



Janaína Raquel Ferrari

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA RURAL
FAMILIAR**

Horizontina/RS

2019

Janaína Raquel Ferrari

**O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA RURAL
FAMILIAR**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas pelo Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR).

ORIENTADOR: Me. Márcio Leandro Kalkmann

Horizontina/RS

2019

**FAHOR – FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA RURAL
FAMILIAR”**

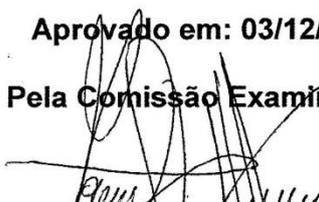
Elaborada por:

Janaína Raquel Ferrari

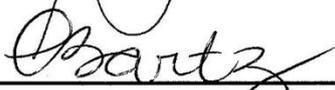
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas

Aprovado em: 03/12/2019

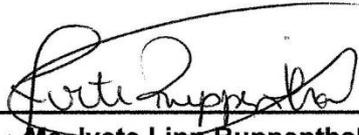
Pela Comissão Examinadora



Me. Márcio Leandro Kalkmann
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador



Me. Cátia Raquel Felden Bartz
FAHOR – Faculdade Horizontina



Me. Ivete Linn Ruppenthal
FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina/RS

2019

Dedico este trabalho a meus pais, Mauro e Carmem e ao meu companheiro Leandro que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e ajudando a superar os obstáculos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pela conquista de mais um passo em minha caminhada. Por Ele iluminar meu caminho, e por orientar minhas decisões. Agradeço aos familiares e amigos pela compreensão, apoio e carinho.

“A persistência é o menor caminho para o êxito”. (Charles Chaplin)

RESUMO

O processo sucessório é uma etapa importante e vital para a sobrevivência do negócio, necessitando de medidas preventivas para que esta etapa tenha êxito. A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Neste sentido esta pesquisa teve como tema o processo de sucessão em uma agroindústria rural familiar. Este estudo responde se a sucessão rural altera a gestão da agroindústria. Para responder esta questão utilizou-se autores que explicam o surgimento da agricultura no Brasil, as atividades econômicas desenvolvidas nas agroindústrias familiares rurais. Assim pode-se explicar o objetivo geral que visa analisar o processo de sucessão rural em uma agroindústria familiar. Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Os procedimentos utilizados são a pesquisa bibliográfica, comparativa, histórica e estudo de caso, onde se analisou o antes e depois da sucessão de uma agroindústria específica. Os dados foram coletados por meio de entrevista informal e tratados através da análise de conteúdo para interpretação e análise dos dados coletados. Constatou-se que o processo de sucessão familiar rural na agroindústria em estudo alterou a gestão da agroindústria pois teve um aumento de produção considerável, ao mesmo tempo em que houve redução de mão de obra e adoção de inovações tecnológicas.

Palavras-chave: Agroindústria Familiar. Sucessão Familiar. Incorporação Tecnológica

ABSTRACT

The succession process is an important and vital step for business survival, requiring preventive measures for this step to succeed. Succession is seen as a process of management oxygenation. In this sense, this research had as its theme the succession process in a family rural agribusiness. This study answers whether rural succession alters agribusiness management. To answer this question, authors were used to explain the emergence of agriculture in Brazil, the economic activities developed in rural family agro-industries. This explains the general objective of analyzing the process of rural succession in a family agribusiness. As for the objectives, the research is classified as exploratory and descriptive. The procedures used are bibliographic, comparative, historical and case study, which analyzed the before and after the succession of a specific agribusiness. Data were collected through informal interviews and treated through content analysis for interpretation and analysis of collected data. It was found that the process of rural family succession in the agroindustry under study changed the management of agroindustry as it had a considerable increase in production, at the same time as there was a reduction in labor and adoption of technological innovations.

Keywords: *Family Agroindustry. Family Succession. Technology Incorporation.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1- Fachada da Agroindústria Familiar.....	25
Figura 2- Moedor de carne elétrico.....	28
Figura 3- Câmara fria.....	29
Figura 4- Embutidora Elétrica	30
Figura 5- Misturador de Carne.....	31
Figura 6- Espaço de atendimento na agroindústria	34

Quadros

Quadro 1- Relatos dos conflitos e convergências na sucessão	27
Quadro 2- Retorno de cada equipamento	32
Quadro 3- Número de funcionários	32
Quadro 4- Fornecedores	35
Quadro 5- Nível de escolaridade	36
Quadro 6- Alterações no processo de sucessão	36

Tabelas

Tabela 1- Quantidade produzida antes da sucessão e pós sucessão	33
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 AGRICULTURA FAMILIAR	14
2.2 SUCESSÃO RURAL FAMILIAR	16
2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	18
2.4 INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA	20
3 METODOLOGIA	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO RURAL NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	24
4.2 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NA AGROINDÚSTRIA DURANTE O PROCESSO DE SUCESSÃO	25
4.2.1 Conflitos e convergências no processo de sucessão	26
4.2.2 Incorporação tecnológica no processo de sucessão	27
4.2.2.1 Retorno e lucro após incorporação tecnológica	31
4.2.2.2 Trabalho após inovações	32
4.2.3 Linha de produtos da agroindústria	33
4.2.5 Relacionamento com fornecedores de insumos	35
4.2.6 Financiamentos e relacionamento com organizações e instituições	35
4.2.7 Nível de escolaridade	36
4.2.8 Modificações ocorridas no processo de sucessão	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é uma das principais atividades econômicas no Brasil. Fonte geradora de renda ao país, é também importante meio de desenvolvimento dos espaços rurais, com fortes grupos empresariais formando empresas rurais. Mas o agronegócio também contempla agricultores familiares, pequenas fazendas rurais que, com os avanços tecnológicos nas últimas décadas tiveram que se adequar aos novos processos produtivos. Surgiram novos parâmetros e subdivisões que mudaram o estilo de vida social, econômico, político e ambiental do pequeno produtor, com mudanças nos interesses voltados a terra, família e propriedade. (CREPALDI, 2011).

A evolução da agricultura está diretamente ligada ao que acontece na economia mundial. As principais transformações ocorridas na agricultura mundial tiveram início com a Revolução Verde, iniciada após o fim da Segunda Guerra Mundial, e seguiu com as transformações mais recentes, em curso a partir do início dos anos de 1990, marcada pela globalização econômica e pela constituição de grandes empresas, agroindústrias e varejistas, que controlam o mercado mundial (NUNES, 2007).

Com base nos princípios da Revolução Verde, ao longo das últimas décadas, na economia mundial, os sistemas produtivos agrícolas sofreram alterações importantes. Seus reflexos estiveram presentes em vários países, à medida que se alcançavam ganhos de produtividade via incorporação de novos fatores de produção, tais como o uso de sementes melhoradas, adubos químicos, agrotóxicos e maquinaria agrícola (TEDESCO, 1999).

Algumas das principais melhorias e evoluções na agricultura ocorreram a partir da inserção da agroindústria no espaço rural, por ter um poder de agregação de valor superior. Enquadra-se como agroindústria familiar as propriedades com espaço físico empregado para o beneficiamento e/ou processamento de matérias-primas agropecuárias, onde o destino final da produção é a comercialização, visando aumentar o valor agregado do produto final. A mão de obra deve ser preferencialmente da família e/ou famílias do entorno da agroindústria (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO TOCANTINS, 2019).

