

## IMPORTANCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DO AGRONEGÓCIO: CONTRIBUIÇÃO ONTOPSICOLÓGICA

Marcio Sudati Rodrigues<sup>1</sup>, Josiane Barbieri<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente trabalho analisa a importância do processo sucessório em empresas familiares do agronegócio, evidenciando os principais desafios na implementação desse processo. Especificamente, foram identificados os fatores determinantes que devem ser considerados no período de transição de uma geração a outra, a fim de minimizar riscos, manter a sanidade econômica e o crescimento das empresas. Além disso, foram ressaltadas as principais contribuições da ciência ontopsicológica para com o tema em estudo. O delineamento metodológico caracteriza-se como um estudo de revisão bibliográfica, realizado a partir de fontes secundárias. Ao longo do trabalho estão contemplados os temas: empresa familiar, processo sucessório, psicologia do líder, consultoria de autenticação e psicologia da genitura. Constatou-se que a construção do processo sucessório é fundamental à manutenção e continuidade da empresa familiar e que, de modo geral, o êxito da sucessão está relacionado às características pessoais de um empreendedor que, ainda em vida, com sabedoria e persistência, constrói e direciona esse processo.

**Palavras-chave:** Sucessão; Agronegócio; Empresa familiar; Liderança; Ontopsicologia.

### **The importance of succession planning to family farm enterprises: ontopsihological contribution**

**Abstract:** The present work analyzes the importance of the succession process in family agribusiness companies, highlighting the main challenges in the implementation of this process. Specifically, the determining factors that must be considered in the transition period from one generation to another were identified, in order to minimize risks, maintain economic health and the growth of companies. In addition, the main contributions of ontopsihological science to the subject under study were highlighted. The methodological design is characterized as a bibliographic review study, carried out from secondary sources. Throughout the work, the themes are covered: family business, succession process, leader psychology, authentication consultancy and psychology of geniture. It was found that the construction of the succession process is fundamental to the maintenance and continuity of the family business and that, in general, the success of the succession is related to the personal characteristics of an entrepreneur who, while still alive, with wisdom and persistence, builds and directs this process.

**Keywords:** Succession; Agribusiness; Family business; Leadership; Ontopsychology.

<sup>1</sup> Graduação em Medicina Veterinária pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Especialização em Gestão Empresarial com Ênfase em Agronegócios pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). MBA – Business Intuition & Agronegócios pela Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: obtaruma@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialização em Psicoterapia da Adolescência e Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialização em Psicologia com orientação em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo (SPbU – Rússia). Mestre em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). Professora da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: josiane@metanoiadirencial.com.br.

### Importancia del proceso de sucesión en las empresas familiares agroindustriales: contribución ontopsicológica

**Resumen:** El presente trabajo analiza la importancia del proceso de sucesión en las empresas agroindustriales familiares, destacando los principales desafíos en la implementación de este proceso. Específicamente, se identificaron los factores determinantes que se deben considerar en el período de transición de una generación a otra, con el fin de minimizar riesgos, mantener la salud económica y el crecimiento de las empresas. Además, se destacaron los principales aportes de la ciencia ontopsicológica al tema en estudio. El diseño metodológico se caracteriza por ser un estudio de revisión bibliográfica, realizado a partir de fuentes secundarias. A lo largo de la obra se abordan los temas: empresa familiar, proceso de sucesión, psicología del líder, consultoría de legalización y psicología de la genitura. Se encontró que la construcción del proceso de sucesión es fundamental para el mantenimiento y continuidad de la empresa familiar y que, en general, el éxito de la sucesión está relacionado con las características personales de un empresario que en vida, con sabiduría y persistencia, construye y dirige este proceso.

**Palabras clave:** Sucesión; Agroindustria; Empresa familiar; Liderazgo; Ontopsicología.

## 1 Introdução

A globalização da economia tem influenciado cada vez mais as pessoas e as empresas. As fronteiras estão caindo, fusões estão ocorrendo, grandes corporações e blocos econômicos estão se formando e a tecnologia se renova em progressão geométrica, pressionando fortemente o empresário familiar do agronegócio brasileiro no sentido da profissionalização.

