

SUCESSÃO FAMILIAR: EXEMPLOS PRÁTICOS DE SUCESSÃO DE EMPRESA E PROPRIEDADE RURAL

MELZ, Maikon¹;
RECKZIEGEL, Raquel²;
LINK, Camila Paulus³

RESUMO:

Este trabalho destaca a importância da gestão em empresas familiares e a formação de sucessores. A gestão familiar é crucial no agronegócio e nas pequenas empresas, promovendo o desenvolvimento estratégico e financeiro das propriedades rurais. Para garantir o crescimento contínuo do setor, é necessário adotar novos modelos de gestão com tecnologia e melhorias metodológicas. Desafios incluem a separação de questões familiares e empresariais, mas é fundamental evitar conflitos e envolver membros da família e da empresa nas decisões sobre sucessão. A melhoria contínua e a adoção de inovações são essenciais para atender às demandas do agronegócio, com uso de tecnologia, gestão de dados e tomada de decisões assertivas. A sucessão nas empresas familiares busca equilibrar tradição e introdução de novas estratégias, enfrentando resistência dos antigos proprietários. Em resumo, a gestão das empresas familiares e a formação de sucessores exigem abordagens adequadas, envolvendo aspectos gerenciais, culturais e familiares. O envolvimento dos filhos ao longo do tempo é importante para adquirirem experiência e trazer novas perspectivas. A gestão familiar deve acompanhar a evolução do setor, adotar inovações e buscar a melhoria contínua para o sucesso das empresas e propriedades rurais.

Palavras- chave: Sucessores. Empresas Familiares. Melhoria contínua.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares, em seus processos de sucessão, procuram realizar as decisões de forma concreta, o que, muitas vezes, causa conflitos, devido à diferença de administração em tomar decisões devido à alteração de idades. Dessa forma, os jovens

¹ Maikon Melz - Acadêmico de Administração. Email: maikomelzz@gmail.com

² Raquel Reckziegel - Acadêmica de Administração. Email: reckziegelraquel@gmail.com

³ Camila Paulus Link - Professora e Orientadora do trabalho. Email: camilalink@uceff.edu.br

formados ganham espaço na família. A cultura organizacional familiar precisa ser coerente e começar a se tornar uma realidade nos espaços de empresas familiares, buscando um gerenciamento (JUNIOR; EVANGELISTA, 2019).

Assim, a influência da sucessão é uma possibilidade de surgirem alguns conflitos em relação ao posicionamento e divergência de pensamentos entre os pais e filhos, devido a diferenças que possuem. Contudo, grande parte das empresas familiares estão vinculadas ao agronegócio e pequenas empresas, onde as famílias buscam trabalhar o desenvolvimento das propriedades rurais em conjunto com o desenvolvimento estratégico e financeiro da propriedade, que juntamente com o conceito de gestão familiar e políticas públicas, conseguem implementar sistemas de apoio à existência dessas empresas e propriedades rurais (GARCIA, *et al*, 2020).

Segundo Tagliapietra, Carniatto e Bertolini (2021) no processo de sucessos algumas tarefas familiares devem ser passadas e desenvolvidas com a colaboração de todos, tornando-se um processo cotidiano do dia-a-dia. Os serviços e atividades começam a ter evoluções, e melhoramentos nos processos e modelos educacionais dos familiares (filhos), onde os primeiros passos rumo a formação da sucessão estão sendo dados, e, conseqüentemente, processos evolutivos e práticos nos desenvolvimentos das atividades da empresa caminham juntos. Dessa forma, os filhos e sucessores começaram a assumir as responsabilidades, tendo em vista as maneiras e os aprendizados que conquistaram ao longo dos estudos.

O processo de evolução e acompanhamento das novas tendências se torna necessário para os envolvidos no agronegócio, tornando-se um critério de sustentabilidade e viabilidade, garantindo assim a permanência no sistema (SILVA *et al.*, 2021). Nos últimos anos o agronegócio teve uma enorme valorização perante o cenário nacional, fato que destinou olhares com visões diferentes ao setor, com propostas de geração de valor e oportunidades de melhorias de desempenho (DONDA *et al.*, 2021).

Muitas empresas e propriedades rurais não sabem o quanto importante é avaliar e priorizar a melhoria e desempenho dos processos que as envolvem, por vezes esse fator pode estar relacionado a falta de conhecimento, pouca experiência técnica, falta de

estrutura e recursos, dificuldades na cultura organizacional, pouco comprometimento e não formação de sucessores para as suas atividades, assim não possuindo metodologias de excelência na sua gestão, refletindo e impactando principalmente em perdas produtivas, econômicas e financeiras (SILVA *et al.*, 2021).

