeiro e o impacto dessa conjuntura nos preços das *commodities*, responsável por grande parte da receita brasileira, foram fatores que impactaram negativamente a atividade agrícola (OMETTO *et al*, 1995).

Porém, as implicações desses eventos sobre o setor agrícola foram menores que as verificadas nos outros setores da economia brasileira à época. Na década de oitenta, a taxa de crescimento anual médio do PIB do setor agropecuário foi de 2,5% ao ano mesmo em face do declínio dos preços dos produtos agrícolas, contra 0,38% de crescimento anual médio do PIB setor industrial e 2,6% para o setor de serviços. Essa situação aparentemente contraditória de crescimento em meio à crise é explicada entre outros fatores pelo incremento em termos de

produtividade de culturas como a cana de açúcar e a soja, que, por sua vez, levaram à redução dos custos unitários de produção (GONZALES *et al*, 1998; FERREIRA, 1998).

A década de 90 foi marcada por um processo de concentração e especialização na produção de *commodities.* O setor agrícola respondeu por um importante crescimento em relação à sua capacidade de geração de valor. Enquanto o crescimento do PIB brasileiro, no período de 1990 a 2002, foi da ordem de 2,71%, o crescimento do PIB agropecuário foi de 3,18% (GASQUES *et al*, 2003; VEIGA, 2001).

Além das mudanças de ordem econômica e tecnológica verificou-se, igualmente, o aumento da produtividade do trabalho rural. Entre 1990 e 2000, a produtividade do trabalho aumentou em 53%. Enquanto, no ano de 1990, se gerava um valor de R$ 1.895,00 por pessoa, no ano de 2000, o valor gerado era de R$ 2.898,00 por pessoa. Em relação à terra, a produtividade, no mesmo período, aumentou em 34%, e o valor gerado, que era de R$ 545,00 passou a R$ 731,00 por hectare entre os anos de 1990 e 2000, respectivamente (GASQUES *et al*, 2003).

O aumento da produtividade ainda continua sendo o principal responsável pelo crescimento do produto agrícola. No período de 2000 a 2007, 87% do crescimento do PIB agrícola é uma contribuição do aumento da produtividade. Nesse período, a taxa anual de crescimento agrícola foi de 5,42% (GASQUES *et al*, 2003).

Em decorrência da abertura comercial e da estabilização da economia advinda após o Plano Real de 1994, as mudanças estruturais que ocorreram no meio rural foram: (i) concentração no setor produtivo em função da redução da renda com os produtos agrícolas, que implica a necessidade de aumento de escala para garantir o desempenho econômico das empresas; (ii) reorganização das atividades; (iii) expansão do financiamento próprio ou por outros meios que não dependem exclusivamente de programas governamentais; (iv) mudança de enfoque da terra como um fator de produção e não mais um ativo destinado à reserva de capital (NEVES *et al*, 1997).

O processo de modernização foi acompanhado pelo surgimento de uma nova "ruralidade", na qual a agricultura, antes um setor produtivo independente constituído por seu próprio mercado de trabalho e equilíbrio interno, se integrou ao restante da economia a ponto de não poder mais ser separada dos outros setores produtivos. A sociedade rural incorporou padrões que

eram próprios dos setores industriais e de serviços, tais como: administração profissional, organizações burocráticas e melhoria dos sistemas de comunicação e informação (ELESBÃO, 2007; COSTA *et al* 2006; ESTIVALETE *et al*, 2006; ANJOS *et al*, 2003; SILVA, 2001; CAMARANO; ABRAMOVAY, 1999; SILVA, 1997).

2.2. A evolução do empresário rural

As condições do desenvolvimento rural induziram a um "novo" modelo de agricultor caracterizado pela aplicação de "estratégias empresariais complexas". Essas estratégias são marcadas pelo exercício da função comercial juntamente com a função produtiva, obrigando o produtor rural a adquirir competências no que se refere, sobretudo, à gestão de seu empreendimento e ao controle de um sistema que associa diversas atividades. Esse novo modelo de agricultor-empresário foi influenciado pelo também novo modelo de produção agrícola, baseado na adoção de sistemas intensivos de produção e integração com os agentes a jusante e a montante nos sistemas agroindustriais, fundamentado na busca pelo aumento da eficiência das empresas rurais (ELESBÃO, 2007; BATALHA, 2004; SILVA, 2001; WANDERLEY, 2000).

Dentro da empresa rural, observou-se uma mudança em relação à postura do empresário rural quanto ao seu negócio. Em pesquisa da Associação Brasileira de Marketing Rural (2005), foi identificado que agricultores e pecuaristas passam a ter interesse por questões gerenciais da sua atividade. Entre os tópicos apontados pela pesquisa, destacam-se: o uso de novas tecnologias, a valorização do apoio técnico de profissionais especializados e uma gestão profissional.

Os empresários rurais procuram estruturar uma atividade que alcança maior eficiência e eficácia de processos mediante políticas de gestão que imprimem a essa empresa maior competitividade[5]. Essas reestruturações estimulam, também, a necessidade de maior capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências por parte desses gestores e de seus colaboradores (SANTOS, 1988; JANK; GALAN, 1999 ; NEVES *et al*, 1997).

[5] Competitividade é definida como a capacidade de uma empresa crescer e sobreviver de modo sustentável (AZEVEDO, 2005)

Uma característica comum em empresas rurais é, em boa medida, a sua condição de controle familiar. Segundo Keating *et al* (1997), as empresas rurais são um dos tipos mais comuns de negócio familiar. Essa condição é determinada quando os proprietários são relacionados por laços familiares ou de casamento, quando a propriedade do negócio é combinada com o controle gerencial ou quando o controle é transmitido entre as gerações de uma mesma família (GASSON *et al*, 1988).

A empresa rural de controle familiar pode ser estudada por vários ângulos, em um caráter multidisciplinar: como uma unidade de produção econômica, como uma organização ou como um produto do desenvolvimento histórico. Cada abordagem trará elementos que ajudam a compreender os fenômenos que ocorrem dentro desse tipo particular de empresa. As mudanças, nos padrões socioeconômicos, refletirão mudanças na estrutura familiar que, por sua vez, determinarão mudanças no negócio familiar, principalmente no que tange a aspectos organizacionais (GASSON *et al*, 1988).

A tomada de decisão na empresa rural envolve a definição da alocação de recursos escassos nas diversas possibilidades de geração de renda, dentro de um ambiente de riscos e incertezas características do setor agrícola, e esse processo fica a cargo de seus proprietários. Aos gestores cabe identificar as possibilidades, implantar as decisões tomadas e o fornecimento de informações aos proprietários da empresa. Independentemente do seu tamanho, a gestão da empresa rural é um dos fatores indispensáveis para sua sustentabilidade no horizonte de tempo mais longo (LOURENZZANI, 2003).

Não obstante, a condução das empresas rurais não está mais está a cargo de todos os membros na família, essa tarefa está se individualizando. Os membros da família buscam uma atividade externa, seja porque a empresa rural não produz renda suficiente para toda a família ou porque alguns indivíduos não se interessam pela atividade rural, como atividade profissional, e partem em busca de outras oportunidades de desenvolvimento pessoal. Alguns membros da família permanecem na empresa e atuam nela como gestores e outros se tornam proprietários. Porém, as decisões sobre a atividade da empresa rural ainda é tomada em conjunto pelos indivíduos que compõem a família, mostrando que, nas empresas rurais, ocorre um processo que implica separação entre a propriedade e a gestão das empresas (ANJOS *et al*, 2003; COSTA, 2001; ABRAMOVAY, 1992; GASSON *et al*, 1988).

Nesse processo, tanto a empresa como a família continuam evoluindo. Ao longo de seu desenvolvimento, a empresa rural de controle familiar passa por etapas de desenvolvimento próprias às empresas dessa natureza de propriedade. Essas dimensões são dinâmicas e vão se modificando com a evolução da empresa e com os processos de sucessão (GERSICK *et al*, 1997).

2.3. Forma Jurídica da Empresa Rural

Algumas mudanças institucionais tiveram impacto sobre a atividade rural e sobre a definição do conceito da empresa rural e do empresário rural, que é a figura que exerce a atividade econômica baseada na comercialização dos produtos agrícolas. Cabe considerá-las, neste estudo, com dois propósitos: o primeiro, auxiliar a delimitação da amostra a ser estudada e o segundo, ressaltar que as mudanças socioeconômicas observadas na agricultura brasileira, também, influenciaram os legisladores acerca da definição da empresa rural e sua regulamentação enquanto atividade empresarial.

A distinção entre empresa rural e empresa[6] de outros ramos de atividade teve como marco o Código Civil Italiano de 1942, quando foi unificado o Direito Civil e Comercial naquele país. Na Constituição Italiana, reconheceu-se um aspecto que diferenciava a empresa rural das outras, por ser uma atividade imbuída de riscos oriundos da dependência dos ciclos biológicos e intempéries climáticas, mas, ainda, ser uma atividade sujeita aos riscos econômicos sobrevindos das variações de preço inerentes ao mercado de livre concorrência (TRENTINI, 2006).

A reforma do Código Civil Brasileiro, promulgada em 10 de janeiro de 2001 pela Lei nº. 10.406, entrou em vigor em 10 de janeiro de 2002. Essa reforma foi amplamente influenciada pelo Código Civil Italiano e, assim como esse, unificou o Direito Comercial e o Direito Civil, e reconheceu a empresa rural e a figura do empresário rural[7]. O conceito que norteia a

[6] Empresa, sob todas as formas, é conceituada como uma atividade econômica e organizada cujo objetivo é a comercialização com a finalidade de gerar lucro para seus proprietários. A organização refere-se à coordenação dos fatores de produção: mão de obra, terra e capital (TRENTINI, 2006).

[7] O estatuto da terra, instituído pela Lei 4.504, de 30 de Novembro de 1964, já trazia uma definição sobre a empresa rural, no artigo 4º, inciso VI: "Empresa Rural" é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico", porém esse conceito englobava restrições em relação à função das empresas dessa natureza, influenciada por questões referentes à reforma agrária.

empresa rural é composto de três elementos: o empresário, o estabelecimento e a atividade, que constituem requisitos fundamentais para a sua configuração (TRENTINI, 2006).

Ao empresário cabe exercer atividade econômica organizada destinada à produção e circulação de bens ou de serviços, efetuada profissionalmente[8]. A organização consiste na combinação de capital, terra e trabalho. Incluem-se, no capital, os fatores produtivos mobiliários e imobiliários. Essa organização vale tanto para os pequenos empresários, que necessitam de um mínimo de estrutura, como para os grandes empresários, que fazem uso de modernos meios de produção. A atividade empresarial somente se configura caso a produção seja voltada para a comercialização. O mercado adquire uma importância imprescindível para a atividade da empresa rural. O lucro, na atividade empresarial, aparece como objetivo e não como requisito, uma vez que a produção visa ao mercado. O lucro é considerado necessário à manutenção da empresa, independentemente da sua natureza pública ou privada (TRENTINI, 2006).

O Código Civil de 2002 facultou ao empresário rural registrar sua empresa no Registro Público de Empresas Mercantis, conferindo a ela forma de pessoa jurídica ou permanecer na forma de pessoa física[9]. Coexistem assim, tipos diferentes de empresas rurais. As que têm registro no Cartório de Registro Civil como pessoa jurídica adquirem a forma de sociedade simples e aquelas registradas na Junta Comercial, têm a forma de sociedade empresária (ALVES *et al*, 2005).

Nas sociedades simples, os sócios respondem integralmente com seu patrimônio pessoal pelos riscos do negócio, inclusive solidariamente, porém, nesse tipo de empresa, não há obrigatoriedade de escrituração contábil e não há processo de falência e concordata. A atividade da empresa está vinculada diretamente à atividade da pessoa física (ALVES *et al*, 2005).

[8] Da Lei 10.406 de 10/01/02, art. 966: "Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços".

[9] Da Lei 10.406 de 10/01/02, art. 971: "O empresário, cuja atividade rural constitua sua principal profissão, pode, observadas as formalidades (...), requerer inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, caso em que, depois de inscrito, ficará equiparado, para todos os efeitos, ao empresário sujeito ao registro".

Nas sociedades empresariais, há algumas formas que podem ser escolhidas em relação à forma da empresa: sociedade coletiva, sociedade em comandita simples, sociedade limitada e sociedade anônima. A escolha de uma das formas dependerá da sua constituição, atividade e objetivos empresariais e, para cada uma, há formalidades que devem ser cumpridas em acordo com a legislação específica que rege a sociedade. Para a forma de sociedade limitada, deve-se elaborar um contrato social, estatutos que regerão a sociedade, registros dos atos da sociedade, além dos registros contábeis. Nessa forma societária, o poder de decisão e de responsabilidade é limitado às quotas de participação de cada sócio, diferentemente da empresa na forma de sociedade simples. As sociedades anônimas possuem legislação especifica e, nesses casos, a sociedade é constituída por ações (ALVES *et al*, 2005).

Na mudança do Código, cabe salientar que nenhum regime próprio foi criado para a empresa rural, que a diferencie das empresas não rurais. As tributações, inclusive, a depender da faixa de rendimentos, oneram em vantagem, o produtor na forma de pessoa jurídica. No Quadro 1, podem ser comparadas as tributações que incidem na forma de pessoa física e na de pessoa jurídica.

Quadro 1: Carga Tributária que incide na Empresa Rural

Tributos	Natureza Jurídica	
	Pessoa Física	**Pessoa Jurídica**
Federais		
IR	0%, 7,5%, 15%, 22,5% e 27,5%, dependendo da faixa de rendimento.	15% sobre Lucro (Real, Presumido ou Arbitrado), acréscimo de 10% se Lucro ultrapassar R$ 20 mil/Mês
II (imposto importação)	2% a 4% (animais vivos)	2% a 4% (animais vivos)
IE (imposto exportação)	2% (Animais Raça Pura)	2% (Animais Raça Pura)
CSLL	ISENTO	9% sobre Lucro líquido
PIS / PASEP	ISENTO	0,65% ou 1,65% (*)
COFINS	ISENTO	3% ou 7,6% (*)
INSS/ Previdência Social Rural	2,3% sobre receita bruta (**)	2,85% sobre receita bruta (**)
FGTS	8% sobre rendimento trabalhador	8% sobre rendimento trabalhador
Contribuição Social (para Terceiros e previdenciária rural)	2,3% sobre a comercialização (Incluído 0,1% RAT)	2,85% sobre a folha de pagamento (***)
ITR	Alíquota variável a depender do Grau de Utilização da propriedade e do VTN (Valor da Terra Nua)	Alíquota variável a depender do Grau de Utilização da propriedade e do VTN (Valor da Terra Nua)
IPI	n/a	n/a
IOF (imposto sobre operações financeiras)	0,38% sobre operações com crédito rural	0,38% sobre operações com crédito rural
Estaduais		
ICMS	ISENTO	Geral alíquota varia de 0 a 18%.
Municipais		
ISS	Até 5% (Se aplicável)	Até 5% (Se aplicável)

FONTE: PENSA, 2010.

(*) a alíquota menor é devida à adoção do regime cumulativo e a alíquota maior à adoção do regime não cumulativo. No regime cumulativo a alíquota incide na receita bruta da empresa enquanto no regime não cumulativo a alíquota incide sobre a receita bruta, deduzidos os valores referentes aos créditos de PIS/COFINS dos insumos adquiridos para o processo de produção).
(**) 2,0% para a Seguridade Social (INSS), 0,1% SAT (Seguro Acidente de Trabalho), 0,20% SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural).
(***) 2,5% de Salário Educação e 0,2% INCRA.

No Brasil, apesar da faculdade ao registro na forma de empresa jurídica, prevalecem as empresas rurais na forma de pessoa física. Em parte, isso é explicado pelo fato de haver uma carga tributária maior para as empresas sob a forma jurídica, além da necessidade de documentação formal também mais complexa (ROVERI, 2007).

No processo de sucessão nas empresas de propriedade de pessoas físicas, aquelas não registradas na Junta Mercantil, o patrimônio pertencente ao falecido transforma-se em um espólio. Nesse caso, o processo sucessório dar-se-á por meio da divisão do patrimônio em partes iguais aos herdeiros. Uma vez terminada a divisão do patrimônio, os herdeiros têm o direito de dar o destino da parte que lhe coube como lhe seja conveniente, sem ter obrigações com a continuidade da empresa (ZAFANELLI, 2006).

Ao registrar a empresa rural na Junta Mercantil, a sociedade passa a ser regida por um contrato social[10] que define a estrutura de propriedade dessa empresa e os deveres e obrigações dos sócios, assim como prevê o processo de sucessão e mesmo a liquidação da sociedade[11]. A previsão dos termos, mediante um contrato social, facilita a continuidade do negócio sem incorrer em prejuízos para a empresa e assegura maior chance da perenidade da empresa rural[12] (ZAFANELLI, 2006).

Assim, um dos aspectos a serem abordados na pesquisa de campo é a natureza jurídica da empresa rural e se essa natureza teve consequências para o processo de sucessão nas empresas.

[10] Da Lei 10.406 de 10/01/02, Art. 985. A sociedade adquire personalidade jurídica com a inscrição, no registro próprio e na forma da lei, dos seus atos constitutivos.

[11] Da Lei 10.406 de 10/01/02, Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará [...] IV - a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la [...] VI - as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições [...]VII - a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas [...].

[12] Da Lei 10.406 de 10/01/02, Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo: (I) se o contrato dispuser diferentemente; (II) se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade; (III) se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.

2.4. A empresa familiar

Nesse item do trabalho, o objetivo é a compreensão das dinâmicas que existem na relação entre a empresa e a família. Algumas definições de empresa familiar são apresentadas na literatura. As definições utilizam critérios intangíveis e tangíveis, como aqueles baseados nos percentuais de propriedade da empresa que realmente pertencem a uma família (DYER, 2006; WERNER, 2004; LODI, 1994; BERNHOEFT, 1989; HANDLER, 1989).

O Quadro 2 mostra definições encontradas na literatura internacional sobre a empresa familiar:

Quadro 2: Definições de empresa familiar

Autor(es)	Definição
Alcorn (1982, p. 23)	Uma empresa com fins lucrativos que é de propriedade, total ou parcial, de uma família.
Barnes e Hershon (1976, p. 106)	O controle da propriedade esta nas mãos de um indivíduo ou de membros de uma mesma família.
Dyer (1986, p. xiv)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões acerca de propriedade e gestão estão sob influência de relações familiares.
Lansberg (1988, p. 2)	Um negócio no qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.
Stern (1986, p. xxi)	Um negócio de propriedade e controle de membros de uma mesma família ou de duas famílias.
Rosenblatt *et al.* (1985, pp. 4–5)	Qualquer negócio em que a propriedade majoritária ou o controle fica dentro de uma mesma família e que dois ou mais membros da família, em algum momento, estiveram diretamente envolvidos no negócio.
Davis (1986, p. 47)	É a interação entre duas organizações distintas, família e negócio que estabelecem o caráter básico da empresa familiar e define sua exclusividade.
Ward (1987, p. 252)	Um negócio que é transmitido entre as gerações de uma mesma família, para controlá-lo e geri-lo

Fonte: HANDLER, 1989. Adaptado pela autora.

Entre as definições citadas um ponto em comum observado é o controle de a propriedade pertencer a uma família ou estar fortemente sob sua influência.

Na literatura nacional, existem definições para as empresas familiares que levam em consideração o aspecto cultural da interação entre a entidade familiar e a empresa. Para

Werner[13] (2004), o que define uma empresa familiar é a interação entre a empresa e a família, seja essa interação mais distante ou mais próxima. Para Lanzanna *et al* (1999), uma definição de empresa familiar deve envolver a questão da propriedade e controle, assim, a empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exerce(m) o controle administrativo sobre a empresa, por serem também proprietários da maior parte de suas ações ou quotas. Para Lodi, (1994), uma empresa familiar surge somente com a segunda geração de dirigentes. Para Bernhoeft (1989), as empresas familiares são aquelas que têm sua origem e história vinculadas a uma mesma família ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio.

Para este trabalho, a definição que será utilizada para a empresa familiar é: aquela empresa em que o controle efetivo da gestão, seja pela propriedade de maior parte do capital ou por acordos de acionistas, pertence a uma família, seja esse capital na forma de quotas, ações ou de pessoa física.

2.5. Os ciclos de desenvolvimento

Um modelo típico de empresa familiar é aquela que se origina da figura do empreendedor que a desenvolveu. Os descendentes do empreendedor avançam em novos estágios do seu ciclo de vida, são educados, adquirem conhecimentos das experiências vividas, formam suas famílias e seus valores próprios. Os pais, também, envelhecem, mudam, passam por novas experiências e buscam novas aspirações e desafios (DAVIS, 1998).

Com o passar dos anos, o desenvolvimento da empresa acompanha os ciclos de desenvolvimento da família. Os conflitos que emergem acompanham o desenvolvimento familiar e da empresa. Os membros da família que participam da empresa poderão assumir um papel ativo dentro do processo de decisão tanto de ações estratégicas como de redefinição de estruturas de propriedade. A empresa será, influenciada pelas mudanças dos ciclos familiares, além de estar sob constante influencia dos fatores externos a ela, como mudanças no ambiente em que estão inseridas (WERNER, 2004).

[13] Em seu texto, Werner (2004) ressalta a importância de distinguir uma empresa empreendedora de uma empresa familiar: "É importante saber diferenciar a empresa familiar da empresa empreendedora. Esta última está na primeira geração e, portanto, sob o domínio direto do empreendedor. Já a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores".

Na empresa familiar, há uma ligação estrita entre o negócio e a família. A família, por possuir relações que fogem da esfera do negócio, pode influenciar de maneira passional a tomada de decisão de gestão. Quando as empresas familiares são geridas por familiares, isso poderá ter consequências tanto positivas quanto negativas para seu desenvolvimento (GERSICK *et al*, 1997, p. 3).

Quando os proprietários e gestores da empresa pertencem a uma mesma família, suas tradições, valores e prioridades são comuns. Para compreender a empresa familiar é necessário entender esses valores compartilhados entre os membros dessa família, transmitidos à empresa (DYER, 2003; LODI, 1994).

De acordo com Levinson (1971), a primeira influencia familiar na empresa é a determinação da sua área de atuação, isto é, em qual indústria essa empresa se inserirá. Essa decisão dependerá, entre outros fatores, do grau de dinamismo da economia e da identificação da família com a área de atuação em questão. Para uma empresa familiar ter continuidade, toda a família deve vislumbrar as oportunidades de negócio e daí estruturarem estratégias de atuação.

As empresas familiares são entidades dinâmicas. À medida que evoluem no tempo, passam por estágios sucessivos de desenvolvimento. O primeiro modelo conceitual proposto para o estudo das empresas familiares surgiu nas décadas de 60 e tratava de duas dimensões que poderiam auxiliar o entendimento do funcionamento das empresas familiares. Uma dimensão foi denominada círculo da família e a outra círculo do negócio. Cada dimensão seria regida por suas próprias regras, normas, valores e estruturas organizacionais (STEIER, 2001; GERSICK *et al*, 1997).

O conflito surgiria na intersecção das dimensões, na qual os indivíduos teriam que lidar com as regras de ambas, por exemplo, sendo pais e patrões ao mesmo tempo. Nessa intersecção, deveriam ser equacionadas as necessidades do negócio e as necessidades familiares, conciliando os princípios e regras da empresa com necessidades de geração de renda e emprego para a família (GERSICK *et al*, 1997).