Neste sentido, a agroindústria familiar pode cumprir um importante papel dentro dos estabelecimentos rurais familiares, auxiliando na agregação de valor, aumento de renda e produtividade. Porém, tanto a agroindustrialização, como outras tipologias de produção passam em determinado momento por um período de instabilidade, conhecido como período de sucessão.

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo. As resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos (FREIRE et. al., 2010).

Os autores ainda dizem que a resistência às mudanças era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela inabilidade dos colaboradores e, a tentativa de eliminá-la, passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. À medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, passou-se a focalizar a resistência, primeiramente por características pessoais e, posteriormente, em função dos interesses organizacionais.

Em razão dessas considerações o tema deste estudo é o processo de sucessão familiar rural, localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Os processos sucessórios nas organizações são complexos e, geralmente, desgastantes, mesmo quando planejados (GERSICK et al., 2006). O processo da sucessão constitui um elemento central no estudo de empresas familiares. Geralmente o processo sucessório se efetiva de pai para filho, embora se reconheça que nem todos os herdeiros demonstram o interesse e o desprendimento de ser um futuro sucessor nos negócios (LETHBRIDGE, 1997).

Conforme mencionado anteriormente, com o crescimento do agronegócio vieram os questionamentos de quem levaria os negócios da família em frente e a forma com que seria dada continuidade.

Desta forma, o problema de pesquisa deste estudo é: o processo de sucessão rural modifica a gestão de uma agroindústria? Muitos agricultores familiares têm personalidade empreendedora e buscam alternativas para ampliação da renda familiar, encontrando na verticalização da produção uma abertura para escapar das dificuldades encontradas, principalmente financeiras. A insuficiência de

terra e a falta de mão de obra são outros obstáculos comuns encontrados na realidade rural.

Nesse sentido, é relevante entender a forma como ocorre o processo sucessório e seus desafios, a fim de encontrar soluções na perspectiva de manutenção e reprodução do segmento. O processo sucessório é vital para a sobrevivência de uma propriedade rural (PIEPER, 2014).

Ainda conforme a mesma autora, a transferência da propriedade envolve aspectos legais e financeiros, no sentido de garantir a viabilidade e a integridade da propriedade e, ao mesmo tempo, manter relações familiares positivas. O êxodo rural acentuado dos jovens, associado ao envelhecimento da população, a baixa escolaridade, aos altos custos de produção levantam a discussão dos aspectos relativos à questão sucessória no campo.

O tema sucessão mostra a transição demográfica, a masculinização, o envelhecimento no campo, o intenso processo migratório, as maiores possibilidades de escolarização, maior integração cidade-campo, a insatisfação com o ganho obtido na agricultura, a penosidade e a imagem negativa do trabalho agrícola como os principais causadores do esvaziamento no meio rural. Quanto ao envelhecimento da população rural destacam-se a redução absoluta e relativa da participação da população jovem no campo, o retorno da população aposentada do meio urbano ao campo, a redução das taxas de fecundidade e o aumento da expectativa de vida do brasileiro (COTA MENDONÇA et.al., 2007).

Existem inúmeras mudanças incidentes sobre o meio rural, as quais, de alguma ou de outra forma, estão afetando os procedimentos usualmente adotados pelas famílias para idealizar seus projetos de futuro do ponto de vista da sucessão em suas propriedades. Portanto, esta monografia ajudará a compreender como se dá a transição entre as gerações, e quais são os maiores desafios enfrentados no processo.

Assim, a justificativa para desenvolver um estudo sobre os impactos causados pelo processo de sucessão rural, é devido as agroindústrias produzirem alimentos que movimentam a economia, e estão com uma privação de mão de obra para realização das atividades diárias, obrigando as famílias empreendedoras a trazer mão de obra de pessoas fora do ciclo familiar ou inovar com máquinas e equipamentos que substituem mão de obra humana, visto que com este estudo pretende-se elucidar esta questão. Também, com este estudo pretendeu-se

identificar divergências nas ideias das diferentes gerações, trazendo algumas dificuldades de compreensão na adoção de novos e diferentes métodos de trabalho.

Esta monografia teve como objetivo geral analisar o processo de sucessão rural em uma agroindústria familiar. Para que o objetivo geral fosse atingido, têm-se os objetivos específicos:

- a) Caracterizar as atividades econômicas desenvolvidas na agricultura familiar no Brasil;
- b) Descrever o contexto histórico de desenvolvimento das atividades na agroindústria familiar no Brasil;
- c) Detalhar o processo de sucessão rural na agroindústria familiar;
- d) Avaliar as possíveis alterações que ocorreram na agroindústria familiar pesquisada.

A presente monografia foi composta por cinco capítulos para melhor desenvolver o assunto. No primeiro capítulo foi feita uma contextualização do tema, trazendo o problema de pesquisa, a justificativa da escolha do tema e os objetivos que direcionaram o estudo.

A seguir, no segundo capítulo, descreve a revisão da literatura. Por meio de autores, abordou-se a agricultura familiar, sucessão rural, agroindústria familiar e a incorporação de tecnologias.

O terceiro capítulo descreve-se a metodologia usada para atingir os objetivos propostos. Ainda nesse capítulo, detalham-se os tipos de pesquisa, a unidade de estudo, a forma de coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo foi feita a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Neste capítulo foram descritos os dados coletados com a família. Já no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, seguido das referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo consta a revisão bibliográfica onde foram contemplados os tópicos de agricultura familiar, sucessão rural, agroindústria familiar e incorporação tecnológica.

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

O homem não nasceu agricultor: quando surgiu, o *Homo sapiens* era caçador-coleto. Quando começou a praticar os plantios e a criação, não encontrou na natureza nenhuma espécie domesticada. Também, não dispunha de instrumentos adaptados ao trabalho agrícola, mas fabricou-os e tornou-os cada vez mais poderosos. As formas de agricultura estavam baseadas na exploração combinada de várias espécies, segundo modalidades de organização e de funcionamento muito diversas (MIGUEL, 2009).

Ocorreram várias transformações nas bases técnicas agrícolas, consorciado com a mecanização, a quimificação e a especialização da cadeia produtiva do setor primário. O objetivo era, em parte, o aumento da produtividade e da produção de alimentos (TRENTIN; WESZ JUNIOR, 2005).

A agricultura brasileira teve características marcadas pelo período colonial, cujos reflexos se fazem presentes até a atualidade, onde se destaca ampla propriedade com exploração da monocultura (PRADO JÚNIOR, 2008). Depois da Segunda Guerra Mundial, começaram grandes avanços na agricultura, e o processo, em escala global, passou a ser conhecido como Revolução Verde.

A agricultura apresentava-se como uma das principais atividades econômicas, com grande potencialidade para incorporar este avanço tecnológico. Através da Revolução Verde, começou-se a compreender que a agricultura desempenhava um papel importante na economia de um país.