Com esta globalização dos mercados, a diminuição das margens de lucro das *commodities* e a falta de mecanismos eficientes de seguro da produção e proteção à renda, o empresário rural brasileiro encontra-se defronte a uma grande vulnerabilidade no setor, sendo necessário uma gestão eficiente que englobe todos os segmentos da empresa (compras, vendas, financeiro, operações, gestão de pessoal etc.).

A população mundial, também, cresce velozmente e em breve serão nove bilhões de pessoas a viver neste planeta. Esta nova realidade demanda um grande aumento na produção de alimentos e de energia para os próximos anos,

sendo que as empresas rurais possuem o papel fundamental na função de gerar alimentos e produzir bioenergia de forma sustentável, econômica, ambiental e social.

Sendo o Brasil um país essencialmente agrícola, tanto do ponto de vista de sua origem como da extensão de terras produtivas, o agronegócio é um setor vital para o desenvolvimento econômico do país, principalmente através da geração de divisas externas advindas da exportação de seus produtos excedentes. Neste setor da economia, as empresas familiares possuem algumas características peculiares, tais como: membros da família ocupando cargos de gestão (capazes ou não), o patriarca da família mantendo o controle até sua morte (dificultando e encarecendo a transferência do negócio e gerando conflitos familiares), contabilidade gerencial deficitária, carência de planejamento, pouco conhecimento de mercados (produtos, insumos, variáveis econômicas etc.), o que acarreta um elevado risco financeiro, podendo gerar, até mesmo, a falência da empresa. Passos (et al., 2006) relatam que dados mundiais confirmam que 67% das

empresas familiares não ultrapassam a segunda geração. Portanto, apenas 33% sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas empresas sobrevivem na transição da segunda para a terceira geração.

Um estudo realizado por Macías (2011) mostra que, no país Vasco, aproximadamente dois terços das empresas familiares estão sob o controle absoluto da família. Vila (2015) refere que estudos realizados no estado do Rio Grande do Sul indicam que 32% dos entrevistados afirmam ter certeza de não possuírem um sucessor, e cita também que especialistas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) indicam que 40% dos produtores rurais deixarão sua atividade até 2030.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apontam que no Brasil existem entre seis e oito milhões de empresas, sendo que 90% são empresas familiares. Nesse cenário, o SEBRAE (2005) considera que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, 30% delas chegam até a segunda geração e apenas 5% chegam até a terceira. O ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos e os números comprovam a dificuldade das empresas familiares em transpor com sucesso o processo sucessório. Desse modo, “o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de efetuar transições saudáveis de uma fase a outra” (ADIREZ, apud PETRY, 2015, p. 74).

Sabendo que o limite de cada empresa é o limite de seu próprio líder, centro operativo das diversas relações e funções (MENEGETTI, 2008a), é indispensável que este esteja preparado, capaz de inovar, de transpor barreiras, en-

contrar caminhos legalmente alternativos e gerar crescimento, pois ele é o único responsável pela viabilidade e consistência deste projeto.

O processo sucessório é um momento relevante e, ao mesmo tempo, delicado, pelo qual todas as empresas familiares do agronegócio necessitam passar para que tenham uma continuidade economicamente saudável. Trata-se de um período de passagem, no qual se deve equalizar todos os anseios e temores das partes envolvidas, e onde se torna necessário o mais alto nível do exercício de liderança. Questiona-se, então, neste estudo, se a falência de empresas familiares do setor do agronegócio não se restringe apenas aos problemas relativos à política agrícola e econômica do país, mas, acima de tudo, às condutas de ordem pessoal e empresarial de seus administradores.

As principais características de ordem pessoal estão relacionadas à maturidade psicológica do empresário que podem ser identificadas, prioritariamente, por meio da existência ou não de um projeto de vida; na estruturação da profissionalização empresarial e familiar; no desenvolvimento de acordos societários e na preparação de herdeiros. Assim, a hipótese levantada é que, para a continuidade da empresa familiar, a sucessão deve ser planejada e preparada com antecedência.