Com base no Censo de 2006 a 2017 identificou-se uma redução de 9,5% das propriedades classificadas como agricultura familiar, gerando uma grande queda na mão de obra, ao mesmo tempo a agricultura de grande porte considerada não familiar criou aproximadamente 702 mil novos trabalhos, mesmo com essa redução cerca de 77% dos estabelecimentos agrícolas ainda são compostos pela agricultura familiar. Dados que podem ser reflexo do envelhecimento da população agrícola, falta de planejamento, não formação de sucessão e pouca viabilidade de algumas atividades quando trabalhadas em menor escala (IBGE, 2017).

Em decorrência da evolução do agronegócio foram criadas várias ferramentas de suporte ao setor que estão direcionadas a atender tendências de mercado e consumo, informações, suporte técnico que auxiliam na melhoria contínua, agilidade na tomada de decisão, melhoria produtiva, gestão financeira e de processos operacionais (RODRIGUES, 2022). Exemplo da suinocultura no agronegócio do Brasil, é o quarto maior produtor e exportador mundial de carne suína, bem como o estado de Santa Catarina, representando 31,56% do total de abate e 51,63% de todas as exportações brasileiras, se tornou um setor que impulsiona o agronegócio nacional, sendo que tal crescimento é reflexo das melhorias contínuas do setor e novos modelos de gestão (ABPA, 2022).

Devido ao alto índice de empresas familiares existentes no Brasil, o presente trabalho tem o objetivo de relacionar a importância da gestão das empresas familiares, prezando o seu desenvolvimento e desempenho das atividades relacionadas à formação de seus sucessores.

2 RELATO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O agronegócio brasileiro vem se destacando por ser um dos maiores produtores de grãos e carnes do mundo, reflexo da evolução do último século, onde apresentou um crescimento contínuo (SANTOS *et al.*, 2018). Sua importância justifica-se no momento em que o cenário global é preocupante, pois a população mundial deve atingir nove bilhões de habitantes em 2050. Junto a isso, ocorre a crescente escassez dos recursos naturais. Projeções baseadas em padrões de crescimento populacional e consumo de alimentos indicam que a produção agrícola e pecuária, precisará aumentar em pelo menos 70% para atender às demandas até 2050 (MASSRUHÁ *et al.*, 2020).

A nível nacional o setor é um dos grandes responsáveis pelo crescimento da economia, pois somente no ano de 2022 o agro respondeu por 24,8% do PIB brasileiro. Para manutenção e mesmo ampliação desse crescimento, faz-se necessária a adoção de novos modelos de gestão que estão baseados em tecnologias, melhorias de metodologias de gestão, trabalho, cadeia de produção interligada, gerenciamento de dados e acesso a informações (BRASIL, 2021).

Atualmente, percebe-se que as famílias brasileiras, principalmente os sucessores mais jovens das propriedades e empresas, estão cada vez em busca de mais conhecimentos, profissionalizando seus exercícios e atividades diárias com graduações, pós-graduações e cursos técnicos profissionalizantes. As propriedades rurais e empresas, de modo geral, buscam um desempenho das atividades de forma saudável, entretanto, nem sempre é possível devido às grandes dificuldades econômicas, sociais e ambientais que as mesmas precisam enfrentar devido a crises e problemas internos da organização perante a própria família, e problemas externos que são relacionados com clima, economia e cultura.

Nesse sentido, a gestão familiar ocorre de forma bastante diferente nas empresas familiares visitadas, inclusive, foram observadas várias questões que podem causar um conflito, como a idade, pensamentos e ideias opostas, discussões e interações de demandas de distinção de situações particulares e empresariais, que acabam afetando a convivência.

Considerando assim, os conflitos devem ser evitados de ambos os lados, desse modo, não devem ser levados de dentro da empresa para a família e vice-versa. Em

empresas familiares, as relações pessoais acabam se tornando mais difíceis perante aos tempos particulares, onde muitas vezes não é realizada a distinção e necessidades de diferenciar os momentos, na qual, os relacionamentos são atrelados com a família e com a atividade desenvolvida, não tendo mais um “tempo para si” ou um tempo particular sem envolver a empresa na questão.

A sucessão das propriedades e empresas familiares, precisa ser analisada com membros da família e da empresa, antes de serem evoluídos os processos ou serem tomadas atitudes mais concretas, pois podem ser tomadas decisões diferenciadas perante a nova gestão que irá assumir. Hoje em dia, as gerações mais novas estão buscando qualificações, e estratégias para futuros negócios, melhorando sistemas e operações, unificando muitas demandas e processos, buscando reduzir custos e diminuir tempo de função física dedicada a empresa ou propriedade.