Segundo Tedesco (1999), as mudanças na base técnica da agricultura ocorridas depois de 1970, privilegiaram certas regiões e produtos, dando margem ao aprofundamento das disparidades na agricultura brasileira. A partir desse momento, a agricultura passou a ser fornecedora de matérias-primas e mercado consumidor

de máquinas e insumos modernos. Dentro desse espaço, a pequena produção que consegue resistir é obrigada a organizar-se em novas bases técnicas, muitas vezes especializando-se num cultivo ditado pelo mercado ou pela agroindústria.

De acordo com Padilha *et. al.* (2005), até a metade do século XX, os agricultores familiares produziam para subsistência, com policulturas. Tinham uma relação familiar com a natureza e produziam em pequenas roças. A produção excedente era comercializada, em alguns casos, nas casas de comércio das comunidades locais ou nas trocas com os vizinhos. A vida ocorria nas comunidades onde havia escolas, igrejas e estabelecimentos comerciais para comprar roupas, remédios, ferramentas e alguns utensílios.

As técnicas agrícolas utilizadas eram as roçadas, com instrumentos manuais e tração animal, chamado também de agricultura tradicional. A preparação do solo, o cultivo e a colheita eram frutos da experiência e passado de uma geração para a outra. Utilizavam como energia a água, o vento, o homem e o animal (PADILHA *et. al.*, 2005).

Na agricultura tradicional, as unidades produtivas são, em geral, pequenas e baseadas na família. O conhecimento existente e aplicado nesta atividade é, em grande parte, resultado de experiência local acumulada ao longo de anos e passada entre gerações, pela observação e pela prática. Deste modo, a agricultura se integra no mercado como supridora de produtos agrícolas para consumo, processamento industrial ou exportação e, também, como consumidora de insumos modernos e dos demais bens e serviços de que necessita (ACCARINI, 1987).

A agroindustrialização surge como opção promissora na transformação de produtos agrícolas e na absorção de trabalhadores rurais. O aumento do emprego verifica-se tanto na agricultura como nas fases intermediárias de beneficiamento, transporte e industrialização dos produtos. A indústria pode beneficiar uma grande variedade de produtos agrícolas, aumentando as exportações, pois estas, quando em estado *in natura*, muitas vezes ficam prejudicadas no caso de produtos perecíveis (SOUZA, 2012).

A partir dos anos de 1980, começaram a surgir grupos de agricultores familiares que passaram a procurar novas alternativas e encontraram a agroindustrialização da produção pecuária como uma forma de melhorar suas condições de vida. Com a expansão da produção industrial, a agricultura deixou de

ser um setor econômico distinto, passando a se integrar à dinâmica da produção industrial, no que ficou conhecido como agroindustrialização (TEDESCO, 1999).

2.2 SUCESSÃO RURAL FAMILIAR

O processo sucessório deve ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência tanto nas empresas familiares, quanto na agricultura familiar, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta etapa da vida da empresa ou da propriedade rural tenha o êxito desejado, ou seja, que seja passada para a geração seguinte com sucesso. Essa transmissão da posse, do gerenciamento e da dinamização da unidade produtiva requer, cada vez mais, qualificação dos sucessores, projetos que garantam viabilidade técnico-administrativa, sua sustentabilidade e políticas públicas adequadas às reais possibilidades e necessidades desse setor produtivo, que envolve milhares de jovens (PIEPER, 2014).

O processo sucessório assume um caráter significativo para a caracterização de empresas familiares, principalmente com a inclusão da sucessão na definição conceitual, ressaltando que para que uma empresa possa ser considerada familiar é necessária a permanência da família por pelo menos duas gerações. Nesse sentido, Brockhaus (2004) destaca que a sucessão é um processo importante no ciclo de vida de uma empresa familiar, na medida em que influi sobre a própria sobrevivência da organização.

A sucessão pode propiciar resultados distintos à dinâmica das empresas familiares, pois, de um lado, pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); e por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos familiares inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN; KHAIRE, 2004). Desse modo, dentro de uma perspectiva estratégica, a forma como o processo de sucessão ocorre influencia a possibilidade de continuidade dos negócios sob o controle da família empresária (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Para Villarrinho (2007) a sucessão é o rito de transferência de poder na gestão da empresa, em que um sucessor pode ser um herdeiro, um membro da

família ou alguém sem grau de parentesco. Nesse processo algumas famílias subestimam a importância do planejamento. Entende-se que este não é puramente racional, visto que depende da comunicação entre os familiares, que pode gerar conflitos por tensões interpessoais ou não.

Carvalho (2007), define a sucessão familiar como o ato da transferência da propriedade rural realizada pelo proprietário legal para seus herdeiros, seja em vida ou não, e o mesmo, salienta ao falar da questão da sucessão familiar que ela se trata de três itens importantes, sendo eles: a transferência do patrimônio, a continuidade da atividade profissional e a saída da geração paterna do comando.

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, que se inicia antes que os sucessores entrem no negócio até a saída do seu sucedido (GERSICK et al, 1997).

O meio rural brasileiro está ficando somente com as pessoas idosas para produzir alimentos, pois os jovens não estão mais na propriedade para "tocar" o negócio dos pais. Preferem migrar para o meio urbano em busca de "emprego" ao invés de empreender no meio rural e continuar os negócios da família; ser empregados do que donos do seu próprio negócio. É um paradoxo inexplicável, se for analisado que os filhos já são donos de um negócio e mesmo assim preferem buscar um "emprego" na cidade, embora saibam que são uma mão de obra sem qualificação para as empresas industriais (RURAL NEWS, 2015).

O debate sobre as condições de permanência da juventude no campo tem sido conceitualmente condensado pela literatura e pelas organizações da sociedade civil no termo sucessão rural. A problematização deste conceito abriga discussões relativas à sucessão das propriedades familiares e à sucessão profissional dos agricultores. A questão da sucessão tem, portanto, implicações diretas sobre as condições de reprodução deste modelo de desenvolvimento rural sustentável e solidário. Assim, a dimensão da sucessão torna-se chave para a dinâmica socioeconômica e cultural do rural brasileiro, na medida em que o esvaziamento do campo acaba por dar prazo de validade ao modelo familiar e camponês de desenvolvimento rural. Impacta diretamente também as cidades, com as consequências já conhecidas de inchaço dos centros urbanos e alteração análoga

de suas dinâmicas socioeconômicas e culturais (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2019).

2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

A agroindustrialização se estabelece como um causador do desenvolvimento econômico brasileiro e gaúcho. A agroindústria familiar rural traz melhorias no meio rural, pois gera aumentos na renda, produz empregos e ajuda na permanência do homem no campo, principalmente os filhos dos agricultores, que antes viam dificuldades para permanecer no campo diante das poucas opções que lhes eram oferecidas. Assim, através das agroindústrias, o produtor pode processar e/ou transformar insumos produzidos em sua propriedade que antes eram comercializados *in natura*, ou seja, sem valor agregado (BECKER, 1989).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a agroindustrialização é um setor da indústria de transformação. Isso se deve, pois, a agroindústria engloba atividades industriais para beneficiar, processar e/ou transformar seus insumos *in natura* em produtos industrializados.

Oliveira (1995) afirma que o embrião das empresas familiares brasileiras surgiu no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. A mesma linha de pensamento é seguida por Martins et al. (1999) ao dizer que poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que se teve. O autor conclui afirmando que as capitanias, como o próprio nome já dizia, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança, para ele o principal traço de uma estrutura familiar.