Desse modo, propõem-se como objetivos do estudo analisar a importância do processo sucessório em empresas familiares do agronegócio; identificar fatores determinantes que devem ser considerados no período de transição, a fim de minimizar riscos, manter a sanidade econômica e o crescimento das empresas e apontar as contribuições da ciência ontopsicológica para o tema em questão.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, caracteriza-se como um estudo de revisão bibliográfica. Severino (2007) entende que a pesquisa bibliográfica se realiza a partir de fontes secundárias como documentos impressos, livros, artigos científicos e outros trabalhos acadêmicos, como dissertações e teses. Neste estudo, serão privilegiados os seguintes tópicos: empresas familiares do agronegócio: origem e características; processo sucessório; contribuições da ciência ontopsicológica.

## **2 Empresas familiares: origem e características**

Inicialmente, discorre-se a respeito da origem das empresas brasileiras e, na sequência, descreve-se o conceito de empresa familiar do agronegócio e suas características a partir da visão de diferentes autores e de diferentes épocas.

Segundo Bernhoeft (2005), no Brasil temos poucos casos de empresas que chegaram à terceira geração, a maioria se autodestrói já na segunda geração ou na transição inadequada da primeira para a segunda geração. Este é um país de grandes empreendedores (os que criam), mas poucos se tornam empresários (os que logram perpetuar sua obra). No país, a grande maioria das sociedades familiares tem sua origem, ou fundação, realizada por obra de imigrantes ou filhos destes. Segundo esse autor, em primeiro lugar vêm os italianos, seguidos dos portugueses, alemães, judeus, árabes entre outros.

Muitos imigrantes começaram a fundar seus negócios no Brasil no período de 1930 a 1950. Os europeus trouxeram experiência técnica em tecelagens, produção de vinhos e agricultura. Sírio-libaneses e judeus contribuíram com a

experiência comercial (BERNHOEFT, 2002). Esse autor explica que os filhos, desde cedo, eram envolvidos na empresa familiar com o objetivo de dar continuidade ao empreendimento iniciado pelos pais. Na tentativa de dar continuidade ao empreendimento, até mesmo os casamentos eram arranjados e realizados entre os empresários do ramo. Esta descrição caracteriza o modelo de sucessão pautado no empreendedor nato que constitui a primeira geração da empresa e que, para garantir a perpetuação do negócio, utiliza-se de estratégias de ordem afetiva.

Diniz (2008, p. 14) conceitua empresa como: “uma instituição jurídica despersonalizada, caracterizada pela atividade econômica organizada, ou unicamente estruturada, destinada à produção ou circulação de bens ou de serviços para o mercado ou à intermediação deles no circuito econômico”.

Para Meneghetti (2011b), “empresa é uma organização de meios para um determinado escopo”. Petry (2015, p. 59) cita que a “Ciência Ontopsicológica considera a empresa, em sua integralidade, uma unidade de ação composta de mente, corpo e sociedade”, em que o empresário é a mente organizadora do fato empresarial.

Quanto à conceituação e características da empresa familiar, Lodi (1978) considera empresa familiar como aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Este autor acredita que a empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, resumidas em:

a) conflito de interesses entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos admi-

nistradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares;

c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;

d) resistência à modernização do marketing;

e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Em contraponto, Lodi (1978) também identifica forças das empresas familiares, como: lealdade dos empregados, continuidade da administração, união entre acionistas e dirigentes e sistemas de decisão mais rápidos. Além disso, o autor considera como pontos fortes o nome da família que pode ter grande reputação, funcionando como uma cobertura econômica e política; a sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, entre outras. Considera, ainda, que a sucessão em empresas familiares permite um traço de união entre passado e futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais, sem perder a dimensão profissional da empresa.

De acordo com Lodi (1987), a empresa familiar deve ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador e consolida-se com uma sucessão bem-feita e vice-versa, onde este processo deve ser conduzido habilmente pelo fundador, enquanto ainda detém o poder e goza de plena saúde física e mental.

Bernhoeft (2005, p. 64) entende que “pro-

fissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. [...] O que se busca é prepará-los para serem sócios numa relação de crescimento e respeito mútuo”. Esta ideia é corroborada por Iribarrem (2015) afirmando que atualmente o modelo baseado na crença de que o único propósito da empresa é o benefício econômico foi superado por um modelo que considera a empresa como uma sociedade de pessoas, onde, na família desenvolve-se confiança e, na empresa, o profissionalismo. Garcia (2016) também ratifica o exposto anteriormente ao afirmar que no trabalho as emoções pessoais em relação aos filhos ou em relação aos pais devem dar lugar às necessidades profissionais (o amor é uma coisa, o negócio é outra).