2.5.1. Modelo para o estudo

Um modelo para o estudo das empresas familiares foi proposto por Gersick *et al* (1997), cujo objetivo é servir como referência de análise dessa empresa a partir de três dimensões: gestão, propriedade e família (GERSICK *et al*, 1997, p. 6).

As intersecções das dimensões formam sete possíveis combinações de posicionamento organizacional dos indivíduos, demonstrado na Ilustração 01. Os indivíduos que possuírem só uma relação com a empresa estarão locados em uma das áreas dos círculos sem sobreposição (áreas A, B e C). Um membro da família que não atua na empresa nem é proprietário estará locado na área da família (A), um proprietário que não é da família, por exemplo, um acionista em empresa familiar de capital aberto estará alocado na área da propriedade (B) e um colaborador que não é da família, estará locado na área da gestão (C).

Já os indivíduos que têm mais de uma conexão com a firma são alocados nas respectivas áreas de intersecção correspondentes à sua relação organizacional dentro da empresa (D, E, F e G). Indivíduos que são proprietários, gestores e parte da família estarão alocados na área de intersecção dos três círculos (E). Um proprietário que não possui um cargo na empresa e faz parte da família estará na área de intersecção da família e propriedade (D). Da mesma forma, um proprietário que também trabalha na empresa, porém não é membro da família estará na área de interseção entre propriedade e negócio (F). Um membro da família que não é proprietário e trabalha para a empresa estará na intersecção entre família e negócio (G).

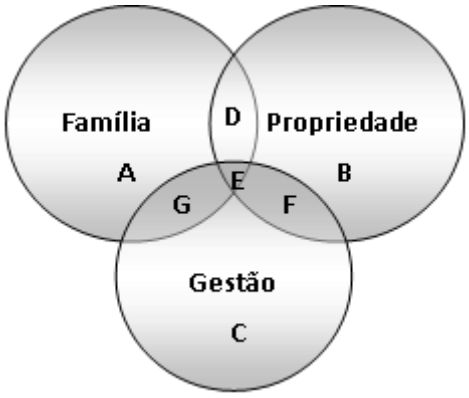

Ilustração 1: Modelo dos três círculos. FONTE: Gersick *et al*, 1997.

O modelo dos três círculos é um modelo estático. Ilustrativamente, pode-se dizer que ele é uma foto tirada em um determinado estágio de desenvolvimento de uma empresa familiar. É um primeiro passo para compreender o funcionamento dessa firma, porém muitas das dificuldades que surgem nessas empresas acontecem com o passar do tempo, pois envolvem mudanças na organização, na estrutura familiar e na distribuição da propriedade.

Para tornar esse modelo dinâmico, deve-se considerar a dimensão temporal. Cada círculo do modelo estático sendo considerado como um eixo, no qual há uma sequência de estágios a serem percorridos (Ilustração 02). Ao mesmo tempo em que se influenciam, os eixos se desenvolvem independentemente. A intersecção dos pontos leva a uma dimensão tridimensional do estágio em que se encontra a empresa e cada ponto terá uma característica diferente (GERSICK *et al*, 1997).

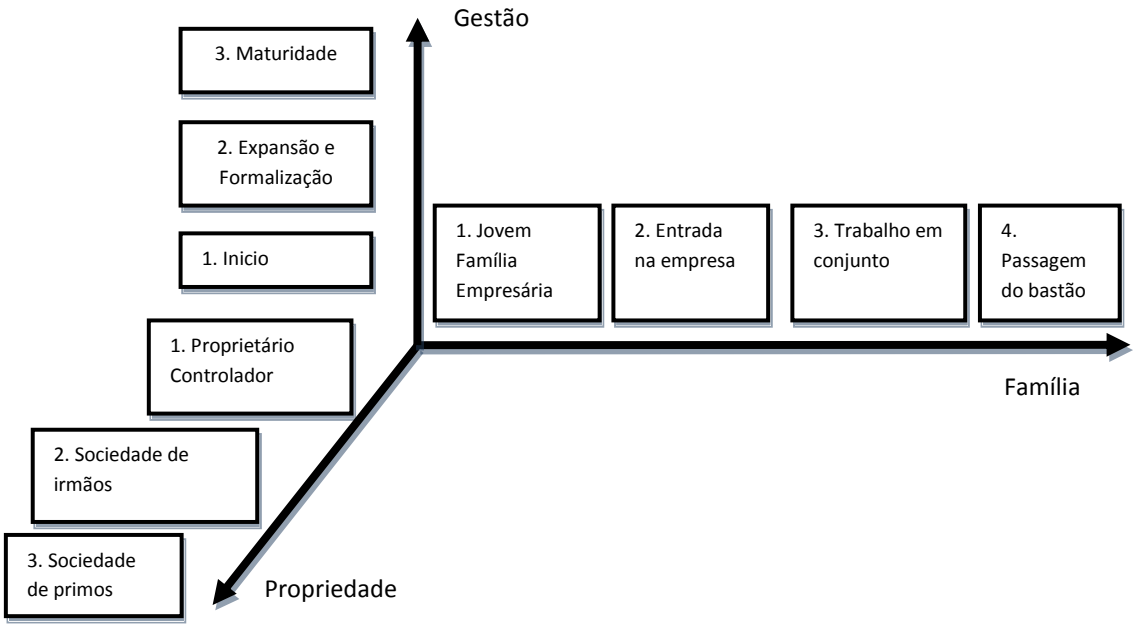

Ilustração 2: Modelo de analise do desenvolvimento da empresa familiar. FONTE: Gersick *et al*, 1997.

- Eixo da Família

Essa dimensão captura as mudanças estruturais da família ao longo do tempo, identificando quatro estágios que podem ser caracterizados em empresas familiares. Esses estágios são: *Jovem Família Empresária*, quando o membro fundador atua sozinho na empresa; *Entrada na Empresa*, *Trabalho em Conjunto*, quando outros membros da família iniciam a atividade

profissional na empresa e *Passagem do Bastão*, quando o processo de sucessão ocorre (DAVIS *et al* , 1998).

A diferença capturada nesse eixo corresponde ao envelhecimento biológico dos membros da família. No estágio *Jovem Família Empresária*, em geral, a geração fundadora tem entre trinta e quarenta anos e, se existirem filhos, esses são ainda menores (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase *Entrada na Empresa*, o casal já está mais velho, entre quarenta e sessenta anos, e os filhos já são adolescentes ou jovens, que estão tomando a decisão sobre entrar ou não no negócio familiar (GERSICK *et al*, 1997).

No estágio *Trabalho em Conjunto*, duas ou mais gerações estão envolvidas no negócio familiar. A geração mais velha tem entre cinquenta e cinco e sessenta e cinco anos e a geração mais nova varia entre vinte e quarenta anos. Nessa etapa, esses indivíduos já tomaram a decisão sobre sua participação na empresa e a definição de seu papel em relação à família e os negócios (GERSICK *et al*, 1997).

Finalmente, na fase de *Passagem do Bastão*, a geração mais velha atinge a idade de aposentadoria. Ela se inicia ao redor dos sessenta e cinco anos e dura até a morte desses indivíduos. Após a passagem do bastão, os membros da próxima geração dão inicio ao seu próprio estágio de desenvolvimento e o ciclo se reinicia. Novos subgrupos da família surgem e a complexidade das relações entre esses subgrupos aumenta, mesmo porque essas famílias passam por etapas de desenvolvimento próprias e cada fase terá também seus desafios (GERSICK *et al*, 1997).

- Eixo da Gestão

O eixo da gestão é composto por três estágios: o *Início*, a *Expansão ou Formalização* e a *Maturidade*. A fase *Início* cobre os anos iniciais de uma firma ou de um novo investimento. Esse período é caracterizado por estruturas organizacionais ainda pouco formalizadas e os processos centralizados na figura do gestor proprietário. Em geral, a empresa, também está focada em apenas um produto e tem pouca diversificação de linha de produtos e serviços (GERSICK *et al*, 1997).

O segundo estágio, *Expansão* e *Formalização*, é caracterizado por um aumento de complexidade dos processos e da estrutura organizacional da empresa. Nessa fase, também, pode ocorrer diversificação dos negócios ou a consolidação de uma estratégia mais voltada para nichos de mercado (GERSICK *et al*, 1997).

O terceiro estágio, a *Maturidade*, é caracterizado pela maior estabilidade da estrutura organizacional, que suporta, também, as atividades da empresa. O crescimento da operação é menos intenso e as rotinas, nessa etapa, já estão bem consolidadas (GERSICK *et al*, 1997).

- Eixo da Propriedade

O eixo da propriedade é o que define de fato a empresa familiar. Existem muitas formas pelas quais essa propriedade pode estar distribuída entre os membros da família. Essa distribuição é que, muitas vezes, determina a organização de uma empresa familiar (GERSICK *et al*, 1997).

O modelo resume-se a três estágios principais: o de *Proprietário Controlador*, quando a propriedade pertence ao fundador e, em alguns casos, à esposa, seguido da fase *Sociedade de Irmãos* e da fase de *Sociedade de Primos*. Ao longo de seu desenvolvimento, a propriedade da empresa pode ser composta, também, por estágios híbridos, nos quais se verificam pais sócios de irmãos, irmãos sócios de primos etc.. No entanto, são as mudanças na distribuição da propriedade que podem causar profundas alterações na estrutura organizacional de uma empresa familiar (GERSICK *et al*, 1997).

Cada dimensão da empresa familiar terá, portanto, suas características mais marcantes e as fases terão desafios característicos a serem enfrentados. O passo e o padrão de cada etapa serão determinados pelas características particulares da empresa. Compreender cada fase e seus desafios é importante para entender a dinâmica da empresa familiar.

Esse modelo conceitual pode auxiliar no entendimento do processo sucessório das empresas rurais. Segundo Mello *et al* (2003), três questões principais devem ser observadas no processo de sucessão em empresas rurais, que, por sua vez, podem ser conciliadas no modelo: a questão da transferência do patrimônio dentro da dimensão da propriedade; a continuidade da atividade profissional dentro da dimensão da gestão e a saída da geração paterna do comando

na dimensão da família. Assim, ele será utilizado como modelo de análise das empresas rurais brasileiras de controle familiar.

2.6. O processo de sucessão

A sucessão, em empresas familiares, representa a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família. Mais que um evento, a sucessão é um processo com múltiplos estágios que pode perdurar por muitos anos, iniciando antes que os sucessores entrem no negócio até a saída do seu sucedido (GERSICK *et al*, 1997; HANDLER, 1994; HANDLER, 1989; LANDSBERG, 1988).

A sucessão, raramente, envolve apenas o sucedido e o sucessor. Ela impõe uma série de mudanças na empresa familiar que incluem uma série de realinhamentos: das relações familiares, dos padrões de influência que devem ser redistribuídos, da gestão e da estrutura de propriedade da empresa, que devem ser remodeladas (LANDSBERG, 1988).

Trata-se de um processo multidimensional, influenciado por múltiplos agentes que, por sua vez, estão inseridos em um ambiente complexo, com estruturas e valores sociais, culturais, financeiros, legais e morais, os quais estão em constante metamorfose (ARONOFF, 1988).

O processo sucessório engloba três aspectos: a sucessão do controle (propriedade) da empresa familiar, a sucessão da gestão da empresa familiar e a sucessão da liderança familiar. A sucessão é um evento complexo e pode representar um obstáculo para a empresa e os membros da família (BROCKHAUS, 2004; GERSICK *et al*, 1997).

Em acordo com Bernhoeft (1989), existem seis pontos essenciais que devem ser observados em um processo de sucessão: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado (ambiente organizacional) e a comunidade. Esses pontos devem ser considerados em um processo de sucessão.

Floriani e Rodrigues (2000) afirmam que cada um dos agentes citados tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender, preferencialmente, àquilo que o afeta particularmente. Segundo os autores:

> A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Em um processo sucessório de uma empresa familiar, o fundador, o patriarca, que idealizou e construiu a empresa, não deixa apenas um conjunto patrimonial, ele faz com que seus sucessores descendentes se tornem sócios sem necessariamente terem escolhido essa opção. A transformação de uma família comum em uma família empresária é um desafio que vai além do que muitos fundadores conseguem compreender (BERNHOEFT, 2003).

Uma das grandes dificuldades é tornar o processo uma transição natural no ciclo de vida de seus participantes por meio da convivência entre gerações, e da transferência dos valores familiares (KIGNEL; WERNER, 2007, p. 174).

Segundo Lodi (1994): "O sonho do fundador, a sua visão e valores nem sempre conseguem ser estendidos além daquele indivíduo." Independentemente da forma e estrutura do processo sucessório, o compartilhamento de valores e objetivos entre as gerações será um fator determinante para que a sucessão ocorra de fato. Esses objetivos compartilhados são, em geral, guiados pela necessidade de segurança financeira da família e o atendimento das necessidades das gerações futuras (LODI, 1994).

Na próxima etapa do trabalho, serão discutidos os desafios relacionados à sucessão na empresa familiar, reforçando alguns aspectos já tratados na apresentação do modelo de Gersick *et al* (1997), mas, também, apontando outras questões enfrentadas ao longo de cada eixo do desenvolvimento da empresa familiar.

2.7. Desafios enfrentados

Nos Estados Unidos mais de 80% das empresas familiares desaparecem na primeira ou segunda geração familiar (WERNER, 2004). Como exposto na introdução, no Brasil, 30% das empresas familiares chegam à 2ª geração e menos de 10% chegam à 3ª geração. Uma das explicações para esses índices decrescentes é o insucesso da sucessão, que representa um ponto-chave para a continuidade da empresa familiar (PETRY; NASCIMENTO, 2009; RICCA, 2006; MARTINS, 1999).

Quais desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa familiar e, em especifico, nos processos sucessórios, podem influenciar a continuidade da empresa familiar? Alguns aspectos discutidos na literatura serão tratados nessa etapa. Os desafios serão tratados com base no modelo apresentado considerando as dimensões família, propriedade e gestão.

2.7.1. Desafios na dimensão da família

No modelo de Gersick *et al* (1997) na fase de *Jovem Família Empresária*, alguns desafios são caracterizados como inerentes a esse período de desenvolvimento. Entre eles, o de criar um ambiente em que haja uma separação entre o lar e o trabalho, visto que, em geral, os casais trabalham juntos na empresa. Nessa fase, o tempo, a disposição, a atenção e o dinheiro da família são interligados à empresa. Assim, o poder e os papéis que cada sócio tem na empresa e na família devem ser delimitados e separados e o casal deve estar em acordo com essa delimitação e disposto a respeitá-la (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase de *Entrada na Empresa*, quando os filhos do casal podem começar a atuar nela, a dificuldade é administrar as expectativas dos sócios com as expectativas dos filhos, tanto os que estão se interessando pelo negócio da família, quanto os que estão admitindo outra carreira, fora do negócio familiar. Essas são mudanças estruturais importantes pela qual a dimensão da família passa. Nessa fase, uma dificuldade enfrentada é a administração da relação entre os irmãos (GERSICK *et al,* 1997).

Fatores como primogenitura e afinidades podem influenciar a decisão sobre quem irá ou não participar da empresa familiar. Isso porque, a primogenitura, culturalmente, é um determinante da escolha do sucessor, mesmo que essa não seja a vontade desse herdeiro. Fatores como esse podem causar conflitos entre os irmãos que podem prejudicar o desenvolvimento da empresa familiar. Assim, torna-se necessário impor limites de influência da família sobre a decisão dos herdeiros em relação à empresa e vice-versa (GERSICK *et al,* 1997).

Na fase *Trabalho em Conjunto*, a promoção da comunicação entre os sócios e os herdeiros que já atuam na empresa e aqueles que não atuam pode, igualmente, se tornar um desafio. Nessa fase, os filhos casam, criam sua própria família, que, por sua vez, terão sua própria

cultura e valores. Essas famílias se tornam ramificações da família empreendedora. Isso aumenta a complexidade das relações familiares. Questões como autoridade e colaboração emergem e tendem a se agravar à medida que a sucessão se aproxima (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase de *Passagem do Bastão*, a dificuldade enfrentada é o reconhecimento do momento da transição. Na transferência da liderança familiar, questões complexas são delineadas, como o fato de a geração senil começar a perceber os efeitos do envelhecimento com o cansaço físico e mental. Nesse momento, a geração sucessora deve estar atenta para atribuir uma função à geração mais velha, a fim de evitar a exclusão e o surgimento de conflitos familiares (GERSICK *et al*, 1997).

A sucessão é determinada em longo prazo, a partir do modo como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para esse processo (HANDLER, 1994). Landsberg (1988) afirma que as discussões sobre a sucessão começam quando os futuros sucedidos estão na idade ao redor de sessenta anos. Eles estão enfrentando mudanças de vida nessa fase de desenvolvimento, como a saída dos filhos do convívio do lar, e, ao ficarem sozinhos, podem fazer emergir questões antes deixadas adormecidas, mas que passam a fazer parte do "ajuste de contas" do casal. Ocorrem, também, os ajustes à nova condição econômica, uma vez que, com a aposentadoria, há a diminuição da renda doméstica (LANDSBERG, 1988).

Os filhos, por sua vez, enfrentam os seus próprios desafios pessoais, pois estão estruturando a vida profissional e também familiar. Essa fase de desenvolvimento da família concorre com a necessidade de colocar em discussão um tema de potencial conflituoso que é o processo de sucessão (LANDSBERG, 1988).

Na dimensão da família, ao longo de seu desenvolvimento, estimular o interesse dos herdeiros para a empresa torna-se um desafio. Muitas famílias empresárias sofrem com o fato de nenhum dos herdeiros ter interesse em assumir o posto de sucessor. Em outras famílias, o desafio é o de escolher entre os herdeiros, qual será o sucessor, o que, por sua vez, leva ao processo de disputa pelo posto (LEVINSON, 1971; HUBLER, 1999; SCHEFFER, 1995).

O estabelecimento de cooperação e de uma forma de comunicação entre os sucedidos e sucessores e os outros membros da família podem ser facilitadores do processo de sucessão. A cooperação é o modo como os indivíduos se apóiam e alinham seus interesses em relação à

empresa. Os mecanismos de comunicação servem para que possam ser colocadas as expectativas desses membros da família em relação à empresa. Mas, também, servem para evitar o processo de triangulação de informações, que é a comunicação indireta entre os membros da família e agregados. Isso pode gerar mal entendidos que interferirão negativamente no processo de sucessão (HUBLER, 1999; HANDLER, 1994).

2.7.2. Desafios na dimensão da propriedade

Apesar de o processo de sucessão ocorrer nas três dimensões de desenvolvimento, é na propriedade que o processo tende a ser iniciado. São as definições sobre a propriedade que servem como catalisadores para as transições nas outras dimensões (GERSICK *et al*, 1997). Os autores atribuem às empresas familiares o que eles denominam de regra de ouro: "*Aquele que possui o ouro, faz as regras*" (GERSICK et al, 1997, p. 195).

Na fase *Proprietário Controlador*, alguns desafios são mais comumente enfrentados. Entre eles, a capitalização da empresa é um fator determinante no processo de constituição e, em geral, ocorre com injeção de capital próprio dos sócios. A estrutura de propriedade está vinculada ao casal que dá inicio à empresa. Como consequência, o processo de decisão sobre a empresa, também, é concentrado nesses sócios. Em um momento inicial isso é positivo, pois agiliza a tomada de decisão na empresa, porém, à medida que ela evolui, o desafio é que esses sócios permitam a interferência dos não sócios no processo de decisão (GERSICK *et al*, 1997).

À medida que a empresa evolui para a etapa de *Sociedade de Irmãos*, o desafio é definir a estrutura de propriedade. Para tanto, fatores referentes a implicações financeiras e tributárias devem ser observados para cada ambiente institucional. Na *Sociedade de Irmãos*, o desafio passa a ser estabelecer um processo de controle compartilhado entre os irmãos, por meio da definição clara dos papéis que cada um assumirá, seja como gestor ou proprietário (GERSICK *et al*, 1997).

Ainda na fase de *Sociedade de Irmãos*, enquanto os indivíduos atuam como irmãos, há muitos aspectos que são compartilhados entre eles, como a cultura e os valores, mantidos pelos laços familiares. Porém, ao passo que cada componente assume sua própria família, eles adotam novos círculos sociais, criam sua própria cultura, seus valores e seus laços familiares. No

momento de interagir com a empresa, levam, agora, as aspirações da sua própria família e não somente da família proprietária que compõe a empresa. Essa mudança de papéis pode levar a conflitos no grupo dos irmãos, o que pode trazer consequências para o desenvolvimento da empresa (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase de *Sociedade de Primos,* os desafios no eixo da propriedade adquirem maior complexidade, dado o aumento no número de sócios e a diversidade de culturas entre eles. As relações pessoais que foram importantes para manter unida a primeira e a segunda geração, já não são tão fortes. Assim, a relação entre as pessoas tende a ser menos intensa e mais política que aquela da sociedade de irmãos (GERSICK *et al*, 1997).

Assim, percebe-se que, ao passo que as gerações evoluem, ocorre a dispersão da propriedade entre os membros da família. Com a pulverização da estrutura de capital, os dividendos gerados pela empresa deverão ser repartidos em um número maior de sócios. Nessa diluição, a renda que a empresa proporciona, torna-se menor para cada individuo o que pode diminuir a atratividade do negócio. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, 2004), essa característica representa um risco à perenidade da empresa familiar. É necessário tornar a empresa atrativa para todos esses sócios, a fim de manter o interesse sobre o capital que está investido na empresa ou criar um mercado no qual as participações dos sócios ou herdeiros possam ser comercializadas (NETO *et al*, 2001; ROMANO *et al*, 2000; HUBLER, 1999).

Com a dispersão da estrutura de propriedade, podem surgir indivíduos que detêm diferentes proporções da propriedade, o que pode, por sua vez, levar a conflitos de sócios minoritários e majoritários naqueles casos em que os majoritários detêm maior poder de decisão (BERNHOEFT, 2003).

A Ilustração 03 mostra a evolução da estrutura de propriedade em uma empresa familiar, mostrando a tendência à dispersão nas participações entre os sócios, o que pode levar a conflitos de interesse:

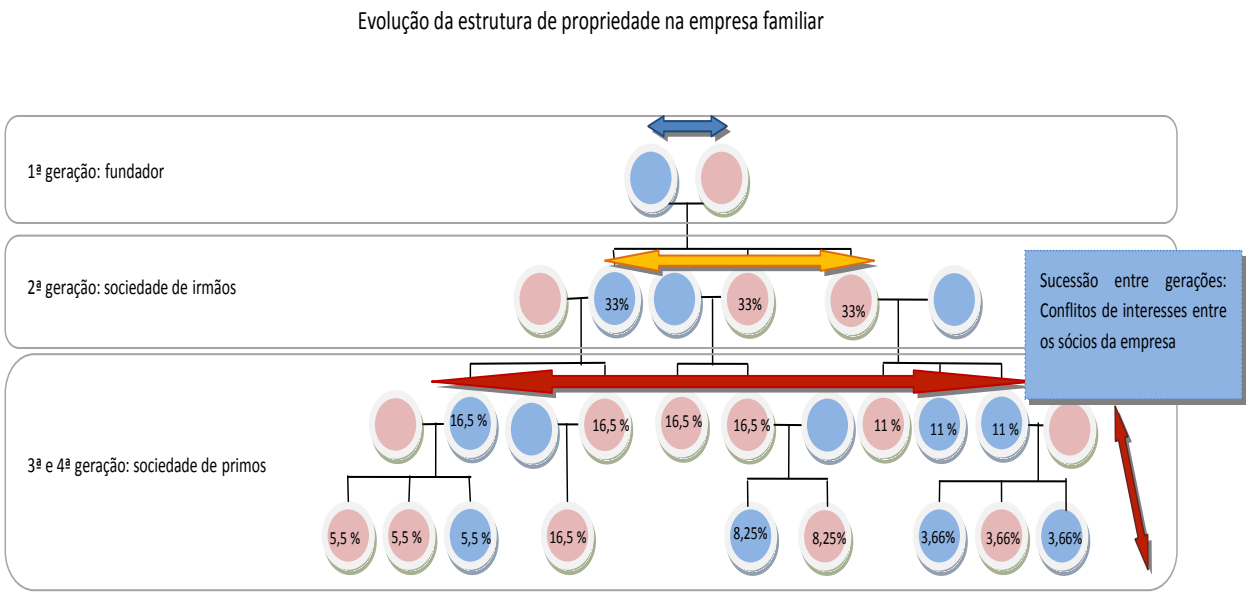

Ilustração 3: Exemplo de evolução da estrutura de propriedade em uma empresa familiar ao longo das fases de desenvolvimento.