Considerado um mercado potencial, o Governo Federal criou, em 1955, o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), um programa que visa promover investimentos baseados em compromissos negociados entre os beneficiários, com o intuito de acelerar o crescimento desse tipo de negócio e também atender de forma diferenciada os micros e pequenos produtores rurais que desenvolvem sua atividade por meio do emprego direto da sua força de trabalho (ABRAMOVAY; VEIGA, 1999). Mais tarde, em meados de 1990, o termo “agricultura familiar” ganhou ainda mais força, uma vez que o Estado passou a notá-la e,

somente então, passou a oferecer auxílio para os agricultores familiares, na forma de políticas públicas que a favorecem (SCHENEIDER, 2003).

Em uma empresa familiar ou organização familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto à divisão societária e os contratos de sucessão. As empresas familiares ou com gestão de tipo familiar têm suas próprias características que variam de positivas e negativas, dependendo do grau de enraizamento cultural do personalismo do fundador e das necessidades estratégicas de crescimento do negócio (FREIRE et al., 2010).

Lanzana e Constanzi (1999) afirma que as organizações familiares são aquelas em que nela atuam indivíduos que compartilham de um mesmo sistema de valores. O autor completa ao dizer que são aquelas em que indivíduos, unidos por um mesmo ideal, detêm o controle administrativo por possuir parcela significativa da propriedade do capital. Segundo Gonçalves (2000), são aquelas em que convivem duas ou mais gerações de uma mesma família. Entretanto, o próprio autor reconhece a limitação desse conceito, pois a simples presença de distintas gerações de uma família em uma empresa, não a qualifica necessariamente como familiar.

Para Ulrich (1997), familiar é a empresa em que propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. O elemento central dessa definição é a ideia de que a firma é controlada por membros de uma só família, ainda que o núcleo familiar possa ser ampliado e variar de uma localidade para outra, envolvendo tios, primos e outros parentes que tenham relacionamento horizontal com o fundador.

Para Bernhoeft (1989) uma empresa é familiar desde que esteja vinculada a uma família ou que mantenha membros da família na administração de seus negócios. O autor acredita ainda que, para que haja o enquadramento de uma empresa no conceito de familiar, é preciso que a confiança tenha um papel imprescindível na relação entre os familiares que nela trabalham – e que essa confiança é o motivador, na maioria das vezes, da escolha dos profissionais para os cargos que ocupam. Gaj (1990) diz que familiares são aquelas empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.

2.4 INCORPORAÇÃO TECNOLÓGICA

A tecnologia possui um papel importante na determinação do desempenho econômico/financeiro do estabelecimento, pois permite elevar a produtividade do trabalho. A economia está cada vez mais complexa e operante em todas as partes do mundo, por isso há necessidade de adoção das inovações tecnológicas que auxiliam nas atividades diárias. Inovar é toda novidade implantada em um setor produtivo, por meio de investimentos em pesquisas, adoção de novas técnicas de produção que aumentam a eficiência de uma economia (PUFAL, 2016).

De acordo com Oslo (1997), uma inovação é a criação de um produto, bem ou serviço novo ou expressivamente aperfeiçoado, ou um processo, ou uma nova estratégia de marketing, ou uma nova técnica organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Schumpeter (1982) descreve a inovação como sendo a introdução de um novo bem no mercado ou uma nova qualidade de um bem, introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a descoberta de novas matérias primas ou o estabelecimento de novas organizações, ou métodos de organização.

Segundo Tigre (2006), a inovação tecnológica constitui uma ferramenta essencial para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, assim como para impulsionar o desenvolvimento econômico de regiões e países. A inovação é a transformação da estrutura produtiva já existente através da incorporação de novos processos e produtos com uso intenso de conhecimento e aprendizado tecnológico.

O nível educacional pode ser um fator importante na adoção de novas tecnologias. A educação está relacionada não somente com a habilidade de obter e processar informação, mas também com o uso de técnicas de gestão. Certas práticas requerem maior perícia do que outras (LOCKERETZ, 1989).

Cada vez mais a viabilidade e efetividade das tecnologias modernas exige um processo de gestão que não está baseado no puro domínio de conhecimentos e práticas tradicionais de cultivo e criação. Por essa razão, o capital humano vem sendo considerado um fator relevante para explicar a adoção de tecnologia pelos agricultores. Rahn & Huffman (1984) sugerem que investimento em educação,

experiência, informação e saúde aumentam a capacidade de alocar melhor os recursos e a eficiência das decisões relacionadas com a adoção.

A inovação é fortemente influenciada pelas incertezas que cercam a adoção de novas (ou velhas) tecnologias. O risco é uma variável crucial para a tomada de decisão sobre a introdução de uma técnica, mesmo quando seus resultados potenciais já são amplamente conhecidos (SOUZA FILHO, 2007).

Segundo o mesmo autor, as características da produção também são importantes na determinação do desempenho e da potencialidade dos agricultores familiares. Em parte, elas são resultado dos demais fatores já mencionados, agricultores familiares localizados em regiões com agroindústria, estradas, serviços, mais perto dos mercados têm maior possibilidade de adotar novas tecnologias e maior facilidade de escoamento da produção.

Freeman (1975) colabora ao afirmar que o processo de inovação seria inevitável e duradouro e que mudanças tecnológicas formam o ambiente de uma empresa, entendendo que a falta desta ocasionaria seu desaparecimento. Segundo o autor uma abrangência maior da definição de inovação tecnológica e de seu respectivo processo de incorporação, descreve sobre os vínculos das instituições sociais no suporte às inovações e à política tecnológica.

Dosi (1988) afirma que as inovações incorporadas na agricultura são provenientes principalmente, de outros setores. Ou seja, os equipamentos e componentes seriam comprados das indústrias e transferidos para o setor agrícola, gerando oportunidades tecnológicas exógenas, fazendo com que as atividades agrícolas apresentem baixa capacidade de cumulatividade tecnológica.

Portanto, a inovação é fundamental para o desenvolvimento das atividades econômicas. Na agricultura contemporânea as inovações estão inseridas em praticamente todas as atividades, sendo fundamentais na produtividade e competitividade. As atividades de agroindustrialização em propriedades rurais são avanços consideráveis para aumentar o valor agregado dos produtos e isto significa melhorar as chances de sucessão rural.

3 METODOLOGIA

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (BRUYNE, 1991). O método é o caminho utilizado para se chegar a um fim (GIL, 2002).

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, pode ser classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Vergara (2004), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa exploratória é uma investigação com objetivo de formular questões e/ou problema. De acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aprofundar seu estudo nos limites de uma realidade específica. Utilizou-se para aprofundar o estudo sobre a sucessão familiar, levando em consideração as mudanças tecnológicas.

Segundo Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A pesquisa descritiva foi necessária para descrever os processos e o histórico da sucessão familiar na agroindústria em estudo.

Em relação aos procedimentos esta pesquisa se classifica como bibliográfica, comparativa, histórica e estudo de caso. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2010), é elaborada com base em material já publicado. Este tipo de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais de eventos científicos e, também, materiais disponibilizados pela Internet. Pesquisa bibliográfica, para Vergara (1997), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Esta pesquisa também é classificada como comparativa pois confrontou-se o antes e depois da sucessão. Os estudos comparativos, para Bruyne et al. (1991), visam a ultrapassagem da unicidade e a evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e diferenças são analisadas.