Macías (2011) aponta que a família proprietária é o elemento que diferencia uma empresa familiar de qualquer outro tipo de empresa. É o núcleo que detém todo o sistema da intenção de continuar o legado e o esforço das gerações anteriores que, para seguir adiante, a família empresária não pode apenas focar no propósito de conservar o capital econômico da família, mas também de preservar o capital humano e intelectual.

Tendo em vista o exposto nesta seção, a respeito da origem e desenvolvimento das empresas familiares, o processo sucessório é de fundamental importância para a continuidade e manutenção dessas empresas, conforme se discute nas seções subsequentes deste trabalho.

### 3 Processo sucessório

Em sentido amplo, Diniz (2008, p. 14) entende que “o termo sucessão aplica-se a todos os modos derivados de aquisição de domínio,

indicando o ato pelo qual alguém sucede a outrem, investindo-se, no todo ou em parte, nos direitos que lhe pertenciam. Trata-se da sucessão *inter vivos*". Já, em sentido restrito, este autor propõe que "sucessão é a transferência total ou parcial, de herança, por morte de alguém, a um ou mais herdeiros" (2008, p. 14). A ideia de sucessão associada à herança também é reforçada por Venosa (2009, p. 6) que entende "herança como o conjunto de direitos e obrigações que se transmitem, em razão da morte, a uma pessoa, ou a um conjunto de pessoas, que sobreviveram ao falecido".

De Plácido e Silva (2010, p. 701) definem "sucessão como a transmissão de bens e de direitos de uma pessoa a outra, em virtude da qual esta última, assumindo a propriedade dos mesmos bens e direitos, pode usufruí-los, dispô-los e exercitá-los em seu próprio nome". Observa-se que na essência desta definição está a figura do herdeiro que por direito passa a usufruir os bens. De Plácido e Silva (2010) definem herdeiro como o legítimo sucessor da pessoa falecida (quem recebe os bens), através de força de lei (herança) ou de testamento (testamentário).

Macías (2011, p. 85) refere que "em uma empresa familiar só os fundadores elegem ser proprietários, os demais membros familiares herdaram a propriedade e recebem o poder de decidir o futuro do projeto empresarial". Segundo este autor, o poder adquirido na herança não vem isento de responsabilidade, porque o projeto empresarial da família, para se manter e prosperar, deve seguir gerando riqueza, tanto para a família como para a sociedade.

Andreatta (2009) constata que, de modo geral, as organizações enfrentam problemas relacionados a sucessão e herança. No entanto, nos

estabelecimentos agrícolas, principalmente os familiares, este aspecto é particularmente complexo. Tal complexidade decorre não somente da necessidade de identificar e preparar um sucessor, mas também porque não existe uma separação nítida entre as relações de trabalho e as relações familiares, afirma o autor. "No momento da identificação de possíveis sucessores e do tratamento de questões relacionadas à herança podem ocorrer tensões entre os membros da família" (ANDREATTA, 2009, p. 56). Já para Garcia (2016), o verdadeiro desafio está em ser capaz de inovar sem perder o antigo núcleo do projeto vencedor.

Uller (2002) demonstrou que uma das vertentes negativas para continuação da empresa familiar no mercado é a carência de profissionalismo, atributo este que tem levado à falência, um grande número destas empresas. Vidiagal (apud Uller, 2002) salienta a necessidade de adaptação aos novos tempos, onde acusa o protecionismo, aliado ao sentimentalismo e ao paternalismo, como a grande causa do enfraquecimento da empresa familiar, assim como do risco de sua não sobrevivência.

Bernhoeft (2005) cita que uma sociedade familiar, em que a totalidade dos descendentes dependa financeira e profissionalmente dos negócios, tende a se autodestruir. Não existe espaço para todos dentro das novas estruturas empresariais, tampouco se pode criar negócios para satisfazer interesses pessoais.