2.7.3. Desafios na dimensão da gestão

Na fase *Início*, um desafio enfrentado é a própria sobrevivência da empresa. Nessa fase é necessário equilibrar o aporte de capital para manter o negócio e as taxas de retorno desse capital para justificar o investimento (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase de *Formalização e Expansão*, o desafio é evoluir da centralização de poder do fundador para a profissionalização da gestão da empresa. Essa profissionalização é marcada, inicialmente, pela delimitação das funções dentro da empresa. A pressão dos negócios obriga à contratação de profissionais para preencher o papel de gestores, uma vez que a empresa está expandindo e para crescer precisa de competências para responder às suas necessidades (GERSICK *et al*, 1997).

A profissionalização da empresa familiar é um tema bastante abordado na literatura que trata de empresas familiares (SHARMA *et al*, 2004; JAMES, 1999). Essa profissionalização consiste na separação da família, isto é, dos proprietários, do processo de gestão da empresa. Em muitos casos, assume-se que essa separação só ocorre quando gestores profissionais são contratados. Na visão de alguns autores, para que a empresa familiar seja eficiente, os proprietários devem substituir os membros da família que ocupam a posição de liderança por gestores profissionais, que podem trabalhar de maneira mais objetiva e qualificada (LOURENZANI; CONSTANZI, 2007; LEVINSON, 1971).

Não obstante, os familiares, igualmente, podem adquirir competências para administrar a empresa familiar. A preparação do sucessor para assumir a empresa, também, é um fator importante para o sucesso do processo, se esse indivíduo for o escolhido como gestor da empresa. Essa preparação engloba entre outros aspectos, o autodesenvolvimento desse profissional, o que significa adquirir uma série de conhecimentos no tema gestão, mas, também, do ambiente da empresa e do ambiente de atuação. É comum os sucessores iniciarem sua atuação profissional em áreas especificas da empresa, mas, quando assumem o posto do sucedido, devem entender essa empresa de forma sistêmica. Assim, é necessário um treinamento abrangente desse individuo (RIGAMONTI *et al*, 2009; WERNER, 2004; NETO *et al*, 2001).

Ao mesmo tempo, deve-se manter um balanço entre os investimentos em expansão e os retornos gerados pelo negócio, isso é equilibrar custos com os retornos dado pelo negócio. Nessa fase, decisões estratégicas precisam ser tomadas e o compartilhamento da tomada de decisão entre os gestores, os sócios e os herdeiros é importante para definir as escolhas que trarão consequências para o futuro da empresa (GERSICK *et al*, 1997).

Ainda na fase de *Expansão e Formalização,* a gestão financeira da empresa, igualmente, passa a ser desafiadora, porque, à medida que a empresa se expande, ela necessita de capital, mas a família, que também está se desenvolvendo, precisa de recursos para a educação, a saúde e a lazer. Precisa haver um consenso entre os sócios para equalizar as necessidades da família com as do negócio e o que implicará, na retirada, em termos de capital de cada sócio (GERSICK *et al*, 1997).

Na fase *Maturidade*, deve-se buscar manter a empresa atrativa economicamente para os sócios, pois essa fase é caracterizada por uma estagnação inerente ao ciclo de vida dos negócios. Para superar essa estagnação, a renovação estratégica é necessária a fim de retomar o crescimento da empresa. Outro desafio enfrentado, nesta etapa do desenvolvimento, é manter o comprometimento dos gestores, por meio de um sistema de gestão de pessoas, para evitar o desgaste de executivos da empresa que não são familiares, mas que podem ter a impressão de estarem sendo prejudicados por não pertencerem ao clã familiar (GERSICK *et al*, 1997).

Além dos desafios identificados pelos autores do modelo (GERSICK *et al*, 1997), outros podem ser apontados a partir da literatura. O estabelecimento de um planejamento estruturado para o processo de sucessão é considerado como desafio à empresa familiar. Esse planejamento consiste em sistematizar o processo, estabelecer os parâmetros para escolha do sucessor, definir os papéis dos agentes e identificar os pontos de conflito, para propor ações que possam corrigi-los antes de que se tornem problemas. Dois fatores levam a essa deficiência em planejar, formalmente, o processo de sucessão: o desconhecimento dos gestores sobre como tratar o tema e a resistência do sucedido (PETRY; NASCIMENTO, 2009; MAZZOLA, 2008; WARD, 2003; NETO *et al*, 2001, LANDSBERG, 1999).

O empreendedor é o ponto inicial para estruturação da sucessão. Para esse individuo, a empresa é o reflexo de toda a sua vida e dos seus projetos. A sucessão pode representar o fim

de tudo isso, o que torna o impacto psicológico do processo muito forte. A própria percepção de morte que a sucessão traz, faz com que esse indivíduo tenha uma postura resistente para tratar do tema, o que reflete em despreparo dos sucedidos para o processo sucessório (LANSBERG,1988).

Ao longo do desenvolvimento, os fundadores moldam a empresa baseados em suas percepções do negócio, porém para que possam ser conduzidas por outro gestor, na ausência desse fundador, as estruturas organizacionais devem estar claras e, preferencialmente, formalizadas. Os fundadores, também, mantêm uma relação de criador-criatura com a empresa e temem que seus sucessores não tenham tanta capacidade quanto eles para gerir o negócio. Assim, muitas vezes, resistem a delegar suas funções para seu substituto, o que dificulta o processo de sucessão (NETO *et al*, 2001; SCHEFFER, 1995; DE VRIES, 1988; LEVINSON, 1971).

Quando o fundador está disposto a dar continuidade ao negócio mediante a sucessão, ele adquire um papel essencial como mentor do processo, transmitindo ao seu sucessor a função de solidificar as estruturas administrativas da empresa e a capacidade de envolver os agentes nessa empresa (WERNER, 2004, HANDLER, 1994; BERNHOEFT, 1989; LANDSBERG, 1988).

Os sucedidos, em geral, possuem uma visão mais conservadora da empresa, enquanto os sucessores têm uma postura mais inovadora. Essa divergência de postura pode levar a conflitos que poderão interferir negativamente no processo de sucessão, daí a necessidade em serem alinhadas as expectativas e visões dos sucessores e sucedidos em relação à empresa (WERNER, 2004; NETO *et al*, 2001; HUBLER, 1999).

Um desafio para o sucessor é assumir o posto de alguém que tem uma imagem consolidada na empresa, que possui um reconhecimento da parte dos colaboradores e dos agentes ligados à empresa, como os proprietários e outros *stakeholders* [14]. O sucedido ao assumir esse lugar, deve criar a sua imagem como gestor e, ao mesmo tempo, lidar com o fato de ser comparado com o líder anterior (WERNER, 2004; HUBLER, 1999).

[14] Definição de *stakeholders*: individuos ou entidade que assumam algum tipo de risco direto ou indireto em face da sociedade. São eles, além dos acionistas, os empregados, clientes, forncedores, credores, governos, entre outros (IBGC, 2009).

A escolha do sucessor é uma etapa importante no processo de sucessão. O escolhido deve ser aceito pela família, pois se houver restrições de alguma parte, conflitos podem comprometer o processo. Os critérios de seleção do sucessor na empresa familiar devem ser objetivos, buscando-se entre as opções aqueles indivíduos que demonstrem ter as competências necessárias para gerir a empresa e interesse em desenvolver o negócio familiar em beneficio de todos os proprietários (BROCKHAUS, 2004; WARD, 2003; HANDLER, 1989; LANDSBERG, 1988).

Outro desafio enfrentado na empresa familiar é lidar com as expectativas dos colaboradores que não pertencem à família. Quando a sucessão é iminente, esses colaboradores podem ter insegurança sobre a continuidade de seu papel na empresa. Algumas vezes, essa situação pode levar à formação de conluio entre os colaboradores e não só prejudicar o processo de sucessão, como a empresa (NETO *et al*, 2001; HUBLER, 1999).

Além desses desafios, outros são, também, enfrentados pela empresa em qualquer fase de desenvolvimento. Esses fatores são externos a ela e correspondem ao mercado no qual atua e fatores inerentes à economia global. Questões como políticas governamentais e recessão, igualmente, podem afetar os custos de obtenção de capital e, ainda, influenciar o desenvolvimento da empresa familiar.

Quadro 3: Desafios enfrentados na empresa familiar identificados na literatura.

Eixos de Desenvolvimento da Empresa Familiar		
Família	**Propriedade**	**Gestão**
1. Cooperação entre os sucessores e os sucedidos (HANDLER, 1994) **2. Comunicação clara entre sócios e os outros membros da família (HANDLER, 1994)** **3. Manutenção da renda para os sucedidos (LANDSBERG, 1988)** **4. Doenças (LANDSBERG, 1988)** **5. Evitar a triangulação da comunicação (HUBLER, 1999)** **6. Estimular o interesse dos herdeiros para a empresa (LEVINSON, 1971, HUBLER, 1999; SCHEFFER, 1995)** **7. Escolher entre os herdeiros qual será o sucessor (LEVINSON, 1971, HUBLER, 1999; SCHEFFER, 1995)** **8. Separação entre o lar e o trabalho (GERSICK et al, 1997)** **9. Administrar as expectativas dos sócios com as expectativas dos herdeiros (GERSICK et al, 1997)** **10. Administrar a relação entre os irmãos (GERSICK et al, 1997)** **11. Colocar limites de influência da família sobre a empresa (GERSICK et al, 1997)** **12. Promoção da comunicação entre os sócios e os herdeiros que já atuam na empresa, e aqueles que não atuam (GERSICK et al, 1997)** **13. Desligamento da geração senil do negócio familiar (GERSICK et al, 1997)**	**1. Tendência à pulverização (IBGC, 2009)** **2. Manter a empresa atrativa para um número maior de sócios (NETO et al, 2001; ROMANO et al, 2000; HUBLER, 1999)** **3. Eficiência na geração de caixa: acompanhar as necessidades de capital da família (IBGC, 2009)** **4. Conflitos entre os sócios minoritários e majoritários (BERNHOEFT et al, 2003)** **5. Mercado para a comercialização das ações (HUBLER, 1999, GERSICK et al, 1997)** **6. Capitalização da empresa (GERSICK et al, 1997)** **7. Estabelecer estrutura de propriedade à medida que empresa evolui (GERSICK et al, 1997)** **8. Definição dos papéis: gestores X proprietários (GERSICK et al, 1997)** **9. Estabelecer fórum de interação entre proprietários e familiares (GERSICK et al, 1997)** **10. Administrar a complexidade da família e do grupo de proprietários (GERSICK et al, 1997)**	**1. Planejamento para a sucessão (PETRY, 2009; MAZZOLA, 2008; WARD, 2003; NETO et al, 2001, LANDSBERG, 1988)** **2. Preparação dos sucedidos (LANSBERG,1988)** **3. Estabelecimento de novas estruturas organizacionais (NETO et al, 2001; SCHEFFER, 1995; DE VRIES, 1988; LEVINSON, 1971)** **4. Sucedido assumir o papel de mentor do processo (WERNER, 2004, HANDLER, 1994; BERNHOEFT, 1989; LANDSBERG, 1988)** **5. Preparação do sucessor: autodesenvolvimento e relação com o sucedido (WERNER, 2004; HUBLER, 1999)** **6. Sucessor: imagem própria (WERNER, 2004; HUBLER, 1999)** **7. Desenvolver critérios para a escolha sucessor (BROCKHAUS, 2004; LANDSBERG, 1988; WARD, 2003, HANDLER, 1989)** **8. Alinhar as visões e as expectativas do sucedido e do seu sucessor (NETO et al, 2001)** **9. Formação de conluio dos colaboradores (LANDSBERG, 1988)** **10. Lidar com as expectativas dos colaboradores que não são familiares (NETO et al, 2001; HUBLER, 1999** **11. Rentabilidade da estrutura de capital (GERSICK et al, 1997)** **12. Profissionalização (GERSICK et al, 1997)** **13. Compartilhamento entre a tomada de decisão dos sócios e dos herdeiros (GERSICK et al, 1997)** **14. Renovação estratégica (GERSICK et al, 1997)** **15. Gestão de pessoas (GERSICK et al, 1997)**

2.8. Governança nas Empresas Familiares

A governança das organizações trata da definição de regras e procedimentos para a tomada de decisão pelos agentes e do monitoramento e controle sobre a utilização dos recursos em uma organização (CLARKE, 2004; STEIER, 2001). Para a Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD), a governança é definida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas.

Questões referentes à governança de empresas familiares são tratadas na literatura de governança corporativa. Uma contribuição para a temática da governança corporativa é a Teoria da Agencia[15]. Essa teoria trata da relação entre os agentes e os principais e do surgimento dos chamados custos de agência, os custos que emergem quando um indivíduo, o principal, delega as suas funções de tomada de decisão para outro indivíduo, o agente (FAMA; JENSEN, 1983a; FAMA; JENSEN, 1983b; JENSEN; MECKLING, 1976).

Há três fontes de custos de agência envolvidos na relação agente-principal. São eles: os custos de monitoramento despendidos pelo principal para monitorar as ações do agente; os custos de amarração do agente; o custo inerente à perda residual, isto é, a diferença entre o valor das decisões que seriam tomadas pelo principal e o valor das decisões efetivamente tomadas pelos agentes (FAMA; JENSEN, 1983b; JENSEN; MECKLING, 1976).

Os custos de agência emergem quando a relação entre os proprietários e os gestores é caracterizada por interesses divergentes e "assimetria informacional" [16]. Isso se explica porque o gestor, enquanto agente econômico agirá em função da maximização de sua função utilidade que, não necessariamente, estará alinhada aos interesses dos principais ou proprietários. Na empresa familiar, quando o gestor é, também, um principal, ele pode agir em interesse próprio, mesmo que isso implique em prejuízo para os outros proprietários, mas trouxer vantagens para ele (MILLER *et al* 2006; CHUA *et al*, 2003, FAMA; JENSEN, 1983a).

[15] A teoria da Agencia surgiu no inicio do século XX, com a observação dos autores Berle e Means (1932) a respeito da separação entre a gestão e o controle das empresas que estavam abrindo seu capital no mercado de ações.

[16] Assimetria informacional refere-se ao fato de os agentes (gestores) saberem mais sobre sua capacidade, suas habilidades, suas motivações, nível de esforço que os seus principais (proprietários). (CHUA *et al*, 2003; AKERLOF, 1970).

O estabelecimento de mecanismos de governança deve englobar medidas de controle e monitoramento dos agentes pelos principais que preservem o alinhamento de interesses entre ambos, o que ajudará a preservar a integridade da empresa. A partir de uma perspectiva estratégica, um desafio-chave é criar estruturas de governança que sejam adequadas à realidade do negócio e às mudanças no ambiente externo e interno da empresa (STEIER, 2001; FAMA; JENSEN, 1983b).

2.8.1. Os custos de agência na empresa familiar

Os custos de agência são caracterizados em qualquer tipo de esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas. Os laços familiares entre proprietários e gestores em uma empresa familiar são considerados uma derivação do contrato de agência (JENSEN; MECKLING, 1976; GOMEZ-MEJIA *et al*, 2001, STEIER, 2001).

A relação entre agentes e principais familiares é marcada por modos de comportamentos diferentes da racionalidade econômica, uma vez que a família influencia o desempenho da firma por meio de objetivos, de recursos familiares, de relacionamentos e de valores que são próprios a cada família. A relação contratual entre o agente (familiar) e o principal (família) envolve laços e expectativas baseadas em emoções e sentimentos. No contrato familiar, o valor adicionado à relação vai além do valor econômico criado pela transação (DYER, 2006; GOMEZ-MEJIA *et al*, 2001; GERSICK *et al*, 1997).

Há duas vertentes que tratam da presença dos custos de agência nas empresas familiares. Uma, defende que há vantagens em redução dos custos de agência nas empresas dessa natureza, o que as torna uma forma de organização que tem vantagens competitivas oriundas das relações familiares quando comparadas a empresas de outra natureza de propriedade (DYER, 2006, FAMA; JENSEN, 1983b). A outra vertente defende que os custos de agência nas empresas familiares são maiores e levam a um menor grau de eficiência dessas empresas (DYER, 2006; SHARMA, 2004; BERGHE; CARCHON, 2003).

A vertente que propõe que as empresas familiares têm maiores custos de agência tem como justificativa os conflitos inerentes às relações familiares que influenciam o comportamento dos indivíduos. Os objetivos dos agentes são heterogêneos. Eles dependerão do papel que

cada familiar tem na empresa, que pode ser de proprietário, gestor, familiar ou agrupar mais de um papel. Os conflitos de interesse próprios às relações familiares e os diferentes papéis que cada indivíduo pode assumir, podem drenar a eficiência da colaboração e da troca de informação. Como os recursos são todos investidos na firma, o risco é concentrado, assim os membros irão buscar maximizar o seu bem-estar em detrimento do bem-estar coletivo (DYER, 2006; BERGHE; CARCHON, 2003; GOMEZ-MEJIA *et al* 2001; LEVINSON, 1971).

Os problemas de agência que emergem dessa relação são atribuídos à inabilidade dos indivíduos em transcender a dinâmica da relação entre pais e filhos e a rivalidade entre irmãos. Os sentimentos emocionais e os interesses individuais tornam-se conflituosos com os valores do negócio de lucratividade e eficiência (GOMEZ-MEJIA *et al*, 2001).

Entre os problemas de agência verificados, destacam-se: (i) incongruência de objetivo entre agente e principal (GERSICK *et al*, 1997; LEVINSON, 1971). Os gestores promovem os objetivos de curto prazo em detrimento dos objetivos de longo prazo, cujos comportamentos são caracterizados pela relutância à inovação, aversão ao risco e seleção de projetos que melhoram a imagem do gestor; (ii) seleção adversa: restrição das posições de gestores aos membros do clã familiar (LUBATKIN, 2005; BERGHE; CARCHON, 2001); (iii) *Hold-up*: impor as vontades do gestor em decisões estratégicas fazendo-se valer de sua condição de membro da familia (BERGHE; CARCHON, 2003; GOMEZ-MEJIA *et al* 2001); (iv) apropriar-se de rendas que diminuem as contribuições pagas aos outros proprietários (BERGHE; CARCHON, 2003, GOMEZ-MEJIA *et al* 2001), (v) entrincheiramento, uma vez que a propriedade da empresa é restrita ao clã familiar e não há um mercado para comercialização das participações dos proprietários que querem se desligar da empresa (LUBATKIN, 2005).

Schulze *et al* (2001) afirmam que o altruísmo[17] pode ser uma fonte de ineficiência. Quanto mais as relações são embebidas por altruísmo, as funções são definidas com base nas relações familiares e não na competência, como consequência tem-se o aumento dos custos de agência. O comportamento altruísta torna-se assimétrico à medida que a empresa evolui e o agente

[17] O altruísmo é caracterizado pelo comportamento cooperativo dos indivíduos, sem esperar a contrapartida de outros agentes ou de recompensas externas agindo a favor do bem-estar de todas as outras partes envolvidas na relação (FEHR; FISCHBACHER, 2005).

tende cada vez mais a agir em interesse próprio, inclusive fazendo-se valer de sua condição familiar para obter proveitos das situações (DYER, 2006; CHUA *et al*, 2003).

Na vertente que considera a empresa familiar mais eficiente que a empresa não familiar, o argumento principal para essa vantagem é devido à identificação cultural e de valores que agentes familiares têm em comum e ao comportamento altruísta simétrico. Essas vantagens derivam das múltiplas dimensões de trocas entre agente e principal em um horizonte de tempo mais amplo. Os membros da família têm vantagem em monitorar e disciplinar os agentes gestores, porque conhecem o seu comportamento (DYER, 2006; ENSLEY *et al*, 2005; CHUA *et al*, 2003; BERGHE; CARCHON, 2003; GERSICK *et al*, 1997; FAMA; JENSEN, 1983b; JENSEN; MECKLING, 1976).

O sistema social familiar cria uma sinergia entre agente e principal, que resultará em maior coesão, redução de conflitos e consenso nas estratégias criadas para a organização. Quanto mais próximo o agente for do principal, menores são os custos de agência, pois há convergência de valores e objetivos entre eles (DYER, 2006; ENSLEY; PEARSON, 2005).

Seguindo outra vertente da linha altruísta, contrária à linha anteriormente citada (SCHULZE *et al*, 2001; DYER, 2006; CHUA *et al*, 2003), há quatro vantagens que podem ser enumeradas quando os agentes são relacionados aos principais por laços familiares: (i) incentivos que encorajam os membros da família a se considerarem, criando uma cultura, uma linguagem comum, que os torna únicos em seu meio; (ii) a noção de propriedade coletiva entre os membros dessa família; (iii) o incentivo para comunicar e cooperar que reduz os problemas de assimetria informacional; (iv) o comprometimento e lealdade dos gestores da família para com seus principais, os familiares proprietários (GERSICK *et al*, 1997; BERGHE; CARCHAN, 2003).

Nas empresas familiares, um aspecto que se destaca é em relação à confiança que existe entre os agentes. Essa confiança pode ser usada como mecanismo de governança. A confiança representa uma base fundamental de cooperação entre os agentes, podendo ser tratada como uma fonte de vantagem competitiva da empresa familiar, por ser um redutor dos problemas de agencia (STEIER, 2001).

Steier (2001) alega que, entre as fases de desenvolvimento da empresa familiar, apresentada no modelo de analise (GERSICK *et al*, 1997), há períodos de transição, nos quais emergem custos de agencia que podem corromper a eficiência da empresa e colocar sua perenidade em risco. No entanto, afirma que a confiança entre os agentes pode reduzir os problemas de agência entre essas fases porque reduzem a necessidade de monitoramento e previnem o comportamento oportunista dos agentes.

A confiança é baseada nos relacionamentos sociais e é criada ao longo do tempo. Em geral, a confiança supre a necessidade dos arranjos mais formalizados de governança. Porém, segundo o autor, à medida que as transações passam a ser recorrentes entre os agentes há uma erosão dessa confiança, fazendo-os se valerem de comportamentos oportunistas. À medida que as gerações se sucedem, os indivíduos se distanciam de sua origem comum e a cooperação entre os agentes, antes estimulada pelo convívio próximo, pode ser enfraquecida nesse processo. O desafio nas empresas familiares é criar estruturas alternativas de governança para substituir o mecanismo de confiança como forma de governança à medida que ela evolui (STEIER, 2001).