Neste Viés Silva *et al.* (2021) ressaltam que as empresas e propriedades rurais, devem acompanhar a evolução do setor e mercado de atuação, se atualizando em relação às novidades vinculadas ao setor, permitindo melhorar suas performances, adotando melhores processos produtivos e gerenciais, ligados às ferramentas digitais. Mostrando a importância de inovar e intensificar o uso de auxílio de tecnologias para o empreendimento, estando comprometido com o melhoramento dos índices produtivos e principalmente o controle dos processos produtivos que são otimizados pelo auxílio tecnológico e plataformas gerenciais (RAMOS; FILHO, 2021).

Destaca-se que as constantes mudanças de tendências e o aumento de demandas exigem que a procura pela melhoria contínua esteja presente na rotina das propriedades rurais, com o intuito de suprir as necessidades relacionadas a tecnologias, informação e otimização do trabalho realizado. Assim tendo em mente a necessidade de tornar a atividade cada vez mais lucrativa e rentável visando gerar renda e bem-estar às famílias envolvidas no sistema produtivo (TAGLIAPIETRA; CARNIATTO; BERTOLINI, 2021).

De acordo com Borato *et al.* (2021) o crescimento do setor agropecuário também está relaciona a correta gestão por parte dos gestores, usufruindo de uma análise fundamentada nos custos produtivos presentes na atividade, levando em conta

fatores e indicadores que se tornam ferramentas direcionadores no momento de tomada de decisão auxiliando assim no crescimento e a se manter competitivo no mercado.

Esse cenário de competitividade e crescimento está vinculado ao cenário de inovação e tecnologias impulsionado por empresas, startups e agroindústrias que estão dedicadas a acelerar o agronegócio, buscando agregar maior valor a cadeia produtiva, trabalhando com o auxílio da agricultura digital, incentivando o uso de software e ferramentas que permitem o gestor rural trabalhar com uma base de dados, índices produtivos e informações mais precisas facilitando e tornando suas tomadas de decisões mais assertivas em relação a sua produção (GONÇALVES, *et al*, 2021).

Por fim, as empresas e propriedades familiares geralmente buscam trazer a sucessão para dentro devido a não perder a cultura e a história presente no negócio, contudo, os sucessores buscam competir com outros negócios e trazer melhores estratégias para dentro do seu negócio e assim, ter um melhor resultado, com pontos favoráveis e algumas alterações na estrutura física, administrativa, operacional, sistêmica e econômica.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sucessão de empresas e propriedades rurais é um assunto muito complexo quanto a questões gerenciais, muitas vezes, acaba sendo complicado por conta de fatores culturais de dominância dos pais. Esses fatores culturais por vezes estão muito ligados a valores e conceitos de quem coordena são os seus superiores, pais ou os mais velhos, sendo assim não tendo confiança ou humildade de trabalhar a cedência do cargo gerencial. Além disso, muitos acham que com esse processo de sucessão, os sucessores serão obrigados a passar o controle financeiro, estratégico e gerencial de toda propriedade aos filhos.

A sucessão familiar é um método muito eficaz, quando focado no sentido de dar continuidade em empreendimentos familiares e possibilidade de implementar planejamentos de longo prazo com garantias de que a atividade terá vida longa. Esse processo de sucessão é facilitado quando os filhos são incluídos nas atividades e

tomadas de decisão ao longo dos anos, disponibilizando experiência e uma linha de trabalho para os futuros gestores, baseado na tendência de um novo perfil e geração comportamental e outra visão de negócio, tendem a agregar valor.

Com isso posto, percebeu-se que durante a visita técnica, muitas empresas tem bastante dificuldades com a visão de negócios, principalmente, no quesito de assumir gestão da empresa, na qual os sucessores não possuem a liberdade de poder aplicar novas tendências no negócio devido ao acompanhamento de seus pais e antigos proprietários que tendem a trabalhar com metodologias pré estabelecidas, sem muita flexibilidade a mudanças.

Percebeu-se nas duas visitas técnicas que a forma de gerir os negócios são bem distintas, nos dois espaços são sucessões de pais para filhos, porém uma de forma mais leve, consciente, estratégica e com mentalidade positiva de futuro, já a outra empresa a sucessão foi de forma mais complicada, passando pelo fator dos filhos serem considerados funcionários, sem autoridade e autonomia de tomada de decisão, fatores que refletiram num envelhecimento do modelo gerencial refletindo em processos que inviabilizaram o processo produtivo até o momento em que os filhos assumiram a propriedade e de certa forma compraram a empresa dos seus pais.