Para Meneghetti (2011b), a sucessão é um dos fatores que incidem com grande variabilidade nas transações de economia, onde é preciso estar atentos ao que as gerações anteriores (pais, avós) semearam dentro da alma dos herdeiros, através de suas relações. Todo o problema da

sucessão é, simplesmente, quando deficitário, o resultado do quanto os adultos precedentes semantizaram satisfações em seus assistidos e, portanto, não prepararam os futuros parasitas para saber como se constrói. O autor subdivide a sucessão em três fases: na terceira fase se abre toda uma situação jurídico-social complexa, é a forma de litígio, de distribuição, de pontos de vista que os diversos envolvidos possuem; a segunda fase, que com frequência fica oculta, é a psicologia afetiva, as relações que existem entre as pessoas e devemos procurar descobrir as pulsões, as direções afetivas que existem de modo consciente, mas que não são ditas, e a intencionalidade real das pessoas; e o primeiro nível é o inconsciente, que acontece, porque todos nós fizemos parte de uma educação, que nos foi imposta com violência física.

Segundo Bernhoeft (2005), boa parte dos problemas que afloram nessas sociedades têm a aparência de “questões menores”, mas ganham importância na medida em que envolvem emoções ou caprichos não resolvidos. Sousa e Mirapallete (2015) referem que, com o intuito de ajudar as empresas familiares a se perpetuarem através das gerações, a Safras & Cifras orienta a implantação de um modelo de estruturação dos negócios rurais junto aos produtores e suas famílias, com a criação de uma *holding* familiar, de uma nova gestão corporativa, e da organização do negócio familiar, visando resultados:

- relação harmoniosa da família;
- continuidade do negócio familiar por várias gerações;
- tranquilidade aos pais sobre o processo de sucessão;
- transformação da família em uma família empresária;

- controles e rotinas administrativas melhorando a eficiência da gestão;
- possível redução de tributos do negócio e da transmissão dos bens;
- crescimento econômico e financeiro da empresa e da família.

Macías (2011) aborda algumas orientações importantes para a geração anterior, descritas como: confiar no valor da nova geração como ativos do presente e futuro; facilitar para a nova geração a tomada de decisão sobre seu futuro profissional; respeitar e apoiar as decisões da nova geração; regular a entrada de familiares na empresa familiar; envolver a nova geração no estabelecimento e aplicação de normas; oferecer projetos profissionais interessantes para a nova geração; definir postos de trabalho em função das necessidades da empresa; oferecer salários de acordo com a competitividade do mercado; comunicar a nova geração o que se espera deles; avaliar o desempenho da nova geração e oferecer oportunidades de aprendizagem; facilitar a comunicação entre nova geração e os profissionais não familiares; delegar aos profissionais não familiares a formação da nova geração; permitir a saída de familiares da empresa familiar; registrar por escrito as normas e acordos familiares.

Outras orientações também são enumeradas por Macías (2011) à nova geração: aprender e ter paciência com a geração anterior; comunicar-se com confiança e respeito com a geração anterior; perguntar o que se espera deles e como lhes avaliarão; explorar e ganhar experiência fora da empresa familiar; definir objetivos claros em termos da decisão profis-

sional; definir objetivos a curto e médio prazo, e revisá-los frequentemente; explorar os próprios valores e como se ajustam com os valores da família; desenvolver a própria rede de contatos de confiança; definir a relação com a empresa familiar: diretivo, conselheiro, acionista, etc.; evitar posições de ambiguidade / comodidade; apostar sempre pela autonomia e pelo desenvolvimento profissional; pedir conselhos e aceitar ser avaliado; eleger a empresa familiar quando estiver alinhada com o projeto de desenvolvimento profissional.

Iribarrem (2015) orienta a implantação de processo de governança, de acordos, regras e instrumentos para que a família possa trabalhar em sociedade e para o sucesso do processo sucessório: profissionalização da gestão; definição dos papéis para os sócios quotistas, no que se refere a ser herdeiro e herdeiro-gestor; plano de remuneração para os donos da terra (sócios) e para os administradores; definição das funções; definição dos direitos e deveres dos sócios com relação ao patrimônio e ao negócio; estabelecimento de uma comunicação permanente entre os sócios; definição de controles gerenciais; elaboração do contrato social da empresa e ou da *holding*; elaboração de acordos societários; elaboração de um protocolo familiar; estruturação da transferência do patrimônio de uma geração para outra; estruturação tributária.