2.8.2. A escolha da forma de governança

Os custos de agência são diretamente ligados à estrutura de governança na empresa familiar. Em uma organização, a forma de governança escolhida será determinante de seu desempenho, uma vez que ela determinará a eficiência no controle dos custos de agência. Além disso, essa estrutura deve garantir aos provedores de capital das empresas retornos sobre o capital investido. A estrutura de governança deve servir como facilitador da relação entre os gestores e os proprietários, permitindo aos agentes atuar em favor do crescimento econômico e do desenvolvimento dessa empresa (MILLER; BRETON-MILLER, 2006; MCCAHERY; VERMEULEN, 2006; SHLEIFER; VISHNY, 1997).

As estruturas de governança especificam como estão distribuídos os direitos e responsabilidades entre os participantes de uma organização, entre eles seus proprietários, gestores, conselhos e *stakeholders*. Segundo o IBGC (2009), as práticas de governança baseiam-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa como meio de garantir os direitos aos proprietários, sejam eles minoritários ou majoritários.

Para o estabelecimento das estruturas de governança, alguns fatores serão determinantes. Miller e Breton-Miller (2006) destacam quatro: (i) o nível e a forma de propriedade da empresa, podendo variar das estruturas de propriedade do maior ao menor grau de concentração. A concentração da propriedade influenciará o grau de monitoramento dos agentes, sendo que quanto mais concentrada, maior o incentivo ao monitoramento, dada a facilidade que os proprietários têm em monitorar seus agentes; (ii) a liderança na gestão da empresa, que pode ser de um gestor familiar ou profissional contratado; (iii) o nível de envolvimento dos membros da família na gestão da empresa, que pode aumentar à medida que a empresa se desenvolve e membros da família passam a atuar na empresa; (iv) o nível de interação entre as gerações da família na empresa, que passa a ser mais intensa à medida que as gerações mais novas passam a atuar na empresa.

Segundo Werner (2004), as estruturas de governança na empresa familiar alteram-se de acordo com as gerações envolvidas, o ciclo de vida da família e o tamanho da família. Isso porque os objetivos são diferentes entre as gerações. A primeira geração, a empreendedora, tem como foco solidificar a empresa e garantir a viabilidade do negócio. Nessa primeira etapa, a gestão operacional, financeira e estratégica se confunde, e é a fase inicial que modelará e gerará padrões para as próximas fases da empresa. À medida que a empresa evolui e as próximas fases se sucedem, os problemas de agência emergem com maior força, principalmente devido à diversidade de interesses, entre os proprietários, e ao aumento da complexidade da estrutura organizacional da empresa (MILLER; BRETON-MILLER, 2006).

Na empresa familiar, em sua fase inicial, quando a propriedade e a gestão estão concentradas nas mãos de um único agente, os problemas relacionados à governança são mínimos, uma vez que não há divergência de interesses e não há necessidade de estabelecimento de estruturas de monitoramento e controle. Porém, à medida que a empresa evolui, sua estrutura de propriedade tende a se pulverizar. Assim, cria-se a necessidade de se estabelecerem estruturas de governança que preservem o alinhamento de interesses entre os familiares e os gestores da empresa, mesmo que sejam indivíduos relacionados por graus de parentesco e pertençam a uma mesma família. O desafio é estabelecer uma estrutura de governança que garanta a perenidade da empresa a porporção que as gerações da família evoluem (IBGC, 2009).

A Ilustração 04 demonstra a pulverização da propriedade e a necessidade de estruturas de governança mais formalizadas nas empresas familiares.

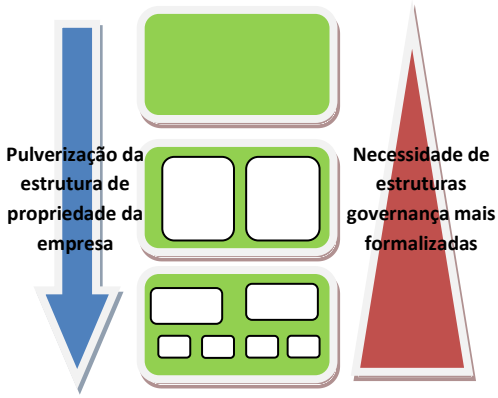

Ilustração 4: Pulverização do capital e estruturas de governança**.**

A causalidade entre a governança e a sucessão não pode ser facilmente estabelecida, já que a sucessão pode tanto influenciar, como ser influenciada pela adoção de práticas de governança (BERTUCCI *et al*, 2009).

Os objetivos dessas práticas, em empresas familiares, consistem em criar e operacionalizar um conjunto de mecanismos que norteiem as decisões para promover o bom desempenho das organizações. As estruturas de governança são a assembléia de sócios, os conselhos, a diretoria executiva e os órgãos de auditoria. Cada estrutura tem demandas e obrigações específicas em relação à definição de diretrizes, objetivos, metas e práticas que serão adotadas pela empresa (CLARKE, 2004; ANDRADE; ROSETTI, 2006; IBGC, 2009; GERSICK *et al*, 1997).

A assembléia é o fórum de reunião dos proprietários, no qual são definidos pontos importantes para a organização, como estrutura de capital e as decisões sobre diretrizes de interesse dos proprietários em relação à empresa. Os executivos apresentam aos sócios a prestação de contas, fazem uma análise da atuação da empresa e do ambiente de mercado e

mostram as demonstrações financeiras e de resultados do exercício precedente (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

No caso das empresas familiares, em especial as que possuem estrutura de capital fechada, a necessidade de estabelecimento da assembléia pode variar de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa, assim como de sua configuração. Nos casos em que a propriedade é concentrada em um único sócio ou casal de sócios, uma assembléia não tem finalidade de representação dos proprietários. Essa estrutura torna-se importante à medida que a propriedade se dispersa, uma vez que o objetivo é servir como espaço oficial para os proprietários expressarem a sua opinião (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

Na empresa familiar, além dos objetivos principais da assembleia semelhantes aos de empresas de outra composição de propriedade, muitas vezes, ela torna-se um evento social familiar e deve servir, também, para fortalecer o espírito de propriedade coletiva dessa empresa. Igualmente, a assembleia serve para marcar o limite entre a família e a empresa, sendo o fórum em que se define como as participações dos sócios podem ser redistribuídas, absorvidas ou negociadas dentro da família, por meio de um estatuto (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

Os conselhos têm como função supervisionar e orientar as estratégias da empresa. Servem como ligação entre a assembleia e a diretoria executiva, colocando para a diretoria quais são as diretrizes da empresa e fazendo o monitorando desses agentes em suas ações. Para as empresas familiares, a estruturação de um ou mais conselhos e seus objetivos serão adaptados ao estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra e as necessidades em termos de tomada de decisão (CLARKE, 2004; GERSICK *et al*, 1997).

Os conselhos podem ter um papel ativo na companhia, tomando decisões efetivas na empresa, como podem assumir um papel consultivo, servindo de guia para a adoção de estratégias pelos gestores. Em empresas no estágio de sócio-controlador ou aquelas de menor porte, em geral, o conselho detém o papel consultivo, como auxiliar da tomada de decisão (CLARKE, 2004; ANDRADE; ROSETTI, 2006; GERSICK *et al*, 1997).

O conselho de família atua como balizador da relação entre a família e a empresa. É o meio pelo qual a família exprime seus valores, suas necessidades e suas expectativas em relação à

empresa, o que, por sua vez, auxiliará o desenvolvimento das políticas e diretrizes da organização. Entre os objetivos do conselho de família, destaque-se o de servir como uma estrutura que promove a criação de uma visão compartilhada da família em relação à empresa (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

A diretoria executiva tem o papel de tornar operacional as diretrizes estabelecidas e adotar ações que visem cumprir os objetivos definidos pelos proprietários. É essa estrutura que exerce a gestão da empresa. O foco da diretoria executiva é definir as estratégias de negócios da empresa, levantar e expor as vulnerabilidades e os riscos da corporação (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

Nas empresas familiares, uma questão importante em relação à gestão executiva da empresa é o grau de envolvimento de familiares na equipe executiva. Desde o estágio inicial de desenvolvimento, devem ser estabelecidas regras para a participação dos familiares na gestão da empresa. Mas principalmente nos estágios de *Trabalhando em Conjunto* e de *Passagem de Bastão*, as regras de seleção e eleição dos pontos de avaliação dos candidatos tornam-se importantes para a mitigação de conflitos e disputas entre os familiares (ANDRADE; ROSETTI, 2006; GERSICK *et al*, 1997).

A literatura discute a contratação de gestores não familiares para assumir a diretoria executiva das empresas familiares (BERTRAND *et al*, 2006; GOMEZ-MEJIA *et al* 2003, MCCONAUGHY, 2000). Dyer (1989) chama a atenção para a escolha de gestores familiares como sendo vantajosa nas situações nas quais os recursos humanos são escassos. Nesses casos, o fato de os gestores serem familiares traz vantagens para as empresas familiares quando comparadas às empresas não familiares em termos de desenvolvimento de competências gerenciais.

McConaughy (2000) verificou que executivos não familiares custam mais caro à empresa que os executivos familiares, uma vez que o desempenho dos primeiros está vinculado a incentivos pecuniários e, no caso dos familiares, incentivos não pecuniários são importantes para determinar sua relação com a empresa. As empresas familiares utilizam diferentes políticas de remuneração dos executivos, a depender de o gestor ser ou não membro da família. Enquanto os gestores familiares recebem menor remuneração, o seu salário tende a ser menos vinculado ao desempenho da empresa, mas vinculado ao grau de exposição ao

risco, quanto maior, maiores são as remunerações dos gestores familiares (GOMEZ-MEJIA *et al*, 2003).

Entre os mecanismos de governança também existem órgãos de auditoria cuja função é redimir conflitos de ordem técnica e de sobreposição de funções, supervisionando a integridade, qualidade das práticas da administração. São estruturas que podem ser internas ou externas à organização. O papel desses órgãos é examinar, verificar, fiscalizar e avaliar as contas e os atos da administração, e informar, opinar, sugerir e apontar os erros ou até fraudes (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

As estruturas de governança da empresa são as garantidoras de um constante fluxo de informações entre os diferentes níveis de poder nas empresas e permitem o constante alinhamento e realinhamento de interesses. Elas podem minimizar as assimetrias de informação, um dos fatores que originam os problemas de agência. O objetivo desses mecanismos é o de redimir ou minimizar os conflitos que podem surgir entre proprietários e gestores, além de outros interessados no desempenho da empresa (CLARKE, 2004; ANDRADE; ROSETTI, 2006; IBGC, 2009).

Vale frisar que, apesar de a governança corporativa ter sua origem vinculada à formação dos grandes conglomerados empresariais no inicio do século XX, atualmente seus conceitos vêm se ampliando a quaisquer tipos de organização, inclusive as empresas familiares de capital fechado. Assim, para cada tipo de empresa, as estruturas podem ser adaptadas em acordo com a sua complexidade organizacional (ANDRADE; ROSETTI, 2006).

Em relação ao processo de sucessão, os mecanismos de governança têm o papel de orientador, por meio de seus mecanismos. É nesse momento que há necessidade de separar a gestão da empresa das questões familiares. As estruturas de governança podem auxiliar no estabelecimento de papéis para os agentes que participam da empresa, estejam eles alocados em uma ou mais esferas que compõem as dimensões da empresa familiar: família, gestão e propriedade (BERTUCCI *et al*, 2009).

III. Metodologia

3.1. Descrição do método

O problema de pesquisa é compreender os condicionantes do processo de sucessão na empresa rural de controle familiar, tendo como objetivos específicos estabelecer a motivação para o processo; identificar desafios e discutir como fatores jurídicos e mecanismos de governança influenciam o processo de sucessão.

Quer-se, portanto, explorar o tema da sucessão nas empresas rurais de controle familiar, o que permite classificá-la como um estudo exploratório cujo objetivo é proporcionar familiaridade com o problema de pesquisa, a fim de torná-lo mais explicito. Por meio da pesquisa exploratória, obtêm-se descrições qualitativas do problema que está sendo investigado. A finalidade do estudo exploratório é gerar hipóteses para pesquisas futuras (SELLTIZ, 1974; MARCONI, 1999; EISENHARDT, 1989).

A natureza no problema a ser explorado é "*como*" o processo de sucessão acontece nas empresas rurais de controle familiar que já passaram por pelo menos um evento de sucessão, nos três eixos de desenvolvimento considerados: propriedade, família e gestão. Segundo Lazzarini (1999), problemas encabeçados por "como" ou "por que" lidam com relações que se configuram no tempo e no contexto do estudo, o que deve ser tratado por técnicas qualitativas (LAZZARINI, 1997).

A estratégia de pesquisa escolhida é o estudo de caso. O estudo de caso mostra-se adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, no qual os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente percebidos e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas: entrevistas, arquivos, documentos, observação (YIN, 2005).

O propósito principal do estudo de caso é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. De acordo com Yin (2005, p. 20):

> (...) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas do acontecimento da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (...).

O método de estudo de caso visa entender fenômenos da vida real, nos quais não é possível separá-los de seu contexto (LAZZARINI, 1997).

Gil (1999) destaca que o estudo de caso se presta a: (i) explorar situações cujos limites não são claramente definidos; (ii) preservar o caráter unitário do objeto estudado; (iii) descrever o contexto em que está sendo feita a investigação e (iv) formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno ou situação muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos. Ele constitui-se um estudo profundo, detalhado do problema de pesquisa e a unidade de análise pode ser: pessoas, famílias, produtos, empresas ou unidades da empresa, entre outros.

O estudo de caso único é apropriado quando se tem um caso crítico para testar (confirmar, desafiar, expandir), quando se tratar de um caso extremo ou singular, tão raro que vale a pena documentar ou quando se tratar de um caso revelador que ofereça a oportunidade de observar e examinar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. A utilização de casos múltiplos é apropriada quando o enfoque estiver baseado na comparação de semelhanças e no destaque das diferenças. No caso das semelhanças, examinam-se tendências que presumivelmente estão afetando a todos, quando se tratar do destaque das diferenças, essas estão definidas *a priori* e exploradas com o fim específico de se construir uma teoria (YIN, 2005).

O estudo de caso permite ao pesquisador a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidências. Embora não seja uma técnica particular de obtenção de dados, ele é um modo de organizar os dados em termos de uma unidade escolhida, como a história de um indivíduo, de um grupo ou um processo social delimitado (LAZZARINI, 1997).

Para este trabalho, é utilizado o estudo de casos múltiplos, pois seus objetivos estão alinhados aos enfoques descritos por YIN (2005). Os dados foram levantados a partir de textos publicado em revistas, jornais e sites e por meio de entrevistas com gestores, proprietários e familiares dessas empresas. As entrevistas seguiram a lógica da definição de papéis proposta

no modelo dos três círculos, dentro dos universos: Família, Gestão e Propriedade (GERSICK *et al* , 1997).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os indivíduos. Essa modalidade de entrevista permite aos entrevistados se expressarem de forma livre; ao entrevistador cabe guiá-los por meio de questões abertas, relacionadas ao tema que está sendo estudado. Como a informação procurada corresponde a níveis psicológicos profundos, nas quais nem mesmo os entrevistados compreendem suas reais motivações, deixar um grau de liberdade ao entrevistado pode induzi-lo a fornecer informações mais profundas e precisas sobre o problema abordado (EVEILLARD, 2001).

Para a estruturação do roteiro de entrevista, construiu-se uma matriz de objetivos da pesquisa (Apêndice I) e questões que deveriam ser abordadas e, na sequência, foi elaborado um guia para as entrevistas (Apêndice II). O guia de entrevista serve como suporte ao entrevistador, como material de apoio para canalizar o raciocínio do entrevistado durante a entrevista. À medida que a entrevista evolui, o entrevistador deve estar sempre atento a captar os elementos necessários. Caso o interlocutor em sua fala não preste a informação espontaneamente, o entrevistador deve perguntá-la diretamente.

Em relação aos limites do uso da técnica de estudo de casos, uma crítica colocada pelos autores é, em relação à possível falta de metodologia no emprego da técnica, ocasionada pela relativa facilidade de execução. Mas a critica maior se refere ao fato de esse tipo de pesquisa ser sujeito à intervenção do pesquisador. Como consequência, as análises tornam-se intuitivas e enviesadas, o que prejudica o resultado final da pesquisa. Assim, no emprego do estudo de caso, o pesquisador deve estar muito mais atento para controlar os potenciais vieses pessoais. Deve-se executar a técnica, a análise e interpretação dos dados de forma imparcial (YIN, 2005; LAZZARINI, 1997).

3.2. Descrição da amostra:

O objeto de análise desta pesquisa é a empresa rural de controle familiar. Dentro dessa delimitação, as empresas rurais de interesse são aquelas que realizam atividade agropecuária comercial e que passaram por pelo menos um processo de sucessão nas três dimensões de desenvolvimento.

Três empresas rurais foram selecionadas. Essas empresas foram escolhidas por conveniência. Sabe-se que o tema sucessão é delicado, uma vez que ele tange assuntos familiares, o que pode trazer um desconforto aos participantes no momento da entrevista. No entanto, na etapa de verificação da disponibilidade em prestar esse depoimento e fornecer informações que subsidiam a pesquisa, os envolvidos nessas empresas se mostraram dispostos a colaborar com a pesquisa, mesmo sendo esclarecidos da natureza das perguntas.

As empresas respondem pela premissa do trabalho: terem passado por um ou dois processos de sucessão e serem de controle familiar, ou seja, a maior parte da propriedade pertencer a uma família. São empresas de reconhecido destaque no cenário nacional, por servirem como referência em outros aspectos, como uso de inovação tecnológica em suas atividades.

Nesta pesquisa, optou-se por não identificar as empresas em analise, nem os entrevistados. Os proprietários e gestores julgaram que não seria adequado expor as questões tratadas deixando sua identidade aberta, mesmo que em um trabalho científico.

a) Empresa A

A Empresa A foi fundada em 1945 com a aquisição de uma área rural por um industrial de São Paulo de origem alemã. A fazenda está localizada na região central do Estado. Nesse período, as terras dessa região eram consideradas ruins, em decorrência do uso intensivo do solo nas plantações de café. Esse uso intensivo com pouca ou nenhuma tecnologia desgastou o terreno, e motivou alguns fazendeiros locais a venderem suas áreas a valores baixos.

Desde sua fundação a empresa atuava como uma agroindústria de transformação. Ela tinha duas atividades principais: a produção de melado de cana e a produção de leite para a fabricação de Caseinato de Cálcio para a indústria farmacêutica. A atividade principal em 2010 é a pecuária de leite integrada ao beneficiamento do produto e industrialização em leite pasteurizado e iogurtes, caracterizando uma integração vertical de cadeia.

A empresa possui duas propriedades rurais, localizadas no Estado de São Paulo e Mato Grosso do Sul, cujas áreas são respectivamente de 2.000 hectares e de 1.700 hectares. O

faturamento bruto da empresa, em 2009, foi da ordem de 25 milhões de reais. A empresa emprega 250 pessoas, sendo 170 funcionários fixos e 70 funcionários temporários.

A empresa passou por dois processos de sucessão. O primeiro aconteceu quando o fundador passou parte da propriedade e a gestão da empresa para seu enteado. O segundo foi quando o enteado passou a gestão para seu filho e, posteriormente, os filhos herdaram a participação da mãe na empresa. Para a elaboração do estudo de caso da empresa A, foram entrevistados três indivíduos:

- Enteado do fundador representa a 2ª geração da empresa;
- Filho II (FII), filho do enteado e gestor principal da empresa, 3ª geração da empresa;
- Filho IV (FIV), filho do enteado, possui um cargo de diretoria da empresa, pertence à 3ª geração da empresa.

Além das entrevistas foram analisados materiais disponibilizados em *sites* e fornecidos pelos entrevistados.

b) Empresa B

A empresa B foi fundada em 1947 quando o patriarca da família adquiriu uma propriedade próxima a Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. As atividades desenvolvidas na fazenda eram a cafeicultura e a citricultura. Aos poucos, essas culturas foram substituídas pela cana de açúcar, estimulada pela implantação das primeiras usinas de açúcar e álcool na região.

Em 2010, a empresa possui duas unidades de negócio. Uma unidade localizada no Estado de São Paulo e a outra unidade localizada no sudoeste do Estado de Minas Gerais, cujas áreas são, respectivamente, de 4.250 e 3.475 hectares. A cana de açúcar é cultivada em 4.400 hectares. A soja é cultivada em 3.170 hectares e o milho cultivado em 146 hectares. Dessas áreas, apenas 1.555 hectares são terras próprias, correspondendo a 20% das áreas cultivadas. O faturamento bruto da empresa, em 2009, foi da ordem de 18 milhões de reais. A empresa conta com 179 funcionários nas suas duas unidades de negócio. A empresa está na terceira geração da família. São os netos do fundador os atuais proprietários. Para a elaboração do estudo de caso foram entrevistados três indivíduos:

- Filho: representa a 2ª geração da família;

- Neto I (NI): diretor geral da empresa representa a 3ª geração da família;
- Neto II (NII): proprietário e família.

c) Empresa C

A empresa iniciou suas atividades na década de setenta, quando o governo brasileiro instituiu o Programa Pólo de Desenvolvimento da Amazônia, para estimular o desenvolvimento da região Norte, por meio de pólos agropecuários. Nesse período, o fundador adquiriu por licitações, as glebas que vieram a constituir a empresa rural, localizadas no Estado de Rondônia. A atividade principal da empresa ainda é a pecuária de corte de ciclo completo, aquela na qual ocorre a cria, recria e engorda dos animais.

Em 2010, o rebanho é composto por 14.000 cabeças de gado bovino, em uma área de 12.000 hectares. A equipe da empresa conta com 50 colaboradores em tempo integral entre gerentes, pessoal de campo e consultores externos. O quadro de funcionários chega a 90 pessoas nas épocas de trabalho mais intenso, como os períodos de nascimento de bezerros.

A empresa está na segunda geração da família: é a filha do fundador a presidente da empresa e suas duas irmãs compartilham a propriedade da empresa. Para a elaboração deste estudo de caso foram entrevistadas:

- Filha I (FI): proprietária e gestora;
- Mãe: funcionária da empresa.

IV. Análise dos Casos

Para estruturação e análise dos casos, utilizou-se o modelo de eixos de desenvolvimento proposto por Gersick *et al* (1997). O objetivo dessa modelagem é facilitar o reconhecimento dos desafios enfrentados pelos gestores e familiares na empresa rural ao longo do desenvolvimento da empresa nos três eixos propostos: família, propriedade e gestão. Essa análise contínua ao desenvolvimento está alinhada ao que é colocado na literatura que a sucessão não é um momento único e, sim, um processo que está sob constante influência da evolução das empresas familiares.

4.1. Empresa A

Evolução da família

A empresa A foi estabelecida com a aquisição de uma área rural por um industrial alemão. Após a morte de sua esposa, o fundador transmitiu ao seu enteado uma parte da propriedade do negócio, tornando-se, assim, sócios. Com o estabelecimento da sociedade, o enteado mudou-se com sua família para a fazenda. Seus quatro filhos foram criados na propriedade até a idade de 15 anos, quando saíram para completar os estudos.