As pesquisas históricas permitem conhecer e refletir sobre um fenômeno, considerando básico, o domínio acerca de conceitos e hipóteses, da compreensão das relações da história com o tempo, com a memória ou com o espaço (BARROS, 2013). Utilizou-se da pesquisa histórica para descrever o desenvolvimento da agricultura desde seu surgimento até os dias atuais, como surgiu o processo de agroindustrialização e os trabalhos familiares em grupos.

No estudo de caso, Bruyne et al. (1991) explicam que muitas pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, numa análise intensiva, reunindo informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Esta pesquisa é classificada como estudo de caso por ser aplicada em um caso específico.

Quanto à coleta de dados, foi por meio de entrevista informal por conveniência para melhor andamento do trabalho. Segundo Gil (1999) entrevista informal só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. É recomendado nos estudos exploratórios, que visam a abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado.

Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente trazem conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os dados da agroindústria familiar que foi utilizada para desenvolver esta monografia. Também está presente os dados coletados na entrevista com a sucessora e o patriarca.

4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO RURAL NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

A agroindústria onde foi realizada a pesquisa produz embutidos e carnes desde 2008 quando foi criada, realizando o sonho do patriarca da família, que gostava de negociar com os fornecedores a compra de cabeças de bovinos e suínos para o abate, pois entendia sobre cortes de carne. Na implantação da agroindústria, não receberam nenhum tipo de recurso governamental, conseguiram através de financiamentos os recursos necessários para atender ao desejo de construção do prédio e compra de alguns equipamentos. A agroindústria era composta por pai, mãe e filha, também contavam com mão de obra de outros dois colaboradores que não pertenciam a família. O processo de sucessão iniciou em 2018 quando o patriarca começou a ter problemas de saúde e deixar de lado o trabalho.

Atualmente, a agroindústria, é composta pelo pai, filha, genro, e ainda contam com três pessoas de fora do ciclo familiar para suas atividades. Com o aumento da produtividade houve necessidade de inovar com equipamentos mais eficientes que reduzissem tempo e mão de obra dispendidos em cada passo da produção.

Os produtos produzidos pela agroindústria são salame misto e puro, salsichão campeiro, mortadela, banha, morcilha, torresmo, tripa recheada, defumados, bife, carnes em cubo e cortes de carne em geral. Tudo que é fabricado é vendido dentro do município em que a agroindústria está localizada, por meio de feiras municipais, supermercados, restaurantes e diretamente na agroindústria.

Segundo a Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo, no Rio Grande do Sul existem 4.706 Agroindústrias familiares, sendo 3.462 cadastradas

e 1.244 inclusas no Programa Estadual de Agroindústria Familiar ¹ (PEAF). (SDR,2018).

4.2 ALTERAÇÕES OCORRIDAS NA AGROINDÚSTRIA DURANTE O PROCESSO DE SUCESSÃO

Figura 1- Fachada da Agroindústria Familiar



Fonte: A autora (2019).

O processo de sucessão rural na agroindústria estudada não está completo em sua totalidade, pois o patriarca ainda atua no trabalho, mas em menor ritmo. Sua tarefa é cuidar da compra das cabeças de animais, vai até a propriedade dos fornecedores e efetua compra, faz os tramites legais como a GTA (Guia de Transporte Animal), tira a nota do bloco de produtor rural e também fica encarregado de transportar os animais até o abate, mas não realiza nenhuma atividade dentro da agroindústria no processamento.

¹ O Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul foi criado pelo Decreto Lei nº 49.341 de 5 de julho de 2012 e tem como objetivos gerais a organização dos agricultores familiares e públicos tradicionais; a valorização do trabalho coletivo, a promoção e o fomento; a implantação e a legalização de agroindústrias familiares e agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal, com vista ao desenvolvimento rural sustentável; e a promoção da segurança alimentar e nutricional da população, bem como ao incremento à geração de trabalho e renda. (PEAF, 2012)

Na entrevista com a sucessora, ela expôs a vontade de que futuramente seus filhos continuem o trabalho, destacou que a qualidade de vida no interior é melhor, já que o trabalho desenvolvido não é uma rotina, e os alimentos que são consumidos pela família são cultivados na propriedade, trazendo a certeza de uma alimentação mais saudável.

O Serviço de Inspeção Municipal (S.I.M) é vinculado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Rural, e é responsável pela inspeção e fiscalização da produção industrial e sanitária dos produtos de origem animal, comestíveis e não comestíveis, adicionados ou não de produtos vegetais, preparados, transformados, manipulados, recebidos, acondicionados, depositados e em trânsito no município de origem. A agroindústria estudada possui apenas este Selo municipal para seu funcionamento.

A seguir, estão disponíveis as informações fornecidas pelo pai e patriarca e sua filha sucessora.

4.2.1 Conflitos e convergências no processo de sucessão

Segundo a sucessora, os conflitos em grande parte foram pela falta de entendimento entre as duas gerações, pois o patriarca sempre foi mais conservador e não compreendia a necessidade de atender as adequações exigidas pela prefeitura para continuar trabalhando legalmente. Já a sucessora, sempre demonstrou o interesse de ampliação do negócio familiar e de aumentar a quantidade ofertada dos seus produtos.

Como em qualquer negócio familiar, há diferenças a ser superadas, mas sempre houve muito diálogo e respeito. As decisões sempre são tomadas com calma e depois de passar por uma análise detalhada das consequências que estas medidas podem trazer. Os problemas de trabalho não se misturam com a convivência familiar fazendo com que facilite trabalhar em conjunto.

Quadro 1- Relatos dos conflitos e convergências na sucessão

Principais conflitos de sucessão	Principais convergências da sucessão
Patriarca não compreende que necessita inovações tecnológicas para continuar com o alvará;	Reuniões e decisões sobre operações de trabalho;
As ideias das duas gerações são opostas quando o assunto é investimento;	A sucessora residir junto ao estabelecimento;

Fonte: A autora (2019).

Observa-se, portanto a existência de pontos positivos e negativos no processo de sucessão. Como pontos positivos a família se reúne e discute os pontos que necessitam de atenção, às vezes não é fácil, pois a sucessora possui a ideia de expandir o negócio familiar, sempre buscando as melhorias necessárias para continuar na atividade. Já o patriarca da família é mais conservador, não concorda e, às vezes, não consegue entender os motivos que levam a agroindústria a atender algumas das melhorias obrigatórias, impostas pela prefeitura do município.

Neste estudo, também foi possível destacar pontos positivos desta sucessão. Na tomada de decisão, a sucessora e o patriarca discutem o melhor caminho a seguir. Em relato na entrevista, a sucessora conta que estas conversas são de grande valia para ambos, pois aumenta a confiança entre pai e filha. Outro ponto positivo que se destaca, é que a filha e seus pais moram na mesma propriedade, facilitando e trazendo maior comodidade para se cumprir as atividades produtivas.