Assim, na gestão em que o pai passou os poderes para o filho, mas continua atuando junto com a propriedade, os colaboradores possuem maior poder de atuação na empresa, sendo um setor em que os compromissos são diários e de forma estabelecida durante o mês para atingir metas e obrigações de resultados em todo um período de lote estabelecido pela empresa de compra dos suínos.

Já em outra empresa, quem decide e ordena, são os próprios gestores/proprietários, pois depende do fluxo de produção que a empresa está seguindo, com prazos e funções determinadas, na qual inicia primeiramente na venda, após a confecção do produto estabelecido conforme a escolha e aprovação do cliente. Assim, muitas vezes, o fluxo depende da obra e espaço em que o bem será inserido, portanto, além de depender do projeto, da confecção, ainda depende de terceiros que precisam finalizar uma obra, por exemplo, para instalação de um móvel sob-medida.

Assim, percebe-se que nos dois espaços, na empresa e na propriedade rural há conflitos e desafios quando o assunto é o processo de sucessão. Estes, muitas vezes, são gerados devido à diferença de opiniões e ideias no negócio, e podendo levar a problemas maiores, como internos da família. Devido a situações em que, os jovens buscam com seus estudos, praticar o planejamento, estratégias e gestão consciente, com investimentos e gerenciamento, e não possuem a liberdade ou aceitação dos pais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPA. **RELATÓRIO ANUAL 2022**: abpa. ABPA. 2022. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. Disponível em: <https://abpa-br.org/>. Acesso em: 26 mar. 2023.

DONDA, Marcelo Mendes da Silva *et al.* GESTÃO DO CONHECIMENTO EM STARTUP DO AGRONEGÓCIO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 3, p. 16-36, dez. 2021.

BRASIL. IBGE. . **CENSO AGRO 2017**: famílias no campo vêm envelhecendo sem reposição de trabalhadores mais jovens. Famílias no campo vêm envelhecendo sem reposição de trabalhadores mais jovens. 2017. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/>. Acesso em: 09 abril. 2023.

BORATO, Jociane dos Santos Costa *et al.* ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA LAVOURA-PECUÁRIA EM UMA PROPRIEDADE RURAL NO OESTE DO PARANÁ. **Gestão, Finanças e Contabilidade**, Paraná, v. 11, n. 3, p. 125-142, set. 2021.

GARCÍA, Guadalupe Manzano; AYALA-CALVO, Juan-Carlos; SCHUMACHER, Alexandre José. Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2020.

GONÇALVES, Carlos Andre; CAMARGO, Reginaldo de; SOUZA, Robson Thiago Xavier de; SOARES, Narcisa Silva; OLIVEIRA, Roberta Camargos de; STANGER, Mayara Cristina; LANA, Regina Maria Quintão; LEMES, Ernane Miranda. Chemical and technological attributes of sugarcane as functions of organomineral fertilizer based on filter cake or sewage sludge as organic matter sources. **Plos one**, v. 16, n. 12, p. e0236852, 2021.

JUNIOR, Guilherme Aparecido de Souza; EVANGELISTA, Sofia Teodoro dos Santos. As empresas familiares e o planejamento sucessório: revisão sistemática da literatura. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 4, 2019.

MASSRUHÁ, Silvia Maria Fonseca Silveira *et al.* Agricultura Digital: pesquisa, desenvolvimento e inovação nas cadeias produtivas. Brasília. 2020. Disponível em: www.embrapa.br. Acesso em: 26 mar. 2022.

RAMOS, E. B. T.; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. O efeito do cooperativismo agropecuário e de crédito no desenvolvimento regional da agricultura familiar no Brasil. In: **Anais do Congresso da Sober**. 2021.

RODRIGUES, Roberto. Administração financeira aplicada em empresas de médio porte do setor de agronegócio por meio da gestão de projeto. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S.L.], v. 20, n. 1, jan. 2022. GN1 Sistemas e Publicacoes Ltd. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20220003>.

SANTOS, David Ferreira Lopes *et al.* Inovação e Desempenho no Agronegócio: evidências em uma microrregião do estado de são paulo. **Desenvolvimento em Questão**, [S.L.], v. 16, n. 42, p. 442, 29 mar. 2018. Editora Unijui. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.442-483>.

SILVA, Eduardo Palma Lopes da *et al.* AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DO SETOR SUCROENERGÉTICO: relato técnico. **Revista Capital Científico**, Paraná, v. 19, n. 3, p. 108-120, set. 2021.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel; CARNIATTO, Irene; BERTOLINI, Geysler. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO LOCAL DOS AGRICULTORES FAMILIARES E DEMAIS POPULAÇÕES RURAIS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 178-199, 5 maio 2021. Associação Pro-Ensino Superior em Novo Hamburgo. <http://dx.doi.org/10.25112/rgd.v18i2.2470>.