O filho mais velho formou-se em engenharia agronômica e seguiu carreira fora da empresa familiar. Ele nunca atuou na empresa como gestor, apenas como proprietário. O filho II (FII) formou-se engenheiro agrônomo e começou a trabalhar na empresa após a graduação. O filho III (FIII) graduado em administração trabalhou na área financeira da empresa entre 1991 e 2000. O filho IV (FIV) no ano 2000 assumiu a função de FIII na diretoria executiva, após o desligamento desse da empresa.

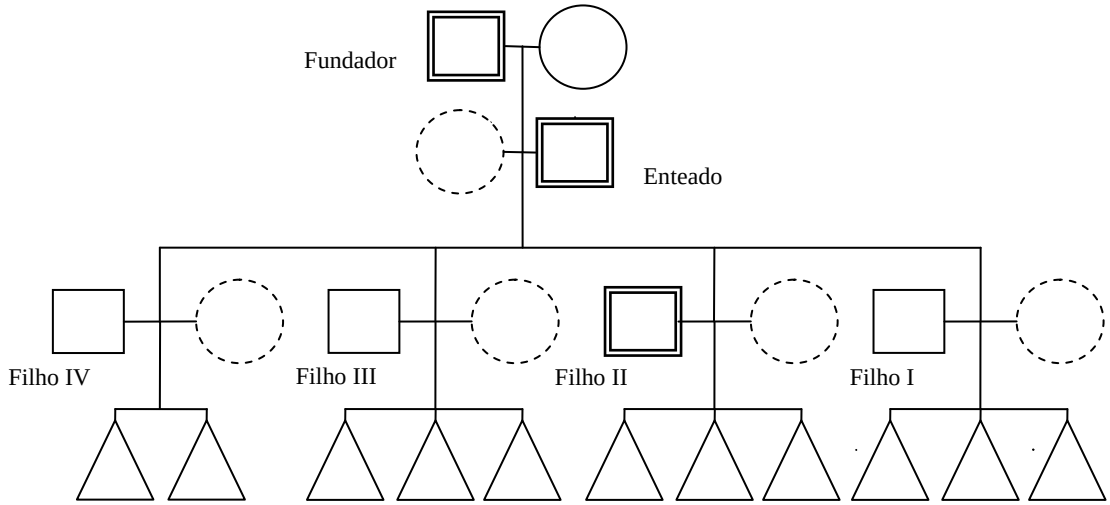

Ilustração 5: Genograma da família. As formas marcadas em linha dupla referem-se aos sucedidos e sucessores nas gerações da empresa.

No eixo da família a empresa foi classificada no estágio *Trabalho em Conjunto*. Nesse estágio duas ou mais gerações estão envolvidas no negócio familiar. Nesse caso, o enteado representa a segunda geração no negócio e seus filhos representam a terceira geração da família na empresa.

Os indivíduos já tomaram a decisão sobre sua participação na empresa e, é clara, a definição de seu papel em relação à família e os negócios. Três aspectos relacionados ao eixo da família e ao estágio de desenvolvimento são destacados na empresa A: cooperação entre sucessores e sucedidos, administração da relação entre os irmãos e manutenção da renda para os sucedidos.

Percebe-se que existe uma cooperação entre os sucedidos e herdeiros nas situações relatadas pelos entrevistados. Quando FII assumiu a gestão da empresa, seu pai o apoiava em suas decisões, mesmo por algumas vezes julgar algumas ações arriscadas. Os irmãos, agora sócios, também sempre colaboraram e participaram dos momentos de decisão da empresa, trazendo informações externas e suas experiências em outras empresas.

A relação entre os irmãos é estruturada por meio do estabelecimento de uma assembléia de sócios, na qual todos os irmãos e o pai se reúnem para discutir as diretrizes da empresa, propostas de projetos e ações para preservar a continuidade da empresa. As especificidades dessa estrutura de governança serão discutidas em um tópico posterior.

A manutenção da renda para os sucedidos foi equacionada por meio da remuneração do enteado que continua a trabalhar na empresa, o que lhe garante um nível de recursos para sua manutenção. Além disso, no período em que esteve à frente da empresa, acumulou bens que lhe geram receita complementar.

Evolução da propriedade

A empresa foi constituída sob a forma jurídica de sociedade anônima de capital fechado, forma ainda mantida em 2010, momento da realização deste estudo. A motivação para essa escolha é explicada como sendo em decorrência de o fato do fundador ter origem alemã e temer perseguições políticas que poderiam colocar em risco seu patrimônio, se estivesse em nome da pessoa física.

O fundador da empresa A casou-se com a avó dos atuais proprietários, então viúva e mãe de um filho. Em 1960, após a morte de sua esposa, o fundador propôs uma sociedade na empresa ao seu enteado, transmitindo-lhe 60% das ações. A esposa do enteado faleceu em 1984 e a parte que lhe cabia na empresa, 30% das ações, foi distribuída entre os seus quatro herdeiros. A sociedade da empresa passou a ser compartilhada entre o fundador, que detinha 40% das ações, seu enteado com 30% e seus filhos com os 30% herdados da mãe.

Em 1989, o fundador faleceu e a parte que lhe cabia na empresa, 40% das ações, foi herdada pelos filhos do primeiro casamento. Durante um ano, o enteado e seus filhos negociaram os 40% em ações da empresa com os filhos do primeiro casamento. Em 1992, as ações foram adquiridas e a propriedade total das ações da empresa passou para o enteado e seus filhos.

Em 2010, o pai detém 50% das ações e os filhos os outros 50%, distribuídos em igual proporção, cada um com 12,5% de participação.

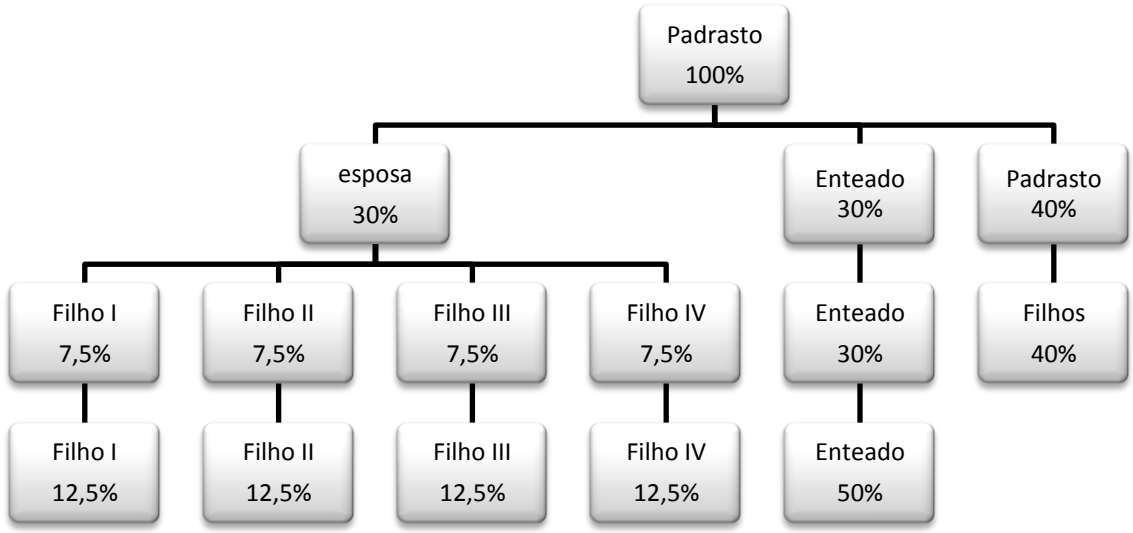

Ilustração 6: Evolução do eixo da propriedade na empresa A.

No eixo da propriedade, a empresa A foi classificada em duas fases: *Proprietário Controlador* e *Sociedade de Irmãos*. Em relação aos desafios enfrentados nesse eixo, foram identificados alguns pontos característicos dessas fases.

A propriedade da empresa A diluiu-se na passagem da 2ª para 3ª geração. Para evitar conflitos entre os sócios minoritários e majoritários, foi estabelecido, em um acordo entre os acionistas, que o pai, que possui a maior parte das ações, intervém com seu voto apenas em caso de empate nas votações entre os sócios-irmãos. Isso minimiza a chance de conflitos entre os sócios.

Outro aspecto se refere à administração da necessidade de aporte de capital das famílias em relação à empresa, uma vez que à medida que propriedade se dilui, reduzem-se, também, os dividendos de cada sócio. Limitou-se a dependência financeira das famílias sobre a empresa, por meio da regra de participação de dois dos sócios proprietários como gestores ou colaboradores da empresa, além do pai.

Os atuais proprietários temem que para a próxima geração, a diluição da propriedade possa corroer a harmonia alcançada entre os sócios. Um aspecto discutido pelos entrevistados é o desafio de manter a empresa atrativa para um número maior de sócios. A solução para equacioná-lo passa pela estratégia de verticalização das atividades, no objetivo de aumentar a rentabilidade da empresa.

Além disso, busca-se o estabelecimento de um processo de controle compartilhado entre os irmãos de maneira que todas as informações disponíveis da empresa possam estar acessíveis aos sócios e aos herdeiros. Para tanto, a preocupação dos gestores é elaborar demonstrações de resultados que possam ser compreendidas por todos sócios, agregados e herdeiros. Outra ação buscada é a de criar um mercado interno para comercialização das ações para serem negociadas entre sócios e herdeiros.

Evolução da gestão

Quando a empresa foi formada em 1945, o fundador era, também, o gestor do negócio. A gestão e o processo de decisão estavam centralizados nele. Sua gestão era conservadora: o capital investido na empresa era próprio e não havia financiamento com capital externo. Nesse período, as taxas de crescimento eram baixas e a atividade estava estagnada, segundo relato dos entrevistados.

Com o falecimento da esposa, o fundador passou a responsabilidade da gestão ao enteado. Em 1985, FII começou a trabalhar na empresa, na área de gestão da produção, com o consentimento do padrasto. Quando o padrasto faleceu, o enteado transferiu responsabilidades para FII, em termos de desenvolvimento de novos projetos e investimentos em tecnologia.

No ano de 1989, FII assumiu a presidência da empresa em consenso com os outros sócios. Nesse período, a operação da empresa cresceu muito e havia necessidade de melhorar a estrutura organizacional da empresa. Em 1991, FIII foi convidado a assumir a área de controladoria e tesouraria, para organizar os processos e os controles financeiros. Em 2001, FIV substituiu-o nessa função.

No eixo da gestão, a empresa foi classificada no estágio de *Expansão* e *Formalização.* Essa fase é caracterizada por um aumento de complexidade dos processos, da estrutura organizacional da empresa e pela diversificação dos negócios, o que está alinhado com o que foi encontrado: a empresa integrou um elo, o de transformação e processamento do leite *in natura* e comercializa diretamente esse produto.

O estabelecimento de novas estruturas organizacionais ocorreu devido ao aumento de complexidade operacional da empresa. A estrutura organizacional foi delineada para definir os papéis de cada individuo na empresa e evitar a sobreposição de funções, assim, foram criados cargos e áreas separadas comandadas por cada gestor familiar.

Em 2010, FII é diretor presidente e tem como responsabilidade a área de produção da empresa. O pai é diretor da área agrícola. FIV é diretor administrativo, responsável pela área de controladoria, tesouraria, recursos humanos, almoxarifado e, ainda, tem a função de diretor comercial do laticínio. Existe assim, uma divisão clara entre as áreas de atuação da empresa e cada gestor tem seu papel definido.

Os entrevistados relatam que um desafio enfrentado é compensar o baixo retorno sobre o capital investido, uma vez que, quando o ativo "terra" é contabilizado nos resultados, as taxas de retorno sobre capital imobilizado são baixas em relação ao custo de oportunidade de investir esse capital em uma alternativa. Para reduzir esse problema, considera-se o lazer como parte do retorno sobre o capital investido. Como as famílias têm momentos de descanso nas dependências da empresa, isso é contabilizado como uma receita para os proprietários em termos de "lucro" gerado pela empresa, o que diminui o impacto negativo do baixo índice da relação capital imobilizado *versus* custo de oportunidade.

Em relação à profissionalização, a preferência é pela escolha de um gestor da família, como identificado na situação na qual FIV substituiu FIII na sua função. Quando questionados sobre a possibilidade de FIV não ter interesse e/ou competência para desenvolver a função, os entrevistados afirmaram que um gestor externo haveria sido buscado.

Todavia, segundo os gestores, um agente externo custaria mais caro à empresa que o agente familiar, e, nesse caso, eles assumem que a geração de caixa não seria suficiente para cobrir o custo de contratação e manutenção de um profissional com os salários vigentes no mercado.

Estágios de desenvolvimento da empresa A no ano de 2010 em cada dimensão de análise:

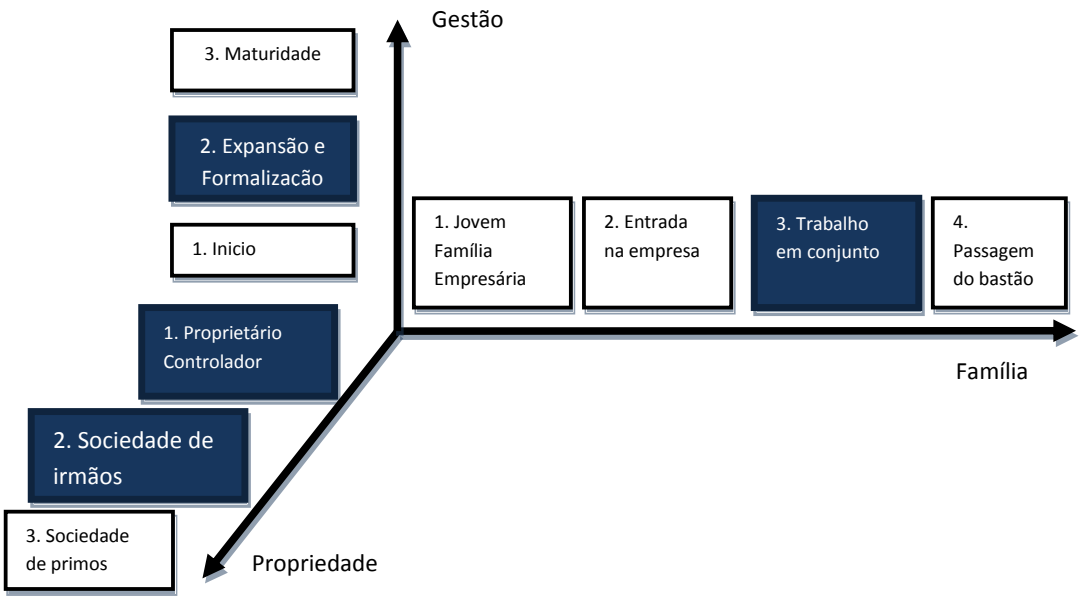

Ilustração 7: Representação da empresa A no modelo de eixos de desenvolvimento. Os quadros em destaque colorido representam o estagio de desenvolvimento da empresa no momento de elaboração do estudo de caso.

4.2. Empresa B

Evolução da família

A fundação da empresa B está vinculada à história da família da esposa do fundador. O sogro possuía uma propriedade próxima à cidade de Piracicaba, no estado de São Paulo. Após o final da 2ª guerra mundial, o sogro, de origem italiana, começou a ser hostilizado pelos vizinhos, o que o pressionou a vender a propriedade. Após a venda, ele faleceu deixando o capital da transação para os quatro filhos, entre eles, a esposa do fundador.

Após a morte do sogro, o genro propôs aos cunhados que investissem o capital herdado em uma propriedade rural na região onde trabalhava, dado os bons preços das terras na localidade. Os cunhados aceitaram a proposta e formaram a primeira sociedade, entre o fundador da empresa B e seus dois cunhados. Em 1950, o fundador propôs a troca da parte dos cunhados na fazenda por ações de uma usina de açúcar que ele havia recebido, adquirindo a propriedade total da empresa.

O filho do fundador graduou-se engenheiro agrônomo em 1965 vindo trabalhar com o pai na fazenda. A relação dos dois na empresa era muito conflituosa, o pai não aceitava a influência do filho, apenas queria seu apoio enquanto funcionário. Para evitar conflitos no núcleo da familiar, o filho saiu da empresa para outra atividade. No entanto, em 1967, o fundador recebeu um convite para um cargo administrativo em outra empresa, e passou então a gestão do negócio familiar para o herdeiro, que por sua vez voltou a trabalhar em B. O filho do fundador teve quatro filhos. O mais velho, NI, formou-se também engenheiro agrônomo e começou trabalhar na empresa após a graduação.

Em 1997, o patriarca decidiu passar a propriedade da empresa aos seus dois herdeiros. O filho percebeu que uma situação complexa se delineava: ele tinha dois filhos e dois sobrinhos que cursavam agronomia. Segundo sua percepção, os primos eram propensos a se interessar pela empresa da família, dado a afinidade com a área agrícola, o que poderia se tornar um ponto de conflito no futuro. Ele então propôs, e a irmã aceitou que fosse feita a divisão total do patrimônio herdado do pai.

Em 2010, a empresa está na terceira geração, dos netos do fundador. Eles são quatro sócios. O mais velho sempre atuou na empresa e está no cargo de diretor. Ele não mantém nenhuma

atividade profissional paralela, dedicando-se, exclusivamente, ao negócio familiar. Os outros irmãos, também sócios, possuem carreiras independentes da empresa.

NII trabalhou na empresa B, quando terminou a graduação. No entanto, segundo seu relato, percebeu que, se continuasse no cargo dentro da organização, estaria à sombra da história de sua família e, assim, foi buscar oportunidades para desenvolver sua carreira fora da empresa familiar. Para NII, o fato de ter assumido uma carreira externa foi muito importante para o delineamento de seu papel atual na empresa. Ele tem uma visão própria do negócio e, por meio de suas experiências profissionais, auxilia na escolha das diretrizes estratégicas da empresa B.

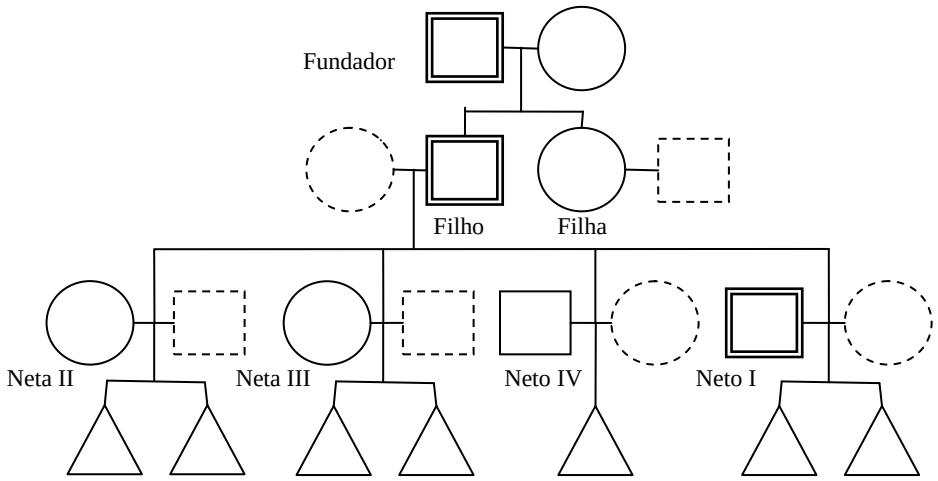

Ilustração 8: Genograma da Família. As formas marcadas em linha dupla se referem aos sucedidos e sucessores nas gerações da empresa.

No eixo da família, a empresa B está na fase *Trabalho em Conjunto*: são duas gerações da família que atuam na empresa: o filho do fundador, como consultor, e NI como gestor principal.

Um desafio enfrentado na empresa B, que corresponde ao desenvolvimento no eixo da família, foi o estabelecimento de uma relação de cooperação entre o fundador e seu filho, uma vez que havia uma resistência da parte do fundador em relação à atuação do filho na empresa. Quando o filho assumiu a gestão, o fundador se desligou totalmente da empresa B. Além do desafio de cooperação, outro desafio que pode ser apontado foi a não separação entre o lar e o

trabalho, visto que o pai mesclava esse papel com o de gestor e impunha sua opinião em detrimento das opiniões do filho nos momentos de decisão na empresa.

Em um momento posterior, o pai, ao contrário do fundador, apoiou NI em sua atuação na empresa. O entrevistado afirmou que um fator que contribuiu para essa cooperação foi a experiência passada com o seu pai que o fez repensar a relação que teria com o filho na empresa. Por sua vez, esse posicionamento cooperativo evitou a sobreposição de papéis enquanto familiares e colaboradores da empresa.

Um dos fatores de sucesso na empresa B é a definição clara do papel de NI como gestor e a comunicação clara dessa definição e apoio por parte dos seus sócios-irmãos. Isso é considerado importante pelos entrevistados para a manutenção da harmonia no núcleo familiar.

Evolução da propriedade

A empresa B foi fundada em 1947. O fundador detinha metade da propriedade e os cunhados, um quarto da propriedade cada um. Em 1950, o fundador adquiriu a parte que pertencia aos cunhados, assumindo 100% da propriedade da empresa B. Mais duas outras áreas foram adquiridas, uma em 1967, e a terceira em 1977, expandindo a área total da empresa.

Em 1997, o fundador decidiu passar a propriedade da empresa, dividindo as fazendas entre seu filho e filha, em partes iguais. O filho do fundador, nesse mesmo momento, transferiu diretamente as fazendas herdadas para seus quatro filhos, estabelecendo a transferência da propriedade da segunda para terceira geração da família. Nessa transferência, o pai estabeleceu três condições para os quatro sócios: as propriedades não poderiam ser vendidas enquanto ele e a esposa estivessem vivos; para a venda, todos os irmãos deveriam dar a anuência e NI, o gestor principal, prestaria contas de todas as estratégias e ações implantadas na empresa para o pai e seus irmãos.

Os irmãos constituíram um condomínio agrícola, para administrar os ativos da empresa e os contratos de parcerias e arrendamentos com outras empresas rurais. Por meio dessa forma, eles mantiveram o *status* de produtor rural individual, porém atuando como uma entidade unificada.

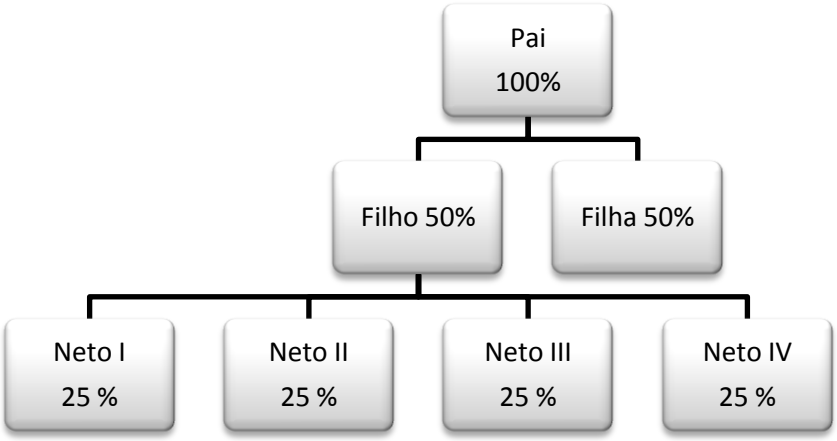

Ilustração 9: Evolução da propriedade na empresa B.

Em 2010, a empresa está na fase de *Sociedade de Irmãos*. Cada sócio participa com 25% da propriedade da empresa. A propriedade diluiu-se quando os netos do fundador receberam as áreas que cabiam ao pai, porém, as participações são em partes iguais e não há relato de conflito entre eles.