4.2.2 Incorporação tecnológica no processo de sucessão

A incorporação de tecnologias deu-se com as adequações exigidas pelos órgãos regulamentadores e também por parte da sucessora, que buscando minimizar seus custos com mão de obra, trouxe máquinas mais eficientes que ajudam na ampliação da capacidade produtiva e na redução de gastos com pessoal. O prédio foi reformado dentro das exigências municipais que se adequam às legislações estaduais de agroindústria familiar.

Antes da sucessão havia um moedor de carne manual. Na figura 1 observa-se o equipamento adquirido após a sucessão:

Figura 2- Moedor de carne elétrico



Fonte: A autora (2019).

Esse equipamento, conforme relato, potencializou o tempo da capacidade produtiva e trouxe maior retorno financeiro para a agroindústria. A carne era moída em uma máquina pequena e manual, onde era necessário o envolvimento de duas pessoas. A quantidade de carne moída por hora era pequena, comparando com o desempenho do novo equipamento que, além de reduzir tempo, diminuiu a mão de obra, pois precisa de uma pessoa apenas para operar a máquina.

Foram feitas melhorias em todo o processo produtivo. Desde o confinamento, onde o animal fica repousando por dois dias para o abate, até no processo de entrega. Foram instalados novos equipamentos para o abate, tornando o processo

mais higiênico, pois o animal recebe um esguicho d'água para se limpar, antes de ser abatido, também foram inseridos um esterilizador de facas e lava botas.

Já no processo de desossa, foi adequado uma talha com balança onde depois de retirar todos os detritos do animal, é pesado e dividido com uma serra em partes maiores, então a carne é acondicionada na câmara fria para posterior corte final que é entregue nos estabelecimentos.

Em relação ao processo de refrigeração, no início das atividades a agroindústria possuía apenas uma câmara fria. Com as ampliações sofridas e aumento da quantidade demandada dos produtos, percebeu-se a necessidade de ampliação, construindo uma nova câmara fria para acondicionar a carne.

Figura 3- Câmara fria



Fonte: A autora (2019).

Em referência ao transporte utilizado, antes da sucessão, era um veículo Volkswagen Kombi, que segundo a sucessora era necessário muitas vezes fazer mais de uma viagem por dia para efetuar todas as entregas dentro do município, e não possuía refrigeração. Atualmente a agroindústria efetua suas entregas com um furgão Renault Máster refrigerado, para levar os produtos até os estabelecimentos com mais segurança.

Figura 4- Embutidora Elétrica



Fonte: A autora (2019).

A máquina utilizada para fazer os embutidos tornou a mão de obra mais eficaz, pois antes da sucessão, eram necessárias duas pessoas para realizar o serviço que ainda era manual.

Figura 5- Misturador de Carne



Fonte: A autora (2019).

A Agroindústria também fez aquisição de um misturador de carne, utilizado para misturar as carnes com seus condimentos para os produtos como o salame, salsichão e tripa recheada.

4.2.2.1 Retorno e lucro após incorporação tecnológica

As inovações descritas anteriormente, contribuíram para o aumento do lucro, pois com a aquisição de máquinas mais eficientes reduziu-se a quantidade de mão de obra necessária, e com as adequações, acabou por reduzir o tempo em cada setor da agroindústria.

Quadro 2- Retorno de cada equipamento

EQUIPAMENTO	RETORNO (R\$)	REDUÇÃO NO TEMPO DE PRODUÇÃO
Moedor de carne	100%	50%
Embutidora Elétrica	100%	50%
Misturador de Carne	100%	10%
Câmara Fria	100%	10%
Esterilizador de Faca	100%	10%
Lava Bota	100%	10%
Talha	100%	50%
Balança Imprime Tabela Nutricional	100%	20%
Pia com Acionamento com Joelho	100%	10%

Fonte: A autora (2019).

A partir deste quadro, podemos identificar que após a sucessão familiar e com inovações tecnológicas, houve uma redução de tempo na produção. O retorno é de 100% em todos os equipamentos, pois reduziram tempo em mão de obra que pôde ser realocada para outras atividades.

4.2.2.2 Trabalho após inovações

Antes do processo de sucessão, a agroindústria operava com cinco pessoas ao todo, dois empregados além da família composta por pai, mãe e filha. Após o início do ciclo de sucessão e as incorporações tecnológicas, houve um aumento no número de funcionários e redução de membros da família, que são o patriarca e a sucessora.

Quadro 3- Número de funcionários

Funcionários antes das inovações	Funcionários após inovações
2 pessoas	3 pessoas

Fonte: A autora (2019).

Com as inovações tecnológicas surge a oportunidade de produzir em maior escala, as máquinas deram lugar a eficiência e agilidade para realizar as mesmas tarefas que antes demandavam o dobro de tempo. Antes da sucessão a família contratou mão de obra de duas pessoas que não era do seu ciclo familiar, para auxiliar no trabalho desenvolvido pela agroindústria. Após a sucessão a agroindústria opera entre duas pessoas da família e três funcionários contratados.

Pode-se perceber que com a incorporação de tecnologia, houve um aumento no número de funcionários, para explicar este fato, é necessário entender, que conforme investiram nos novos equipamentos, aumentaram a capacidade produtiva, a partir disso, a família pôde fornecer seus produtos para mais estabelecimentos.

Desde os primórdios da atividade agroindustrial a sucessora relatou que não houve mudanças nos produtos fabricados por eles. Apenas alterou a quantidade fabricada.

4.2.3 Linha de produtos da agroindústria

Na tabela a seguir pode-se ver a diferença das quantidades produzidas antes da sucessão e após sofrer as inovações no período de transição.

Tabela 1- Quantidade produzida antes da sucessão e pós sucessão

Produtos	Antes da Sucessão	Após sucessão
Salame Misto	8000 Kg/ano	15.000 Kg/ano
Salame Puro	500 Kg/ano	1000 kg/ano
Salsichão Campeiro	2500 Kg/ano	6000 Kg/ano
Mortadela	400 Kg/ano	1500 Kg/ano
Banha	900 Kg/ano	2000 Kg/ano
Morcilha	600 Kg/ano	1000 Kg/ano
Torresmo	150 Kg/ano	300 Kg/ano
Tripa recheada	400 Kg/ano	800 Kg/ano
Defumados	100 Kg/ano	200 Kg/ano
Cortes de carne em geral	14.000 Kg/ano	20.000 Kg/ano
Carne Moída	2000 Kg/ano	4800 Kg/ano
Bife	400 Kg/ano	600 Kg/ano
Carne em Cubos	300 Kg/ano	500 Kg/ano

Fonte: A autora (2019).

Com os dados da tabela, antes da sucessão a produção era pequena, após a sucessão e com as inovações tecnológicas ocorridas na agroindústria pode-se perceber a melhora significativa na quantidade produzida. A produção de alguns produtos dobrou, e como consequência, trouxe aumento na renda da família.

4.2.4. Canais de vendas

Antes da sucessão a agroindústria fornecia seus produtos para supermercados e feiras municipais. Após a sucessão, observa-se que as alterações

na forma de negociação de oferta do produto mudaram satisfatoriamente pois aumentou a carteira de clientes.