O único que depende da empresa B financeiramente é o gestor principal. O pai tem uma remuneração que lhe gera renda complementar como presidente do conselho. Os outros sócios têm outras atividades que garantem a manutenção de suas famílias. Assim, não há uma pressão para a geração de caixa para acompanhar as necessidades de capital, já que somente um braço da família depende da renda gerada pela empresa.

Apesar da não existência de conflitos, manter a empresa atrativa para um número maior de sócios é um desafio para a empresa B, segundo a visão dos entrevistados. O capital gerado pela empresa é reinvestido na expansão das atividades. O objetivo é conferir à empresa maior capacidade de geração de recursos, a fim de manter sua atratividade para o número maior de sócios, considerando, também, que as gerações futuras herdarão o negócio familiar.

Evolução da gestão

No inicio de seu desenvolvimento, a empresa produzia café. Com o crescimento da atividade da usina de moagem na região, essa cultura foi substituída pela cana de açúcar, que, em 2010, é a principal fonte de renda da empresa.

No período em que o fundador esteve à frente da gestão da empresa B, ele conduzia a fazenda de maneira conservadora. Com a saída dos sócios, todo o processo de decisão ficou sob sua responsabilidade. A atividade da empresa era financiada com capital próprio. Em 1967, o fundador transmitiu ao filho a gestão total da empresa. Segundo o relato do filho:

> *"Ele deu a chave do cofre, chamou o administrador e disse que quem mandava a partir daquele momento era eu"*

A gestão do filho era mais participativa e era permitido aos familiares contribuir com os projetos da fazenda. Os sistemas de controle da empresa começaram a ser informatizados e iniciou-se a implantação da mecanização na produção. Os índices de produtividade da empresa aumentaram nesse período. Em relação à obtenção de financiamento externo, sua posição era menos conservadora que a do fundador, o filho tomava empréstimos em bancos, dentro das linhas de crédito oferecidas para produtores rurais, com prazos de pagamento curtos.

No ano de 1986, NI começou a acompanhar algumas atividades da fazenda, no período de férias da graduação. Seu pai lhe dava tarefas, o que permitiu que NI se inserisse no dia a dia da empresa. Em 1989, começou a trabalhar na empresa, no cargo de gerente agrícola. Em 1995, NI assumiu o cargo de principal executivo da empresa, como diretor. Aos poucos, seu pai, até então único executivo, passou o poder de decisão para seu filho, tanto as decisões técnicas administrativas, como as estratégicas. Os irmãos lhe passaram uma procuração para que ele assumisse a empresa com poderes legais para a tomada de decisão.

No ano de 2.000, NI propôs aos irmãos adotar uma estratégia mais agressiva de expansão das atividades, que foi aceita. Ele enxergava uma perspectiva de crescimento do mercado de produção de *commodities* agrícolas, mas, para a empresa continuar viável e atrativa, também precisava aumentar as suas operações, visando ao aumento do faturamento e à profissionalização.

A estratégia de crescimento é baseada no estabelecimento de contratos de parceria e arrendamentos com outras empresas rurais. Isso possibilita o aumento da operação e, como consequência, o aumento do faturamento. NI tem um perfil mais agressivo no que se refere à tomada de capital externo em bancos.

A evolução dos índices de endividamento da empresa está ilustrada no gráfico abaixo:

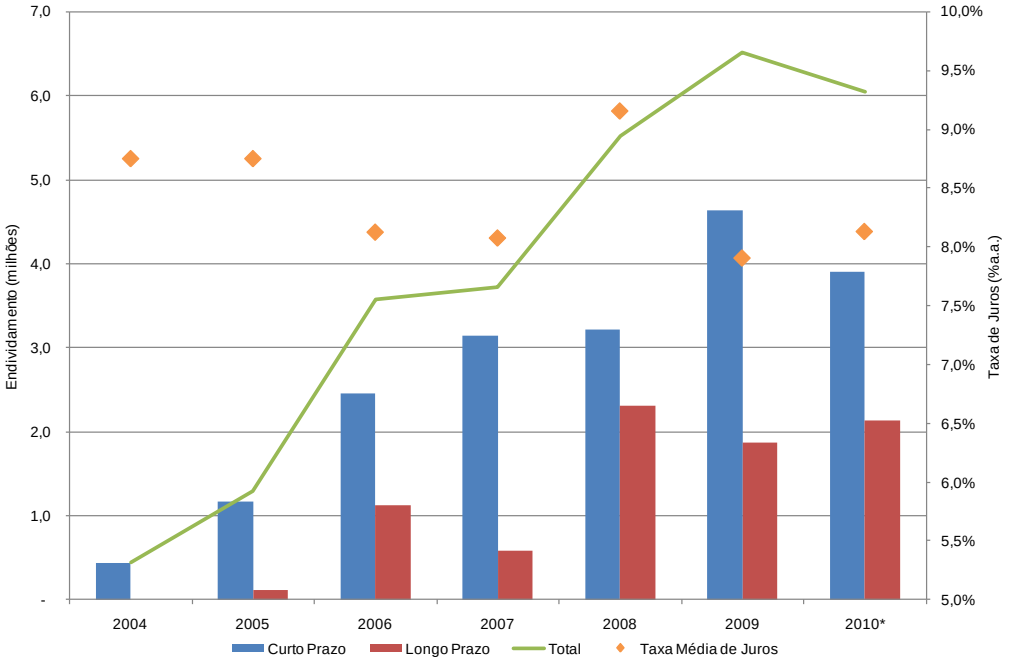

Ilustração 10: Evolução do endividamento na empresa B.
FONTE: Dados internos da empresa, 2010.

A estratégia para melhorar a relação capital imobilizado *versus* geração de renda é a expansão da área sobre terras arrendadas. Essa estratégia melhora o retorno sobre o capital investido e é um argumento a favor da manutenção da empresa como opção de investimento do capital familiar.

Em relação ao eixo da gestão, a empresa encontra-se na fase de *Formalização e Expansão*. O faturamento da empresa é ascendente e a estratégia deliberada é a ampliação das operações de cultivo de cana de açúcar e grãos.

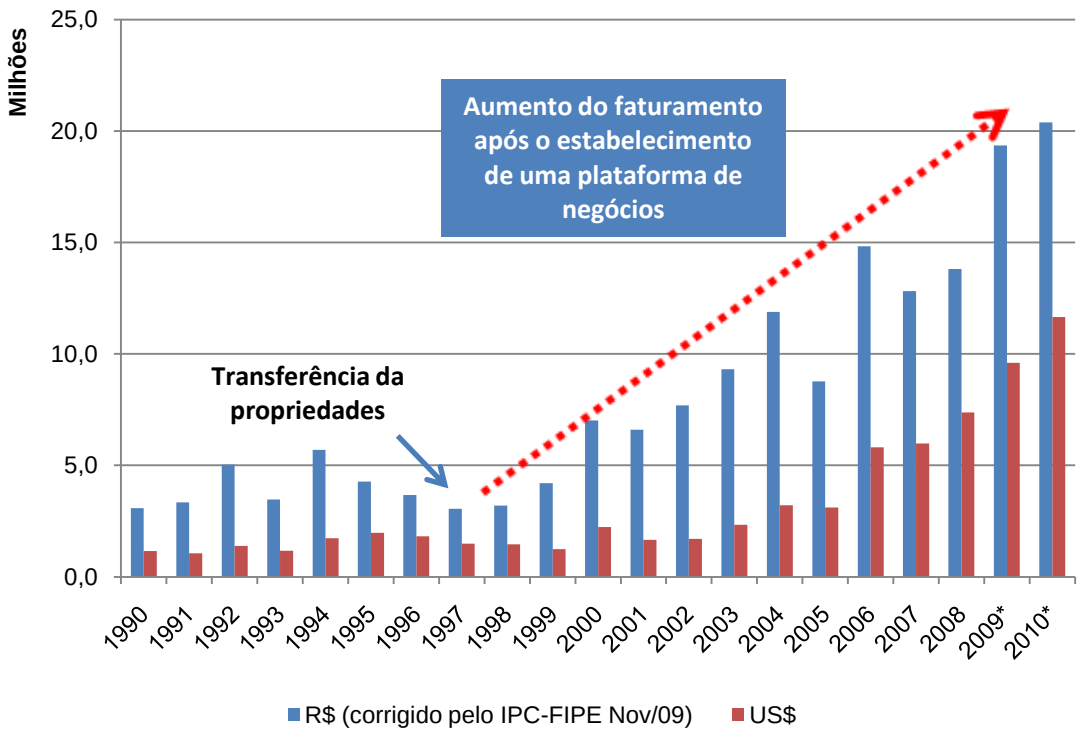

Ilustração 11: Evolução do faturamento da empresa B.
FONTE: Dados internos da empresa, 2010.

Um aspecto interessante na empresa B é a evolução das estruturas organizacionais. Quando o filho do fundador assumiu a empresa, ele estabeleceu uma divisão das atividades entre gerências e departamentos. Essas divisões foram importantes para organizar o fluxo de informações e para definir os papéis dos agentes na empresa.

Atualmente, a empresa possui um organograma até menos complexo que o da década de 90, porém figura um conselho de administração responsável pela definição das diretrizes da empresa e das estratégias que serão adotadas, que será discutido na próxima seção. Na estrutura organizacional da empresa, o posto de diretor executivo pertence a um membro da família e os postos abaixo dele são exercidos por profissionais contratados.

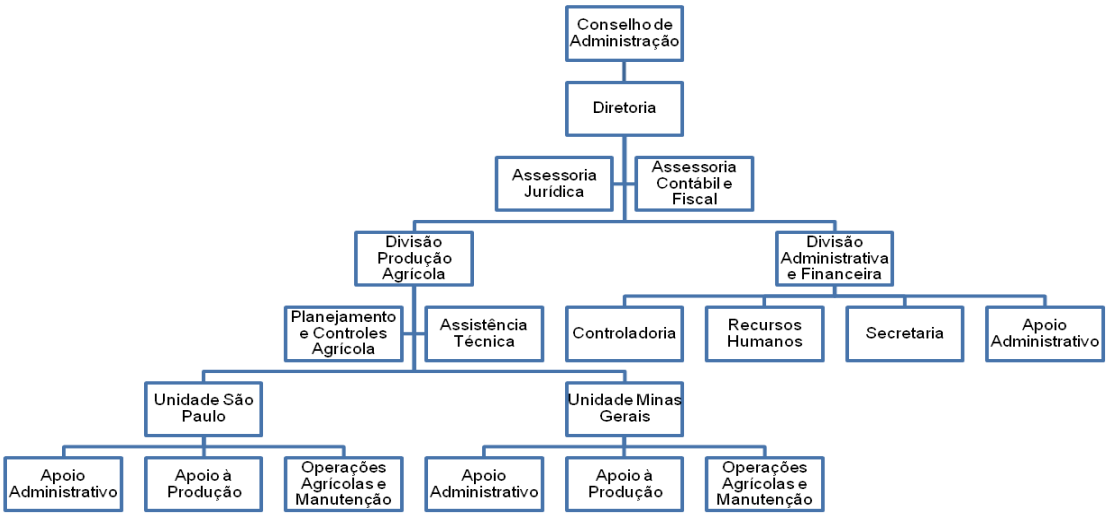

Ilustração 12: Estrutura organizacional da empresa B em 2010.
FONTE: Dados internos da empresa, 2010.

Na empresa B, a discussão sobre a profissionalização da gestão gira em torno da capacitação de um profissional para assumir o cargo exercido por NI. Nesse caso, segundo o relato, não há no mercado um profissional já formado e com as competências necessárias para assumir o cargo de gestor. Assim, é necessário, segundo NI, formar esse profissional dentro da empresa, para que, no futuro, ele possa substituí-lo na sua função.

Estágios de desenvolvimento da empresa B no ano de 2010 em cada dimensão de análise:

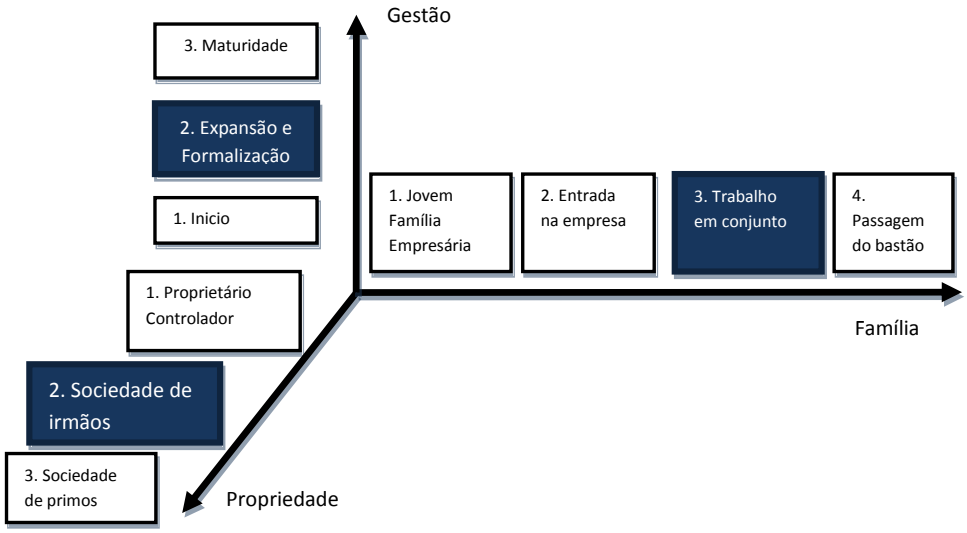

Ilustração 13: Representação da empresa B no modelo de eixos de desenvolvimento. Os quadros coloridos representam o estagio de desenvolvimento da empresa no momento de elaboração do estudo de caso.

4.3. Empresa C

Evolução da família

Na década de setenta, o fundador da empresa C migrou com sua família para a região Norte do país motivado pelo baixo custo de aquisição das terras nessas regiões. Foi o período no qual o governo federal lançou o programa para desenvolvimento da região, em especial para a integração do território de Rondônia.

Na década de noventa, o fundador descobriu um problema grave de saúde, que lhe dava poucos anos de vida. Decidiu formalizar a sucessão da empresa para seus filhos. Ele pediu a FI que o ajudasse no processo. O marido de FI auxiliava o fundador nas atividades da fazenda e, após a morte do fundador, ele assumiu a administração da empresa C, ficando no cargo de diretor até o ano 2000.

A esposa do fundador que possuía participação na propriedade de C passou suas cotas para as filhas. Em 2010, ela mantém um cargo na empresa, como representante legal das filhas. Entre as filhas, e atuais proprietárias, FI é presidente da empresa, e suas outras duas irmãs não participam da gestão, sendo sócias proprietárias.

Entre os herdeiros, representantes da terceira geração, não há, ainda, aquele que se destaca por ter interesse em assumir a gestão da empresa. Um dos filhos de FI cursou zootecnia, mas não se envolve nas atividades da empresa.

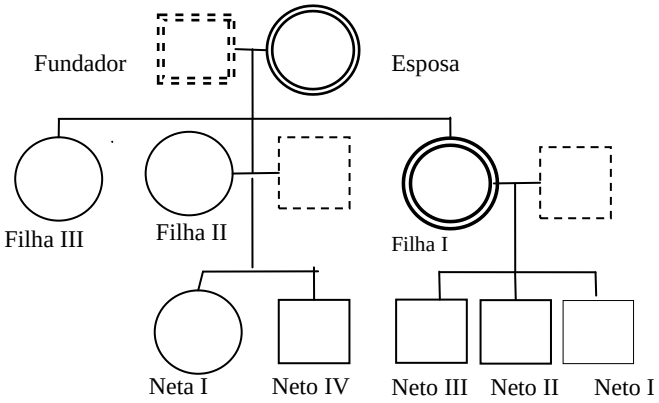

Ilustração 14: Genograma da família C. As formas marcadas em linha dupla se referem aos sucedidos e sucessores nas gerações da empresa.

Em relação ao eixo da família, a empresa encontra-se na fase de *Trabalho em Conjunto*, pois há duas gerações da família presentes na empresa: a mãe e suas filhas. Sobre os desafios enfrentados, a doença do fundador desencadeou a necessidade de estruturação de um processo de sucessão no núcleo familiar e, a partir do momento em que o pai escolheu FI para auxiliá-lo, ele determinou que fosse ela a sua sucessora.

Na empresa C, um fato que ilustra a dificuldade no estabelecimento de limites de influência da família sobre a empresa foi a situação de insatisfação das sócias para com a gestão do marido de FI na empresa. A contestação das irmãs de FI em relação à conduta do marido foi o que induziu seu desligamento da empresa e culminou com a separação do casal em um momento posterior. Esse episódio determinou uma proibição imposta pelas próprias sócias de que maridos e agregados não participassem, a partir daquele evento, de qualquer atividade da empresa.

Um aspecto que está em discussão entre a gestora principal e as suas sócias é a necessidade de despertar o interesse da terceira geração para a empresa. Nesse caso, apesar de um dos filhos de FI ter interesse pela área de agronegócios, ele ainda não demonstrou querer assumir a empresa C e, no caso dos outros irmãos e primos, cada um segue uma carreira independente da empresa e também não demonstram interesse pelo negócio familiar.

Há um esforço no sentido de promover a comunicação entre os sócios e os herdeiros por meio de um sistema de informações *on-line*, no qual são disponibilizados os dados referentes à atividade da empresa, inclusive informações de faturamento mensal. Além de ser uma tentativa de atrair os herdeiros, essa ferramenta, segundo a presidente, garante transparência ao processo de gestão e evita conflitos entre os envolvidos na empresa C.

Evolução da propriedade

Quando a empresa foi instituída na década de setenta, os proprietários eram o fundador e a sua segunda esposa. Nesse período, o fundador estruturou a empresa sob a forma de sociedade anônima. O casal detinha 99% das quotas da empresa e o 1% restantes eram divididos entre os filhos.

Segundo relato das entrevistadas, a motivação para estruturação da empresa sob essa forma jurídica advém da percepção do próprio fundador de que, no momento de sucessão, essa escolha seria um facilitador do processo, dado que ele possuía filhos de três casamentos.

Quando o fundador decidiu transmitir em vida a propriedade da empresa para os filhos, foi estruturado uma *holding*[18] dentro da qual ele dividiu a empresa em dois grandes blocos. Em um bloco, foi alocada uma parte do patrimônio entre a primeira e a terceira família e, em outro, o restante do patrimônio para a segunda família. O segundo bloco, que originou a empresa C, era composto pelas três filhas, que possuíam partes iguais de 32,67% e a mãe, segunda esposa do fundador, com 2% das quotas. A opção de deixar um pequeno percentual para a segunda esposa era para que, em caso de conflitos entre as filhas, ela pudesse servir de conciliadora.

Na estruturação do documento da empresa e da concessão das quotas para os filhos, o fundador inseriu cláusulas que, na sua visão garantiriam a continuidade da empresa. Essas cláusulas determinavam: (i) incomunicabilidade das quotas dos sócios, isto é, os cônjuges não teriam direito sobre a propriedade da empresa; (ii) proibição das sócias para vender a empresa por 10 anos após a morte do fundador; (iii) impossibilidade de hipotecar as propriedades da empresa. Isso foi a forma encontrada por ele para preservar o patrimônio para a família, uma

[18] Definição de *Holding*: Grupo de empresas das quais uma detém a maioria das ações das outras, com o fim de controlá-las. A empresa majoritária é chamada holding, e as demais são denominadas subsidiárias.

vez que o fundador acreditava que, assim, traria uma segurança financeira para a segunda esposa e suas filhas.

Em 2010, a empresa pertence às três irmãs, cada uma detém 33,3% das quotas da empresa. As sócias passaram a empresa para a forma de Sociedade Limitada, pois segundo elas, é mais simples para efeito da gestão tributária.

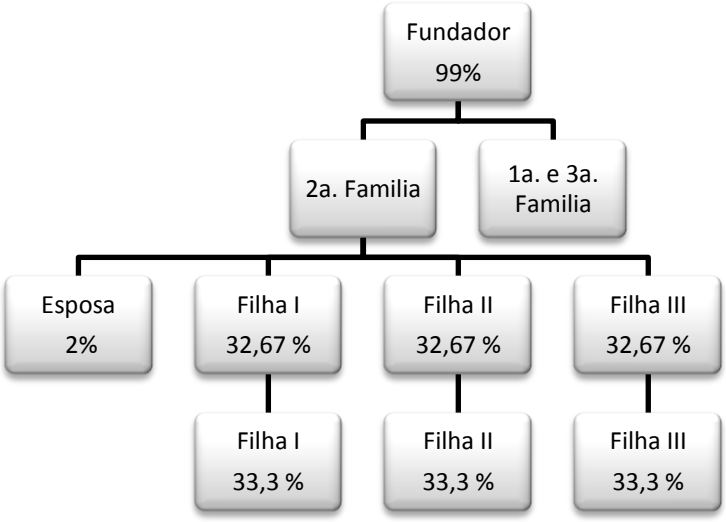

Ilustração 15: Evolução da propriedade da Empresa C.

No eixo da propriedade, a empresa está na fase de *Sociedade de Irmãos*. Apesar da diluição da propriedade na passagem da primeira para a segunda geração, não há conflitos entre as sócias. No entanto, para a passagem da segunda para terceira geração, busca-se uma estratégia que mantenha a empresa atrativa para um número maior de sócios, por meio da diversificação das atividades, que será discutido no próximo tópico.

Em relação ao desafio de capitalização da empresa, o fundador utilizou, no inicio, recursos próprios e à medida que a empresa evoluiu em suas atividades, ela se tornou autossuficiente em termos de capital. Segundo relato, a empresa gera caixa suficiente para manter sua atividade e também gera renda extra para ser distribuída mensalmente entre as sócias, na forma de resultados.

Essa distribuição garante uma renda complementar às sócias e, também, a atratividade do negócio familiar. Em relação à dependência financeira, FI, além da atividade da empresa,

mantém uma rede de lojas de onde retira parte de sua renda mensal, diminuído sua dependência financeira em relação à empresa. A mãe, igualmente, recebe um salário e tem renda complementada por uma atividade paralela. Apesar das várias atividades, as entrevistadas afirmaram que há uma divisão bem clara para as sócias e herdeiros dos patrimônios individuais e da família.

Evolução da gestão

Quando a empresa iniciou suas atividades, o fundador era o principal gestor. Sua gestão era centralizada e as decisões eram tomadas exclusivamente por ele. Sua conduta como gestor era bastante organizada, com planejamento formalizado das ações de médio e longo prazo e um cronograma de trabalho estruturado. O controle era feito por meio de relatórios gerenciais e técnicos, mensais. O fundador manteve o controle da gestão da empresa até bem próximo do seu falecimento.

Quando não tinha mais condições de continuar na gestão, o fundador transferiu o controle para sua filha. FI assumiu a presidência e seu marido assumiu como diretor. O marido, por já ter conhecimento do trabalho na empresa, passou, também, a tomar decisões do dia a dia. No entanto, ao contrário do pai, não mantinha os controles da empresa e não prestava conta de suas ações para as sócias.

As sócias de FI se mostraram insatisfeitas com a gestão do marido da irmã. No final de 1999, ele se desligou da empresa, e FI assumiu sozinha a gestão. Como não conhecia bem a atividade da empresa, FI buscou ajuda de profissionais. Contratou uma equipe de consultoria externa que passou a assessorá-la. Ela investiu na atividade, reestruturou a empresa em termos de processos e controles, e investiu em tecnologia na produção. Com essas ações, FI melhorou o rendimento econômico e conferiu mais transparência a todo o processo de gestão da empresa.

Em 2008, as proprietárias optaram por diversificar a atividade, como uma estratégia de crescimento. Elas passaram a realizar investimentos imobiliários, loteando uma área que pertence à empresa e está mais próxima da cidade. Também, optaram por intensificar a produção pecuária com um novo sistema de produção, chamado integração lavoura pecuária.

Esse sistema permite aumentar a taxa de lotação da fazenda, por meio de rotação de pastagens com lavouras e a produção de grãos para gerar renda extra para a empresa.

Para tanto foi elaborado um planejamento estratégico e são realizados planos anuais das ações que serão adotadas, assim como os controles para acompanhar a evolução dessas ações ao longo do ano. A cada quatro meses, FI e sua mãe reúnem-se com o conselheiro externo para verificar o andamento do processo.

A empresa, em 2010, está na fase de *Formalização e Expansão*. Nesse caso, houve um planejamento para a sucessão sob o aspecto jurídico: o fundador se preocupou em repartir os bens entre os herdeiros de maneira planejada, para que cada grupo familiar pudesse ter seu negócio próprio. Porém não foi realizado um planejamento para a sucessão na gestão da empresa, o que implicou uma série de dificuldades enfrentadas por FI, uma vez que ela não conhecia o negócio familiar.

Foi buscada uma opção de profissionalização da empresa por meio da terceirização da gestão. FI contratou uma consultoria externa que conhecia a atividade em si e a auxiliou no planejamento e na implantação de uma atividade mais intensa em tecnologia, no treinamento das pessoas e na sistematização de informações de acompanhamento e controle.

Estágios de desenvolvimento da empresa C no ano de 2010 em cada dimensão de análise:

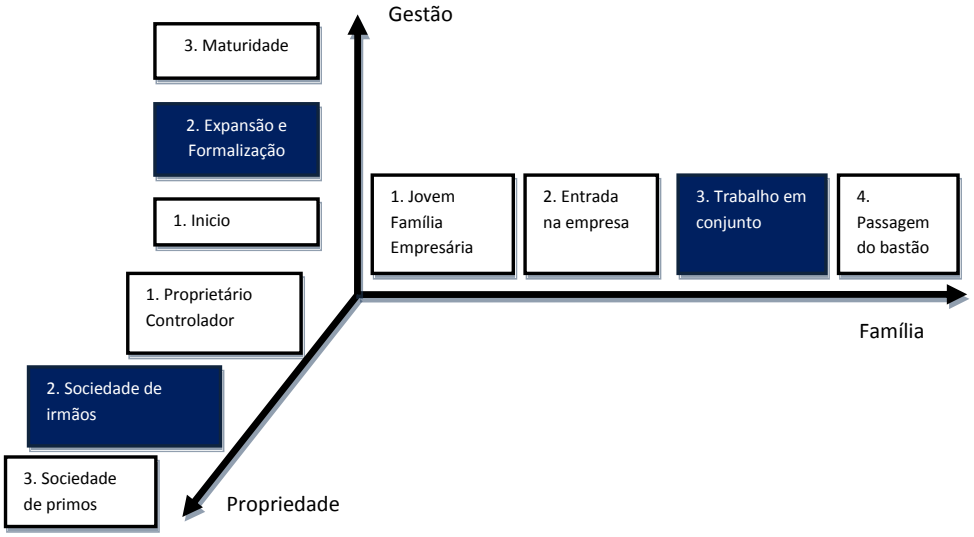

Ilustração 16: Representação da empresa C no modelo de eixos de desenvolvimento. Os quadros coloridos representam o estagio de desenvolvimento da empresa no momento de elaboração do estudo de caso

4.4. A sucessão nas empresas A, B e C

As sucessões na empresa A, B e C aconteceram sem um planejamento formalizado. Na empresa A, as passagens de bastão na gestão, tanto do fundador para o enteado como do enteado para seu filho ocorreram de forma espontânea, como um evento natural, e a transferência de propriedade deu-se como parte do processo de transferência após o falecimento do antecessor.

Na empresa B, as sucessões na gestão ocorreram, concomitantemente, à saída do gestor principal para assumir cargos fora da empresa familiar. Não obstante, a transferência da propriedade da empresa ocorreu ainda em vida da parte do fundador, em 1997. Nesse caso, essa transferência, ainda, induziu precocemente a passagem imediata da propriedade da segunda para terceira geração, motivado pelos processos burocráticos e custos com taxas de transferência, emolumentos de registro público e etc..

Na empresa C, a sucessão foi desencadeada por uma enfermidade grave que acometeu o fundador. Ainda em vida, ele organizou a empresa a fim de garantir a sua continuidade entre seus herdeiros. Houve assim um planejamento no que se refere à transmissão da propriedade, no entanto não houve um planejamento para a transferência da função de gestão, do pai para a filha.

No processo de sucessão das empresas B e C o que ganha destaque é a preocupação dos proprietários com o planejamento da sucessão no que se refere à propriedade da empresa. Em ambos os casos, cláusulas que conferem poderes de *usofruto* foram estabelecidas em contrato, o que denota uma preocupação dos sucedidos para com a continuidade da empresa, como forma de preservar o patrimônio familiar.

Nas empresas A e B, apesar de não haver um planejamento formalizado da sucessão na gestão da empresa, os sucessores assumiram primeiro uma função técnica antes de assumirem como gestores, o que lhes permitiu entender os processos internos das empresas de forma gradual. Além disso, esses indivíduos criaram uma imagem própria como gestores à medida que evoluíam em sua função na empresa.

Ao contrário, na empresa C, FI nunca havia tido contato com o negócio familiar. Esse foi um dos grandes desafios superados por ela no processo de sucessão. Após o desligamento do marido, FI assumiu a função de gestora da empresa e, além de não conhecer o negócio, sofreu resistência da parte dos funcionários. Essa resistência foi atribuída pelas entrevistadas pelo fato de a sucessora ser mulher e de nunca ter participado do negócio familiar.

Em relação aos critérios de escolha dos sucessores, não houve um estabelecimento formal de parâmetros para essa escolha. Na empresa A, a opção foi determinada por uma afinidade dos sucessores pela atividade e pelo fato de já atuarem na empresa. Na empresa B, percebe-se que, em ambos os eventos de sucessão, a escolha foi pelo filho homem, no caso da primeira era só um irmão e, na segunda passagem, a escolha foi pelo filho homem e primogênito. Essa verificação não foi confirmada pelos entrevistados, apenas foi colocado que a motivação era o interesse pelo negócio familiar e o desenvolvimento profissional dentro da empresa. No caso da empresa C, os critérios para escolha de FI como sucessora foram por ela ser a filha mais velha. Ela era a única filha que mantinha um contato familiar mais próximo do pai, uma vez que vinha à fazenda aos finais de semana com sua família.

As motivações para a continuidade das empresas analisadas foram a afinidade com a atividade rural associada à percepção que a empresa era um negócio familiar que poderia gerar renda para a família. Ainda, a ligação emocional com a propriedade é um fator motivacional para a manutenção da empresa. Um ponto em comum nas três empresas observadas é que a ligação com o negócio familiar para aqueles escolhidos como sucessores vem desde muito cedo na vida desses indivíduos, marcados por uma relação com a empresa desde a infância, seja pelo fato de terem sido criados nas dependências das fazendas que compõem a empresa, seja por terem começado sua carreira profissional ali.

A passagem para as próximas gerações é o tema em pauta de discussões no núcleo familiar nas três empresas analisadas. Uma percepção coletada em todas as empresas é a necessidade do estabelecimento de um processo de sucessão planejado de maneira formal. Um dos desafios percebidos é despertar o interesse dos jovens pela empresa. Para as gerações futuras, a ligação emocional com a empresa não é observada em nenhum dos casos. Não há, ainda, um jovem que tenha demonstrado interessado pelo negócio familiar. A opção nesses casos é pela profissionalização da gestão da empresa, que, por sua vez, esbarra em outro problema que é o

de encontrar um profissional capacitado no mercado para assumir essa função e a capacidade de a empresa pagar um salário em acordo com o mercado para esse profissional.

Em relação aos desafios discutidos na literatura, eles foram quase todos corroborados pelas evidências encontradas nos casos analisados. Essas evidências são fruto de relatos diretos dos desafios enfrentados, como observações feitas a partir de ações adotadas que serviram como tentativa de controle.

Em relação aos desafios no eixo da família, o desligamento da geração senil, relatado por Gersick *et al* (1997) não ficou evidenciado nos casos. Essa não observação é atribuída ao fato de a sucessão ser considerada um evento natural do ciclo familiar, como já colocado anteriormente.

Na dimensão da propriedade, a capitalização da empresa na fase inicial, também apontado no modelo de Gersick *et al* (1997), não é considerada um desafio às empresas analisadas, visto que o capital utilizado foi proveniente de um excedente de capital familiar e o investimento em terras é considerado uma reserva de capital.

Na dimensão da gestão, a não elaboração de um planejamento para a sucessão não foi determinante de sua continuidade. Como já colocado, o processo em si está intrínseco ao desenvolvimento da empresa. Não obstante, esse é um tema que está sendo discutido pelos envolvidos na atual fase em que as três empresas se encontram, de Sociedade de Irmãos.

4.5. Mecanismos de governança

Nesse tópico, serão descritos as estruturas observadas ao longo do desenvolvimento das empresas analisadas e serão abordados aspectos da teoria da agência identificados, no objetivo de auxiliar a interpretação de alguns fatores que influenciam a empresa familiar.

Na empresa A, tanto na primeira como na segunda geração, não havia estruturas de governança estabelecidas. Quando os irmãos herdaram a participação da mãe na empresa, emergiu a necessidade de criar um fórum no qual poderiam ser discutidos os assuntos referentes à empresa. Foi estabelecida a partir desse momento uma assembléia geral de sócios. Nessa assembléia, o que prevalece é a vontade da maioria. Cada sócio tem direito a um voto e o pai, que detém a maioria das ações da empresa, detém o “voto de minerva”, ele só vota em

caso de empate entre os outros sócios. A assembléia geral reúne-se duas vezes ao ano e participam dela somente os sócios: os quatro irmãos e o pai.

Na empresa B, nas duas gerações que se sucederam não havia uma estrutura de governança. A partir da entrada da terceira geração na empresa, houve a sistematização de uma estrutura informal: a tomada de decisão ficava entre o pai e o filho e os outros sócios não interferiam no processo. Em 2008, o irmão gestor começou a estruturar um fórum no qual ele poderia reunir os outros sócios, a fim de compartilhar do processo de decisão. Essa estrutura se tornava importante pelo fato de a operação da empresa estar crescendo e os irmãos, enquanto sócios, deveriam participar das decisões estratégicas adotadas pelos gestores, assim como estar preparados para suas consequências, tanto positivas como negativas. Em 2010, participam dessa estrutura, o pai como presidente e os sócios, que são os irmãos. O objetivo desse conselho, segundo os entrevistados é dar mais transparência ao processo de decisão.

Na empresa C, no período do fundador não havia nenhuma estrutura de compartilhamento das decisões. Quando FI assumiu, efetivamente, a gestão da empresa, ela, também, assumiu o controle sobre o processo de decisão. Para tanto, ela contava com a colaboração de um consultor externo, que assumiu o papel de conselheiro. Nessa fase, apenas os projetos que demandavam investimentos maiores eram discutidos com as outras sócias, mas de maneira informal, sem regularidade. Em 2009, ela iniciou um fórum, na qual ela convocou as irmãs e herdeiros para participarem do processo de decisão da empresa, estabelecendo uma estrutura que se assemelha a um conselho de administração, que acontece com frequência anual.

Em relação aos custos de agência que emergem nas empresas familiares, o problema de incongruência de objetivos entre os gestores e os sócios não foi caracterizado nas empresas analisadas. Ao contrário, observa-se um alinhamento de objetivos, no que se refere a adotar uma postura de expansão das atividades, seja pela diversificação ou pela verticalização. A justificativa dessa postura é o aumento da rentabilidade da empresa no médio e longo prazo, o que poderá garantir sua atratividade para os sócios e para os herdeiros.

Em relação à seleção adversa, no caso de as empresas rurais analisadas, os gestores são, também, familiares, o que poderia caracterizar uma opção tendenciosa com base nas relações familiares e não nas competências. No entanto, um dos fatores que restringem a profissionalização da gestão é o custo de contratação de um agente externo.

No caso dos agentes familiares, há uma relação com a empresa de natureza afetiva que lhe confere incentivos não pecuniários, que lhes permite trabalhar em troca de remunerações consideradas menores do que as que deveriam ser pagas a gestores contratados, como, também, relatados na revisão de literatura nos trabalhos de McConaughy (2000) e Gomez-Mejia *et al* (2003).

Em relação ao "*hold-up*", não foi possível essa identificação. Esse é um fator limitante desta pesquisa. Não foram entrevistados funcionários não familiares. Em relação a apropriar-se de rendas que diminuem as contribuições pagas aos outros proprietários, igualmente, não foi um aspecto possível de ser observado nas empresas estudas.

Um aspecto de agência verificado nas empresas analisadas é relacionado ao entrincheiramento. Não há um mercado de comercialização de ações nas empresas. Não obstante, quando questionados sobre a existência de uma forma de comercialização das participações de familiares, os entrevistados afirmaram que é necessário atribuir um valor para que as participações dos sócios ou de herdeiros possam ser adquiridas por outros interessados. Essa é uma discussão recente nas empresas estudadas e pouco se pode concluir sobre o tema.

A confiança entre os indivíduos, principalmente da parte dos proprietários com os gestores familiares é utilizada como um mecanismo de governança. A confiança como mecanismo de confiança é tratada por Steier (2001) como uma base fundamental para a cooperação. Há uma percepção de propriedade coletiva entre os membros dessa família, e o incentivo em comunicar e cooperar é explicitado no esforço dos gestores em criar mecanismos que possibilitem uma maior interação entre sucedidos, sucessores e herdeiros.

Um ponto, também, que se ressalta nas empresas analisadas como um aspecto de governança é o papel dos sucedidos no processo de tomada de decisão na empresa. Há, nas empresas estudadas, uma ascendência do papel do patriarca ou matriarca sobre a relação família-negócio em decorrência de uma hierarquia no núcleo familiar, *vide* o fato do pai, na empresa A deter, ainda, a maior parte da propriedade e o voto de desempate, na empresa B, o pai se manter como presidente do conselho e em C, a mãe atuar como representante legal das filhas, mas exercer ainda forte influencia sobre a relação entre as irmãs. Percebe-se que, nos três

casos, o posicionamento adotado pelos sucedidos é uma ferramenta ponderadora dos conflitos que surgem no processo de decisão entre os sócios-irmãos, porém, na passagem da sociedade de irmãos para o consórcio de primos, a ascendência de um irmão sobre os outros pode levar a conflitos. Dessa forma, o processo de decisão deverá ser, cada vez mais, compartilhado, o que também explica a necessidade de mecanismos de governança formalizados.

Assim, busca-se, nessas empresas, estabelecer mecanismos de comunicação que formalizem a tomada de decisão, para que ela deixe de ser um processo informal e passe a ser um processo formal e sistematizado. O objetivo dessa estruturação é a prevenção de conflitos futuros.

Nas empresas analisadas foi observado que a estruturação de mecanismos de governança é um processo recente. As estruturas observadas em cada empresa estão indicadas no quadro abaixo (Quadro 04):

Quadro 4: Estruturas de Governança observadas nas empresas analisadas:

Estruturas de Governança	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Assembléia	+	-	-
Conselho de Administração		+	+
Diretoria Executiva	+	+	+
Órgãos de Auditoria	-	-	+

As estruturas de governança encontradas na empresa A foram denominadas de Assembléia pelo fato de somente os sócios se reunirem. Nas empresas B e C, a estrutura de governança foi denominada de Conselho de Administração. Nesses casos, participam sócios, herdeiros e familiares.

Nas três empresas, apesar da denominação diferente, há uma sobreposição conceitual entre as estruturas de governança: tanto a assembléia funciona como um conselho de administração, como o conselho funciona, também, como uma assembléia. Nas três empresas, durante as reuniões dos membros que participam das estruturas de governança são relatadas condutas muito semelhantes: os gestores fazem uma análise da atuação da empresa e do ambiente de mercado, apresentam as demonstrações financeiras e os resultados. São, ainda, durante as reuniões apresentados projetos e tomadas as decisões sobre diretrizes e estratégias que serão adotadas. As atribuições de conselhos relatadas são: avaliar planejamentos estratégicos e trazer à discussão temas como a continuidade da empresa. Os conselhos de administração

nessas empresas são estruturas de caráter hibrido: funcionam tanto como estruturas consultivas como deliberativas. São ainda estruturas informais e os membros não respondem legalmente pelas deliberações do conselho.

Há, em todos os casos, uma estrutura de Diretoria executiva e os cargos de diretor executivo são preenchidos por sócios que pertencem ao núcleo familiar. Somente na empresa C, foi identificado o órgão de auditoria externa. A função dessa auditoria é acompanhar os processos da empresa e a conferência dos controles internos.

4.6. Forma Jurídica: implicações no processo de sucessão

A empresa A, desde sua fundação, foi estruturada sob a forma legal de pessoa jurídica, como uma sociedade anônima. Segundo os entrevistados em dois momentos do desenvolvimento da empresa, a forma jurídica facilitou o processo de sucessão. Em primeiro, após o falecimento da mãe, os filhos herdaram ações e tornaram-se, assim, sócios da empresa em partes iguais e, em um segundo momento, quando o fundador faleceu, e os seus filhos herdaram ações da empresa e não ativos físicos, o que facilitou o processo de negociação.

A empresa B está estruturada sob a forma legal de pessoa física. Essa forma foi escolhida pelos proprietários devido à questão tributária. Segundo eles, sob a forma de pessoa jurídica os tributos pesam mais no resultado, o que pode inviabilizar a empresa rural. Posteriormente, quando os irmãos tornaram-se sócios, foi estruturado um condomínio agrícola. O condomínio como forma jurídica, assume as operações da empresa tanto nas áreas próprias, como estabelece os contratos de parceira e arrendamento em outras áreas.

Na empresa B, os proprietários enfrentam um desafio de assumir outra forma jurídica, pois com o aumento das atividades, tornou-se necessário formalizar a empresa. Com o atual faturamento bruto, é oneroso a cada sócio assumir o valor gerado como produtor rural pessoa física. Segundo os entrevistados, outro fator, que se soma à necessidade de formalização, é a exigência da parte dos compradores da cana de açúcar devido à necessidade de um processo de prestação de contas detalhado, o que inclui as despesas com fornecedores.

A empresa C estava estruturada sob a forma de sociedade anônima. Segundo as entrevistadas, essa forma foi essencial para a reestruturação da empresa no processo de sucessão, uma vez que foram repartidas ações dos sócios em cada empresa e não o patrimônio imobiliário em si.

Como as quotas possuíam um valor definido, os herdeiros ficaram com partes iguais, em equivalente valor, o que evitou conflitos. Quando as irmãs assumiram, elas fizeram a mudança para a forma Sociedade Limitada, como uma estratégia tributária. Os encargos que recaem sob essa forma são menos onerosos e mais compatíveis com a realidade em termos de rendimentos da empresa.

Em relação à natureza jurídica das empresas analisadas, observam-se as seguintes formas (Quadro 05):

Quadro 5: Natureza jurídica das empresas analisadas

Empresa	Natureza Jurídica	Propriedade
Empresa A	Sociedade Anônima Fechada	Ações
Empresa B	Condomínio Agrícola	Pessoa Física
Empresa C	Sociedade Limitada	Quotas

V. Considerações Finais

Os estudos de caso realizados auxiliaram a compreender as dinâmicas do processo de sucessão nas empresas familiares rurais de controle familiar. Não obstante, por meio das considerações finais, algumas questões são levantadas para pesquisas futuras dentro de uma temática mais abrangente que é a governança nas empresas rurais.

O processo de sucessão nas empresas rurais familiares analisadas ocorreu como uma sequência natural intrínseca ao seu desenvolvimento. Verificou-se a existência de uma relação estreita entre a história familiar e o empreendimento rural familiar, da qual se conclui que o vínculo afetivo entre sucedidos, sucessores e herdeiros com a empresa foi um fator determinante de sua continuidade nas gerações que se sucederam.

As empresas analisadas possuem mais de trinta anos de existência. A sua estruturação está vinculada à percepção por parte dos fundadores, de que a terra representava uma forma de reserva do capital familiar, assim como serviria de meio de produção para a geração de renda. Os sucessores, igualmente, foram motivados a continuar o negócio pelas mesmas razões estabelecidas no inicio do desenvolvimento da empresa. Com essas observações, conclui-se que o valor fiduciário da terra e sua respectiva valorização imobiliária combinada às percepções de que esse ativo é um meio para a geração de renda para uma parte da família e representa uma oportunidade de trabalho para alguns membros foram fatores que se conjugaram ao anterior para determinar a manutenção da empresa rural ao longo das gerações de uma mesma família. Essa conclusão corrobora a colocação de Levinson (1971) que afirma a importância da percepção da família sobre as oportunidades de negócio como fator determinante de sua continuidade.

Em relação aos desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa e durante as etapas de sucessão, esses foram identificados nas respectivas dimensões analisadas: família, propriedade e gestão. Quase todos os desafios levantados na literatura foram observados nas empresas analisadas, seja por haverem sido diretamente citados pelos entrevistados, mas também aqueles identificados a partir de evidências encontradas. Essas evidências derivaram da observação de ações que foram adotadas no objetivo de controlar os desafios. Um ponto a ser observado é que os desafios apontados não são necessariamente correlacionados diretamente à sucessão, mas entende-se que, como fizeram parte das fases de

desenvolvimento pelas quais as empresa passaram, é importante destacá-los, pois influenciaram a continuidade da empresa ao longo das gerações da família.

No eixo da família, o estabelecimento de uma comunicação clara sobre o sucessor escolhido como gestor da empresa foi determinante do sucesso da transferência de poder, uma vez que, evitou conflitos entre o escolhido e os outros herdeiros, assim como possibilitou ao escolhido se desenvolver dentro da empresa. Conclui-se que, nas empresas analisadas, a comunicação clara evitou conflitos entre os indivíduos e por sua vez auxiliou o êxito do processo de sucessão.

No eixo da propriedade, a pulverização induziu a necessidade do compartilhamento das decisões entre um número maior de sócios. Isso contribuiu para a emergência de estruturas de governança que possibilitam uma interação maior entre sucessores, sucedidos, sócios e herdeiros. Assim, conclui-se que a pulverização da propriedade foi um fator determinante para a estruturação de mecanismos de governança nas empresas analisadas.

A pulverização da propriedade, também influenciou a dimensão da gestão, pois, nos casos analisados, essa diluição induz, igualmente, a redução das rendas para cada sócio. Na busca por manter a empresa atrativa para o número maior de proprietários, os gestores propõem aos sócios, estratégias de crescimento mais arrojadas, que necessitam intensificação na utilização de capital próprio ou de terceiros, especificamente de bancos. Por meio dessa observação, conclui-se que, nos casos analisados, a adoção de novas estratégias de crescimento foi consequente à necessidade de manter a empresa atrativa para um número maior de proprietários.

Em relação aos mecanismos de governança presentes nas empresas, ao longo do desenvolvimento, o mecanismo informal de confiança prevalecia. No entanto, esse mecanismo está sendo substituído por mecanismos mais formalizados. Conclui-se que, nas empresas rurais familiares analisadas, a confiança entre os agentes nas primeiras fases de desenvolvimento e na passagem para as fases subsequentes suprimiu a necessidade de mecanismos de governança formais.