Os principais canais de venda são:

- ⇒ Fornecimento de merenda escolar para o município onde está localizada;
- ⇒ Feira municipal;
- ⇒ Vendas diretamente na agroindústria (*in loco*);
- ⇒ Supermercados do município;
- ⇒ Restaurantes e pizzarias;
- ⇒ Outras Agroindústrias;
- ⇒ Comunidades;
- ⇒ Consumidor final.

Em relação ao último item, ocorreram alterações significativas, criando-se um espaço de atendimento *in loco*, conforme figura a seguir:

Figura 6- Espaço de atendimento na agroindústria



Fonte: A autora (2019).

Este é o espaço criado para atender aos consumidores que procuram os produtos diretamente na agroindústria.

4.2.5 Relacionamento com fornecedores de insumos

O processo de sucessão não alterou a forma de relacionamento com os fornecedores de insumos. Atualmente a agroindústria possui dois fornecedores fixos que entregam as matérias primas necessárias para embalagem. Existem também fornecedores variáveis, pois as cabeças de gado ou porco são compradas pela agroindústria, conforme a necessidade. Listados no quadro, a seguir:

Quadro 4- Fornecedores

Tipo de fornecedor	Quantidade demandada pela agroindústria
Película para salame	15000 metros
Película para salsichão	6000 metros
Película para mortadela	1500 peças
Cabeças de gado	600 cabeças (aproximadamente)
Cabeças de suínos	500 cabeças (aproximadamente)
Condimentos	500 Kg

Fonte: A autora (2019).

O relacionamento com os fornecedores não se alterou, pois são os mesmos desde o início das atividades da agroindústria. Alterou-se apenas a quantidade demandada dos produtos fornecidos, causado pelo aumento de vendas dos produtos da agroindústria.

4.2.6 Financiamentos e relacionamento com organizações e instituições

A agroindústria realizou alguns financiamentos visando ampliar sua estrutura e melhorar seus processos, através da compra de equipamentos. Os valores investidos desde o início da atividade somam aproximadamente R\$ 800.000,00. Deste valor, R\$ 200.000,00 foram gastos nas últimas adequações que a agroindústria precisou fazer na estrutura e também em novos equipamentos, no ano de 2018.

A agroindústria conta com apoio de entidades como Sindicato dos Trabalhadores Rurais, EMATER, e realizou estudos com o SEBRAE. O patriarca

contou que apenas uma vez tiveram auxílio da prefeitura onde foram contemplados pelo Orçamento Participativo, com recursos financeiros, que foram investidos em equipamentos.

4.2.7 Nível de escolaridade

Antes da sucessão os funcionários não tinham conclusão do ensino fundamental, assim como os membros da família. Após a transição observou-se que a sucessora, com ensino médio completo, foi capaz de trazer inovações para a agroindústria, fazendo com que ficasse mais rentável o negócio da sua família.

Depois de enxergar a necessidade do conhecimento para transformar o processo produtivo mais eficiente, contrataram o SEBRAE, realizaram estudos em cada setor agroindustrial e fizeram as alterações cabíveis para melhoramento na capacidade produtiva e administrativa.

Quadro 5- Nível de escolaridade

Tipo de formação	Quantidade de funcionários
Ensino superior	-
Ensino médio/técnico	3
Ensino fundamental	2

Fonte: A autora (2019).

4.2.8 Modificações ocorridas no processo de sucessão

Quadro 6- Alterações no processo de sucessão

Tipos de Modificações	Melhorou / Piorou / Não se Alterou
Incorporação tecnológica	Melhorou
Retorno e lucro	Melhorou
Trabalho após inovações	Melhorou
Linha de produtos	Não se alterou
Canais de vendas	Melhorou
Relacionamento com fornecedores	Não se alterou
Relacionamento com entidades	Melhorou
Nível de escolaridade	Melhorou

Fonte: A autora (2019).

Neste processo de sucessão familiar houve muitas alterações significantes para a família e para a agroindústria. Com a incorporação de tecnologia o trabalho

ficou mais eficiente, reduzindo a quantidade demandada de mão de obra e também reduziu o tempo de fabricação dos produtos. Trouxe maior lucratividade para o negócio da família, primeiramente por todos os financiamentos estarem quitados, segundo por que alterou a quantidade produzida, sem alterar linha de produtos da agroindústria. Com essa alteração da produção consequentemente conseguiram colocar seus produtos em mais estabelecimentos e consequentemente aumentando o lucro. Antes os estabelecimentos se limitavam a supermercados e venda direta, hoje possuem um mercado maior, conseguiram através das melhorias colocar seus produtos na merenda escolar, em outras agroindústrias e restaurantes.

Quando se iniciaram as atividades da agroindústria contaram com a ajuda da EMATER para encaminhar o projeto, foram incentivados pela prefeitura, mas sem receber nenhum tipo de auxílio financeiro. Com a transição de sucessão, a filha percebeu a necessidade de desenvolver o trabalho com mais eficiência então surgiu a oportunidade de contratar o SEBRAE, que trouxe uma visão diferente para a família seguir em frente com o negócio de forma mais inovadora.

Pode-se perceber que o nível de escolaridade promoveu mudanças na agroindústria, antes com pouco conhecimento não era possível inovar. Atualmente, após sucessão, com pessoas um pouco mais qualificadas, identifica-se adoção de inovações, capazes de suprir de forma mais eficaz a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desta pesquisa foi de verificar se a sucessão familiar gera mudanças na gestão de um negócio, aplicando um estudo de caso em uma agroindústria localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A agricultura vem sofrendo transformações desde seus primórdios. Primeiro o homem era nômade e vivia da caça e da pesca. Com o tempo, foi descobrindo que poderia cultivar a terra, então começou a se estabelecer em localidades, tornando-se sedentário. Aos poucos, foi criando seus materiais e aperfeiçoando-os para melhor cultivar a terra e facilitar seu trabalho.

Após a Revolução Verde, grande marco na agricultura e na economia mundial, os sistemas de produção sofreram grandes alterações. A partir do ano de 1980, agricultores começaram a procurar novas alternativas para diversificar a produção e melhorar as condições de vida. Destas alternativas, surgiram as agroindústrias familiares rurais.

Os agricultores familiares perceberam que seus produtos conservados para a subsistência da família poderiam ser comercializados. A agroindustrialização, ao proporcionar agregação de valor à matéria-prima existente na propriedade rural, gera aumento na renda familiar e no emprego do meio rural. O papel das agroindústrias familiares rurais é de fundamental importância para o município e região onde estão instaladas, visto que as mesmas propiciam aos produtores rurais melhora na renda e na qualidade de vida.

O objetivo geral do estudo é “analisar o processo de sucessão rural em uma agroindústria familiar” sendo que para esta análise coletou-se os dados com o patriarca e a sucessora através da entrevista informal. Com base nos dados apresentados e na análise dos resultados, o problema de pesquisa levantado pode ser respondido positivamente, pois a agroindústria familiar rural teve mudanças na gestão após a sucessão rural. Trouxe maior lucro para a agroindústria, aumentando a renda da família, gerando empregos e aumento da qualidade de vida.

Quanto aos objetivos específicos, foram atingidos por meio de pesquisa exploratória e descritiva para caracterizar as atividades econômicas desenvolvidas na agricultura familiar no Brasil e descrever o contexto histórico de desenvolvimento das atividades na agroindústria familiar no Brasil. Quanto aos procedimentos esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, comparativa, histórica e estudo de caso.

Esta monografia levou em consideração os dados coletados na agroindústria familiar através da entrevista informal com o patriarca e a sucessora.

Contudo, percebe-se a necessidade de continuar os estudos, realizando outras pesquisas acerca das variáveis e dos indicadores analisados, bem como contemplando outras dimensões não analisadas no estudo, mas que também refletem sobre a sucessão familiar e a gestão. Dessa forma, fica como sugestão para trabalhos futuros a análise da viabilidade para ampliação da agroindústria e adoção de novas atividades para a agroindústria e alternativas para estimular a permanência dos jovens assumirem o negócio da família.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.; VEIGA, J. L. **Novas instituições para o desenvolvimento rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2617/1/td_0641.pdf>. Acesso em: maio de 2019.
- ACCARINI, J. H. **Economia rural e desenvolvimento**: reflexões sobre o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- BARROS JD. **Teoria da História: princípios e conceitos fundamentais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- BECKER, M. B. C. **Agroindústria e desenvolvimento**. União Brasileira de Escritores. Porto Alegre, 1989.
- BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel 1991.
- BERNHOEFT, Renato. **"Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida"**. 2ª.Ed. São Paulo: Ed. Nobel.1989.
- BROCKHAUS, R.H. **Family Business Successions: suggestions for future research**. *Family Business Review*, v.17, n. 2, p. 165-177, jun. 2004.
- BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARVALHO, V. R. F. **Sucessão da atividade na pequena propriedade rural na perspectiva da família e de gênero**. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, UEL, Londrina –PR, 22 a 25 de julho de 2007. Disponível em:< <http://www.sober.org.br/palestra/6/487.pdf>> . Acesso em:maio de 2019.
- COTA MENDONÇA ,K. F., MAGALHÃES RIBEIRO A. E., GALIZONI F. M. **Sucessão na agricultura familiar: estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG**. 2007
- CREPALDI, S. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 5ed. São Paulo: Atlas. 2011.
- DIESEL, V. et al. **Caracterização da agroindústria familiar de aguardente de cana-de-açúcar na região da Quarta Colônia**. In: I Congresso Internacional de Desenvolvimento Rural e Agroindústria Familiar, 2005, São Luis Gonzaga-RS. Anais do I Congresso Internacional de Desenvolvimento Rural e Agroindústria Familiar. São Luis Gonzaga: URI, 2005.

DOSI, Giovanni. **The nature of the innovative process**. In: DOSI, G. et al., eds. *Technical change and economic theory*. London : Pinter.1988.

FREEMAN, Christopher. *La teoria econômica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza 1975.

FREIRE Patricia de Sá. et. al. USP, 2010- Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/jjstm/v7n3/11.pdf>> Acesso em: maio de 2019.

GAJ, Luís. "**Tornando a administração estratégica possível**". São Paulo: Ed. McGraw-Hill. 1990.

GERSICK , K. E. *et al.* **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, S. Sérgio R. C. "**As empresas familiares no Brasil**". São Paulo: *Revista de Administração de Empresas – EASP/ FGV*. v.7, n.1, p. 7 – 12. jan-mar 2000.

HAVEMAN H. A. & KHAIRE, M. V. "**Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure**", *Journal of Business Venturing*, London, v. 19, p. 437-463. 2004.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO TOCANTINS. **Agroindústria Familiar**, 2019. <<https://ruraltins.to.gov.br/agroindustria/>> Acesso em maio de 2019).

LANZANA, A. CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial** IN MARTINS, Ives et al. "Empresas familiares brasileiras". perfil e perspectivas". São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LETHBRIDGE, E. **Governança corporativa**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dezembro. 1997.

LOCKERETZ, W. **Problems in evaluating the economics of ecological agriculture**, *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 27, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Ives et al. **"Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas"**. São Paulo: Negócio Editor. 1999.

MIGUEL, L. A. (Org.). **Dinâmica e diferenciação de sistemas agrários**. Coordenado pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Plano Nacional de Juventude e Sucessão Rural**, 2019 Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_3/ps02.pdf> Acesso em: maio de 2019.

NUNES, S. P. **O desenvolvimento da agricultura brasileira e mundial e a ideia de desenvolvimento rural**. Boletim Eletrônico Deser – Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais, Conjuntura Agrícola. nº. 157, março 2007.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, Marco A. (coordenador). **"Valeu! passos na trajetória de um empreendedor"**. São Paulo: Ed.Nobel. 1995.

OSLO, Manual de. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Terceira edição. Publicação conjunta de OCDE e Eurostat, 1997. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: maio de 2019.

PADILHA, P. R. P.; FERREIRA, A. M. R. M.; TRENTIN, I. C. L. **Viabilidade da agroindústria familiar orgânica**. XLIII Congresso da SOBER. Ribeirão Preto, 24 a 27 de julho de 2005.

PEAF. **Decreto nº 49.341, de 5 de julho 2012**. Publicado no DOE nº 130, de 06 de julho de 2012. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos/agroindustria/Dec%2049.341.pdf>. Acesso em: novembro de 2019.

PIEPER Naiara Walter. **Sucessão rural familiar: Desafios e perspectivas no Município de Catuípe – RS** Monografia UNIJUÍ .2014.

PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

PUFAL Josieli Hess. **Impactos econômicos da inovação tecnológica em uma propriedade de leite: um estudo de caso no município de novo machado**. Monografia Fador- 2016.

RAHM, M.R. , HUFFMAN, W.E. **The adoption of reduced tillage: The role of human capital and other variables**, American Journal of Agriculture Economics, 66, 1984.

RURAL NEWS.**Sucessão rural: o futuro da propriedade em jogo**. 2015. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=243>> Acesso em: maio de 2019.

SCHENEIDER, S. **Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 18, n. 51, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15988>> . Acesso em: maio de 2019.

SCHUMPETER, JOSEPH. **Teoria do Desenvolvimento Econômico** . São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SDR, Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo. **Relatório de Gestão 2015-2018**. Disponível em <https://www.sdr.rs.gov.br/upload/arquivos/201812/20170523-revista-sdr-20-12-2018-compressed-1.pdf>. Acesso em: novembro de 2019.

SOUZA FILHO Hildo Meirelles de. et. al. **Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos**. 2007

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SULZBACHER Aline. W., DAVID Cesar. **Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural**, 2009

TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar: realidade e perspectivas**. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

TILLMANN, C. & GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária**. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 32, p. 91-106, jan./Mar. 2005.

TRENTIN, I. C. L.; WESZ JUNIOR, V. J. **Desenvolvimento territorial com agroindústrias familiares**. XLIII Congresso da SOBER. Ribeirão Preto, 24 a 27 de julho de 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/468.pdf>>. Acesso em: maio 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Steffen. "**Decifrando o mistério da empresa familiar – uma perspectiva etnológica**". 1997. Rede CEFE International. Disponível em< <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>>. Acesso em: setembro de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

VILLARRINHO, F. **Uma matriz de relacionamento do impacto do processo sucessório do primeiro mandatário na implantação das estratégias empresariais: dois estudos de caso do segmento de transportes**. Porto Alegre, 2007. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.