Em relação às discussões sobre os custos de agência, conclui-se que, nas empresas analisadas há uma vantagem na redução desses custos ao se manterem os gestores familiares nos cargos

executivos. Essas vantagens são provenientes de dois fatores, o alinhamento de interesses entre esses agentes e os proprietários e a confiança existente entre eles, que derivam de valores e de uma cultura comum familiar.

Em relação à forma jurídica adotada, cada empresa possui uma forma jurídica específica. Em dois casos, elas estão registradas na Junta Comercial e, em um caso, os sócios mantêm o *status* de produtor rural, porém sob a forma de condomínio agrícola. Por meio das evidências dos casos e da percepção dos entrevistados, conclui-se que o fato de a empresa estar sob a forma jurídica foi um fator facilitador para a transferência da propriedade entre as gerações da família. No entanto, não há elementos suficientes para afirmar que a forma jurídica foi determinante do êxito no processo de sucessão.

Em relação às limitações do estudo, a estratégia de pesquisa escolhida, o estudo de caso, apresenta como limitador o fato de as evidências encontradas não poderem ser extrapoladas para o universo de empresas rurais brasileiras. Assim, por meio das conclusões obtidas, outras questões podem se abrir para estudos sobre o processo de sucessão, mas, também, para uma temática mais ampla que é a governança em empresas familiares rurais brasileiras.

Proposições para trabalhos futuros:

A partir das conclusões e limitações do trabalho, propõem-se, nessa etapa final, algumas sugestões para pesquisas futuras.

Um aspecto que pode ser explorado em profundidade refere-se à questão da contratação de profissionais externos. Na literatura, Dyer (1989) afirma que, em ambientes nos quais os recursos humanos são escassos, os gestores familiares podem proporcionar vantagens a empresa familiar, uma vez que esse indivíduo quando pertencente ao núcleo familiar e tendo as competências necessárias para o cargo, está menos disposto a buscar outras oportunidades de trabalho. Nos casos analisados, a proposição não pode ser conclusiva, pois não se avaliou as competências dos gestores. Porém, há fortes indícios de que são profissionais com habilidades desenvolvidas para a função de gestor principal. Assim, uma sugestão para um estudo futuro é que sejam relacionadas o desempenho das empresas rurais as competências gerenciais dos gestores familiares e não familiares.

Em relação ao eixo da gestão, nas três empresas analisadas, os gestores principais pertencem ao núcleo familiar. Nesses casos, os entrevistados afirmaram que os gestores familiares custam menos à empresa do que o gestor não familiar. Não há evidências suficientes para uma conclusão, visto que não foi possível coletar dados sobre remuneração dos gestores, mas a observação é alinhada ao exposto na literatura por McConaughy (2000) e Gomez-Mejia *et al* (2003). A partir disso, um tema que pode ser explorado em pesquisas futuras é relacionar a hipótese de gestores familiares proporcionarem vantagens em termos de redução de custos na empresa.

Uma observação feita, nos casos analisados, é que a exposição ao risco por parte dos gestores é crescente à medida que a empresa evolui, caracterizada como um aumento das taxas de endividamento, o que está alinhado aos resultados do trabalho de Gomez-Mejia *et al* (2003). Esses dados puderam ser verificados na empresa B, mas foram somente citados como crescentes na empresa A. Essa observação induz a uma hipótese sobre haver uma correlação positiva entre a disposição para expor a empresa a um maior risco e remuneração dos gestores familiares e pode ser investigada em trabalhos futuros.

Um estudo que aborde variáveis que interagem no processo seria importante para aferir algumas observações realizadas ao longo do trabalho. Entre essas variáveis, fatores como: forma jurídica; faixas de faturamento da empresa; estratégias de crescimento adotadas (expansão em área, intensificação do uso da área, integração de cadeia, diversificação) podem ser correlacionadas ao sucesso na passagem da empresa rural para as gerações, caracterizado pela longevidade dessas empresas.

A despeito das limitações do método, foi possível alcançar o objetivo proposto de compreender o processo de sucessão na empresa rural de controle familiar. Espera-se que, a partir desta, outras pesquisas investiguem com maior profundidade os aspectos colocados, mas que, também, as evidências e conclusões sirvam de inspiração para mais questionamentos. A importância do entendimento sobre o tema governança da empresa rural e os fatores que influenciam a sua continuidade é fundamental para auxiliar a definição de diretrizes públicas e privadas cujo objetivo é a promoção da longevidade dessas empresas.

VI. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. São Paulo: Edusp. 1992.

AIDAR, Antonio Carlos Kfouri; PEROSA, Roberto Mario. Espaço e limites da empresa capitalista na agricultura. **Revista de Economia Politica**. São Paulo, n.3, v. 1, p. 17-39, 1981.

AKERLOF, George. *The markets for lemons: Quality Uncertainty and the market mechanism.* **The Quarterly Journal of Economics**, n. 3, v. 84, p. 488-500, 1970.

ALVES, Patrícia Medianeira da Costa; COLUSSO, Ana Cláudia. Empresa Rural e o novo Código Civil. **Revista eletrônica de contabilidade**. Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria, Ed. especial. Jul, 2005. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html>. Acesso em: 15/01/2010.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José. Paschoal. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANJOS, Flávio Sacco dos. **Agricultura familiar, pluriatividade e desenvolvimento rural no sul do Brasil**. Pelotas: EGUFPEL**,** 2003.

ARONOFF, Craig. *Megatrends in Family Business*. **Family Business Review**, n. 3, v. 11, p 181-185, Set, 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING RURAL. **Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro**. 2005. Disponível em <http://www.abmr.com.br/pesquisa/pesquisa_abmra.pdf>. Acesso em 01/09/2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrencia no *Agribusiness*. In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BATALHA, Mário Otávio; SCARPELLI, Moacir. **Gestão do agronegócio: aspectos conceituais**. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). Gestão de agronegócio: textos selecionados. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BERGHE, Van den.; CARCHON, Steven. *Agency Relations within the family business system: an explanotory approach*. **Family Business Review**, n.3, v. 11, p. 171-179, 2003.

BERLE, Adolph; MEAN, Gardiner C. ***The Modern Corporation and Private Property***. New York: Commerce Clearing House, 1932.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivencia comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Governança na Empresa Familiar**. São Paulo: Campus, 2003.

BERTRAND, Marianne; SCHOAR, Antoinette. *The Role of Family in Family Firms*. **Journal of Economic Perspectives**. n. 2, v. 20, p. 73-96, 2006.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira *et al*. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n.11, v. 31, p. 152-167, 2009.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SHAEFER, Scott. **A Economia da estratégia**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Lei 4.504 de 30 de Novembro de 1964.. Disponível em ⟨ http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4504.htm⟩. Acesso em 10 de janeiro de 2010.

BRASIL. Lei 10.406 de 10 de Janeiro de 2002.. Disponível em ⟨http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm⟩. Acesso em 01 de setembro de 2009.

BROCKHAUS, Robert. *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*. **Family Business Review**, n.2, v. 17, p. 165-177, 2004.

CAMARANO, Ana Amélio; ABRAMOVAY, Ricardo. Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: Panorama dos últimos 50 anos. **Texto para discussão,** n. 621, Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

CHUA, Jess *et al*. *Sucession and Nonsucession Concerns of family firms and agency relashionship with nonfamily managers*. **Family Business Review.** v. 16 , p. 89-108, 2003

CLARKE, Tomaz. *Introduction: Theories of Governance – Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience*. In: _____. **Theories of Corporate Governance***:* The philosophical foundations of corporate governance. New York: Routledge, 2004

COSTA, Maria Regina. **Agricultura familiar e sucessão hereditária :estudo de caso no município de morro redonto**. Pelotas, 2006. Programa de Pós Graduação em Agronomia da Universidade Federal de Pelotas.

DAVIS, Peter; HARVESTON, Paula. *The influence of the family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. **Entrepreneurship Theory and Practice**.v. 22; p. 31-53, 1998.

DE VRIES, Kets. *The dynamics of family controlled firms*: *The good and the bad news*. **Organizational Dynamics**, n. 3, v. 21, p. 59-71, 1993.

DYER JR, Gibb. *Examining the Family Effect on Firm Performance*. **Family Business Review**, n.4, v. 19, p. 253-273, 2006.

DYER JR, Gibb. *Integrating professional management into a family owned business*. **Family Business Review**, n. 2, v. 3, p. 221-235, 1989.

DYER JR, Gibb. *The Family: The Missing Variable in Organizational Research*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n.4, v. 27, , p. 401-416, 2003.

EISENHARDT, Kathleen. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy Management Review**, n. 4, v. 14, p. 532-550, 1989.

ELESBÃO, Ivo. O espaço rural brasileiro em transformação. **Finisterra**, n.84, v. 12, p. 47-65, 2007

ENSLEY, Michel; PEARSON Allison. *An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus***. Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 3, v. 29, p. 267-284, 2005.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros *et al*. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporanea**. n. 2, v. 10, p. 157-178, 2006.

EVEILLARD, Florence. ***L'étude de motivation pourprendre en compte le point de vue des Agriculteurs.*** Lignes. France : Institut de l´elevage, 2001.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michel. *Agency Problems and Residual Claimants*. **Journal of Law and Economics**, n. 2, v. 26, p. 327-349, 1983a.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michel. *Separation of Ownership and Control.* **Journal of Law and Economics**, v. 26 , p. 1-31, 1983b.

FARINA, Elizabeth Quevedo Mercier. Organização Industrial no Agribusiness. *In*: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FEHR, Ernst; FISCHBACHER, Urs. *The Economics of Strong Reciprocity*. *In*: GINTIS, Herbert *et al* (org). **Moral Sentiments and Material Interests**. Foundation of cooperation in Economic Life. Cambridge: Mit Press, 2005.

FERREIRA FILHO, Joaquim Bento de Souza. Ajustamento estrutural e crescimento agrícola na década de 80: notas adicionais. **Revista de economia politica**, n. 4, v. 18, p. 84-95, 1998.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *In*: EGEPE I, 2000, Maringá, PR. Anais do EGEPE. Maringá, PR, 2000.

FREITAS, Claiton Ataides *et al*. Avaliação do desenvolvimento do setor agropecuário no Brasil: período de 1970-2000. **Economia e Sociedade**, n. 1, v. 16, p. 111-124, 2007.

GASQUEZ, José Garcia; BASTOS, Eliana Teles. Crescimento na agricultura: Nota técnica. **Boletim de Conjuntura IPEA**, n. 60 , p. 85-93, 2003.

GASQUEZ, José Garcia e*t al*. Produtividade e Crescimento da Agricultura Brasileira. 2008. Disponível em ⟨www.simi.org.br: http://webiica.iica.ac.cr⟩. Acesso em 27 de Agosto de 2009.

GASSON, Ruth *et al*. *The farm as a family business: a review*. **Journal of Agricultural Economics**, n.1, v. 39, p. 1-41, 1988.

GERSICK, Kelin *et al*. ***Generation to Generation:*** *Life Cycles on Family Business.* Boston: Harvard Business School, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMEZ-MEJIA, Luis *et al*. *The Role of Family Ties in Agency Contracts.* **Academy of Management Journal**, n. 1, v. 44, p. 81-95, 2001.

GOMEZ-MEJIA, Luis *et al*. *The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations*. **The Academy of Management Journal**, n. 2, v. 46, p. 226-237, 2003.

GONZALES, Bernardo C. Rezende; COSTA, Silvia M. Almeida Lima. Agricultura brasileira: modernização e desempenho. **Teoria e Evidência Economica**, n. 10, v.5, p. 7-35, 1998.

HANDLER, Wendy C. *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*. **Family Business Review**, n.3, v. 2, p. 257-276, 1989.

HANDLER, Wendy C. *Succession in Family Business: A Review of the Research*. **Family Business Review**, n. 2, vol 7, p. 133-157, 1994.

HUBLER, Tomaz. *Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning*. **Family Business Review**, n. 2, v. 12, p. 117-121, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/default.shtm>. Acesso em 30/03/2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Uma década de Governança:** história do IBGC, marcos de governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4ª ed, São Paulo: IBGC, 2009.

JAMES, Harvey S. *What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships.* **Family Business Review**, n.1, v.12, p. 61 – 72, 1999.

JANK, Marcos Sawaya; GALAN, Valter Bertini. **Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite**. São Paulo: PENSA, 1999.

JENSEN, Michel; MECKLING, Willian. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. **Journal of Financial Economics**, n. 4, v.3, p. 305-360, 1976.

KEATING, Nora C.; LITTLE, Heather. *Choosing the sucessor in New Zeland Family Farms*. **Family Business Review**, v. 10 , p. 157-171, 1997.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René A**. ...e Deus criou a empresa familiar:** uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare, 2007

LANSBERG, Ivan. *The succession conspiracy*. **Family Business Review**, n. 2, v.1, p. 119-143, 1988.

LANZANA, Antonio; CONSTANZI, Rogério. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In Empresas Familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.

LAZZARINI, Sergio. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: FARINA, Elizabeth Quevedo. **Estudo de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira,1997.

LEVINSON, Harry. *Conflicts that plague family business.* **Harvard Business Review**. p. 90-98, 1971.

LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994

LOURENZANI, Wagner Luiz *et al*. Management of the rural firm: a systemic approach. Disponível em <http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2003/079.pdf>. Acesso em 28 de agosto de 2009.

LUBATKIN, Michael *et al*. *The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms* . **Journal of Organizational Behaviour**, n.3, v 26, p. 313 – 330, 2005.

MARCONI, Marina. **Técnicas de Pesquisa e Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Ives Gandra, MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato (org). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MAZZOLA, Pietro *et al*. *Strategic Planning in Family Business: a powerful developmental tool for the next generation*. **Family Business Review**. n 3, v.21, p. 239-258, 2008.

MCCAHERY, Joseph; VERMEULEN, Erik. *Corporate Governance and Innovation Venture Capital, Joint Venture and Family Businesses*. **ECGI Working Papers Series in Law**, Working Paper n. 65, 2006.

MCCONAUGGHY, Daniel. *Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance*. **Family Business Review**, n. 2, v. 13, p. 121–131, 2000.

MELLO, Márcio Antonio et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. Revista de Economia Agrícola, n. 1, v. 50, p. 11- 25, 2003.

MILLER, Dani; LE BRETON-MILLER, Isabelle. *Family Governance and Firm Performance:Agency, Stewardship, and Capabilities.* **Family Business Review**. n. 1. v. 19, p. 73-87, 2006.

MIZUMOTO, Fabio; MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**. n.2; v. 12, p. 3 – 17, 2007.

MULLER, Geraldo. Agricultura e industrialização do campo no Brasil. **Revista de Economia Politica**, n. 6, v. 2/2 , p. 47-77, 1988.

MUSTAKALLIO, Mikko *et al*. *Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*. **Family Business Review**, n.3, v. 15, p. 205-222, 2002.

NETO, Adelino de Bortoli; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. Dificuldades para realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, n. 4, v. 8, 2001.

NEVES, Marcos Fava *et al*. Cenários e Perspectivas para o Agribusiness brasileiro. **Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural.** Natal, 1997.

OMETTO, Ana Maria *et al*. Economia brasileira na década de oitenta e seus reflexos nas condições de vida da população. **Revista de Saúde Pública**, n. 5, v. 29, p. 403-414, 1995.

PENSA, Centro de Conhecimentos em Agronegócio. **Relatório Discutindo os impactos da tributação nos sistemas agroindustriais**. São Paulo, 2010. Não Publicado.

PETRY, Luiz Inácio Petry; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de contabilidade e finanças**, n. 49, v.20 , p. 109-125, 2009.

RESENDE, José Venâncio; MARTINS, Renata. Governança Corporativa no Agronegócio. **Análise e Indicadores do Agronegócio.** n. 9, v. 2, 2007. Disponível em ⟨http://www.iea.sp.gov.br⟩. Acesso em 10/09/2009.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.

RIGAMONTI, Adriana *et al*. Do fundador à eternidade: Planejamento Sucessório na Empresa Familiar. 2009. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/631.pdf. Acesso em 20/01/2010.

ROMANO, Claudio *et al*. *Capital structure decision making: A model for family business*. **Journal of Business Venturing**, n. 3, v. 16, p. 285-310, 2001.

ROSS, Stephen A. *The economic theory of agency: The principal's problem* . **American Economic Review**, v. 63 , p. 134-139, 1973.

ROVERI, Priscila. **Escolha da forma jurídica da firma agrícola: tendências e análise**. 2007. Relatório Final de Iniciação Científica. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SANT`ANNA, Geraldo. **Agricultura familiar.** 2006. Disponível em <www.cepea.esalq.usp.br/especialagro/EspecialAgroCepea_9.doc>. Acesso em 20/11/2009.

SANTOS, Robério Ferreira. Analise crítica da interpretação do processo de modernização da agricultura brasileira. **Revista de Economia Politica**. n 3, v. 8, p. 131-148, 1988.

SCAFF, Fernando Campos. **Aspectos fundamentais da empresa agrária.** São Paulo: Malheiros, 1994.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, n 3, v. 30, p 80-90, 1995.

SCHULZE, Willian *et al*.. *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. **Organization Science**, n 2, v. 12, p. 99-116, 2001.

SELLTIZ, Claire *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SHARMA, Pramodita. *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future*. **Family Business Review**, n.1, v. 17, p. 1-36, 2004.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A *Survey of Corporate Governance*. **The Journal of Finance**, n. 2, v. 52, p. 737-783, 1997.

SILVA, José Graziano. A industrialização e a urbanização da agricultura brasileira. **São Paulo em perspectiva**, n 3, v. 7, p. 2-10, 1993.

SILVA, José Graziano. O novo Rural Brasileiro. **Nova economia**. n. 1, v. 7, p. 43-81, 1997.

SILVA, José Graziano .Velhos e novos mitos do rural brasileiro. **Estudos avançados**, n. 43, v.15, 2001

SOUZA, Paulo Marcelo; LIMA, João Eustáquio. Intensidade e dinâmica da modernização agrícola no Brasil e nas unidades da Federação. **Revista Brasileira de Economia**. n. 4, v.57, p. 795-824, 2003.

STEIER, Lloyd. *Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust*. **Family Business Review**. n. 4, v. 14, p. 353-368, 2001.

TEIXEIRA, Jodenir Calixto. Modernização da agricultura no Brasil: impatos economicos, sociais e ambientais. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros**. n. 2, v. 2, p. 21-42, 2005.

TRENTINI, Flávia. **Denominação de origem: elemento fundamental às atuais empresas rurais** . São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Direito). Programa de Pós Graduação da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

VEIGA, José Eli. O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento. **Estudos avançados.** n.43, v. 15, p. 101-119, 2001.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas: o "rural" como espaço singular e ator coletivo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 15 , p. 87-145, 2000.

WARD, John. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, n. 41. São Paulo. Nov/Dez, 2003.

WERNER, René A. **Familia e Negócio. Um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

WILLIAMSON, Oliver. ***The Economics Institutions of Capitalism***. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver. *Corporate Finance and Corporate Governance*. In: _____. **The mecanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAFANELI, Adriana. Sucessão Familiar no agronegócio. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, n. 2; v. 11, p. 185-207, 2006.

ZAHRA, Shaker A; SHARMA, Pramodita. *Family Business Research: A Strategic Reflection*. **Family Business Review**. n. 4; v. 17, p. 331-346, 2004.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos Gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

APENDICE I

Matriz para construção de Guia de Entrevistas

OBJETIVO	QUESTÃO	Observações a serem investigadas
(1) Motivações para processo sucessão	Quais foram as motivações para estruturação do processo sucessório?	natural
		afinidade pelo negócio da familia
		gerar renda para descendentes
		outros
(2) Desafios enfrentados no processo	Como o sucesssor foi escolhido (gestão)?	membro da familia/profissional
	Qual o papel do sucedido da empresa (gestão)?	papel ativo/papel passivo/papel reativo
	Qual o papel dos familiares nesse processo?	papel ativo/papel passivo/papel reativo
	Qual o papel dos funcionários da empresa	papel ativo/papel passivo/papel reativo
	Qual o papel de outros agentes externos (bancos, fornecedores, clientes)	papel ativo/papel passivo/papel reativo
(3) Forma juridica	Qual a forma juridica adotada pela empresa	fisica/juridica
	Qual foi a influência dessa forma sobre o processo de sucessão	muita/pouca/nenhuma
(4) Mecanismos de Governança	Há conselhos de gestão na empresa?	sim/não
	Qual o seu papel?	consultivo/deliberativo
	Há conselhos de família?	sim/não
	Qual o seu papel?	consultivo/deliberativo
	Como é feita a prestação de contas da empresa?	pessoa fisica/juridica
	Nos casos de sócios minoritários, como são tratados?	igualmente/diferenciado
	Mercado de trabalho na empresa para os familiares?	sim (funcionamento)/não
	Mercado de "ações" da empresa?	sim (funcionamento)/não

APENDICE II

Guia de Entrevista

I. Apresentar a pesquisa e seus objetivos.

II. Informações buscadas:

- Histórico familiar.
- Motivadores da estruturação da empresa na 1ª geração?

Propriedade

- Natureza Jurídica da empresa:
- Identificação do(s) sócio(s) proprietário(s)
    - Nome (s):
    - Idade:
    - Formação:
- Como é a interação entre sócios e a empresa?
- Quais informações são transmitidas aos proprietários em relação a empresa?
- Há algum tipo de estrutura de governança formalizada para a interação dos proprietários com a empresa? Se sim, descrever seu funcionamento.
- Caso um proprietário queira se desfazer de sua parte na empresa, qual o procedimento?

Gestão

- Gestor Principal (nome, idade, formação).
- Histórico de trabalho na empresa.
- Equipe de gestão (descrever).
- Quais os critérios de escolha dos gestores?
- Se algum membro da família quiser trabalhar na empresa, ele pode? Como é feito o processo de admissão?
- Há algum tipo de estrutura de governança formalizada para a interação dos gestores com familiares ou agentes externos a empresa? Se sim, descrever seu funcionamento.

Família

- Descrever o genograma da família.
- Visão do individuo em relação a empresa.
- Consenso familiar sobre futuro da empresa.
- Dependência ocupacional da família em relação a empresa?
- Dependência financeira da família em relação a empresa? (%?)
- Há algum tipo de estrutura de governança formalizada para a interação entre herdeiros e familiares que atuam ou não atuam na empresa? Se sim, descrever seu funcionamento.

Sucessão

- Descreva como ocorreu o processo de sucessão na empresa. Pontos a serem tratados:
    - Motivação para continuidade da empresa (2ª geração em diante).
    - Houve planejamento para o processo de sucessão.

- Escolha do sucessor (critérios).
- Participação do sucedido no processo.
- Participação de outros membros da família no processo.
- Participação dos funcionários da empresa no processo.
- Participação de agentes externos (clientes/fornecedores) no processo.

Aspectos Legais

- Qual a forma jurídica da empresa antes do processo de sucessão?
- A forma jurídica influenciou o processo de sucessão?

Aspectos de Governança - perguntar em cada etapa, mas se não for possível avaliar:

- Estruturas de governança presentes na empresa e seu funcionamento:
  - Quem participa?
  - O que é tratado?
  - Qual a periodicidade?
  - Qual a influência sobre a gestão/gestores?
- Qual a influência sobre a família/herdeiros?