Como podemos observar, existem várias ferramentas a serem utilizadas durante o processo sucessório no sentido de estabelecer as atribuições, os direitos e os deveres dos interessados, e desta forma, minimizar os conflitos e agilizar a colheita de resultados, sem prejuízos à empresa.

## 4 Contribuições da ciência ontopsicológica

Ontopsicologia é uma ciência que estuda a atividade psíquica, em sua primeira causalidade, incluída a compreensão do ser. “A Ontopsicologia nasce de uma tomada de consciência sobre o estado de confusão de toda pesquisa feita por milênios na história humana” (MENEGHETTI, 2010, p. 115). Mendes (2015, p. 193) complementa dizendo: “a Ontopsicologia acrescenta aos métodos convencionais de gestão do conhecimento algo que foi pouco explorado pelos pesquisadores da área até o momento: a subjetividade humana como critério para o conhecimento”.

A Ontopsicologia nasce de uma evidência interna à obra clínica bem-sucedida de Antonio Meneghetti e como hipótese resolutive ao problema crítico do conhecimento. O fim da ciência ontopsicológica é “reportar a lógica do Eu à lógica do Em Si ôntico, para consentir a realização” (MENEGHETTI, 2010, p. 134), o que a torna interdisciplinar, pois se interessa pela autenticidade, atuando na exatidão da consciência do operador enquanto homem. Uma vez que este homem é exato, pode praticar as devidas ciências.

### 4.1 Psicologia do líder

Uma definição geral e de consenso a respeito de liderança refere-se à definição de liderança como o processo comportamental de influenciar indivíduos ou grupos na direção de metas estabelecidas.

Meneghetti (apud PETRY, 2015, p. 68, grifo do autor) aponta que “a palavra *leading* derive da língua dos grandes navegadores Vikings. Era

um termo utilizado para indicar um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo”. Portanto, para Petry (2015), líder é uma pessoa que, quando decide realizar um projeto, busca e cria os recursos, os meios e as pessoas. O líder não faz por assistencialismo, carência ou necessidade econômica, mas por uma intrínseca lógica de dar o melhor de si para viabilizar um ganho também para outro e, nisso, desenvolve o seu projeto e reforça sua identidade.

Para Meneghetti (2008a), o verdadeiro líder é ocasião providencial do espírito no mundo, uma espécie de mão de auxílio para muitos outros que a ele estão coligados. Quando um grande líder amplia seus negócios, ele move bens, interesses, propicia trabalho, instiga a sociedade, revitaliza-a, instituindo uma dialética que dá impulso de evolução. O líder é um estimulador de inteligência e dialética, que infunde um aceleração à existência. Segundo esse autor, “O líder se distingue de todos os outros pela posse natural da intuição. Esta consente operar a escolha ótima na conjuntura de diversos problemas ou diversas soluções” (MENEGHETTI, 2008a, p. 91).

Considero o líder um sujeito com três características fundamentais: a) superioridade de potencial humano de nascimento, portanto, se refere *ao talento de fazer e coordenar*; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devido a decisões intuitivas (MENEGHETTI, 2008a, p. 32).

A Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança (FOIL) entende o líder como fonte ativa e aberta de soluções para o coletivo social. “O líder é aquele que sabe servir, que

sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral” (MENEGHETTI, 2013, p. 24).

Bernarbei (2013, p. 28) nos expõe que “a diferença no sucesso de qualquer atividade não se deve mais apenas à técnica, mas ao indivíduo”, que “o êxito econômico de uma empresa é sempre a verificação histórica da intuição individual de valor de um homem”.

Meneghetti (2008a) ensina que, para ser um dirigente eficaz, um indivíduo deve ter uma proporção entre quatro dimensões:

- a) esfera individual pessoal: abrange o sujeito em sentido físico, integral de existência;
- b) esfera familiar, afetiva: composta pelo ambiente de referência emotiva, sexual, de amor (os seus identificadores de valor absoluto);
- c) esfera dos colaboradores: abrange as pessoas físicas por meio das quais o líder atua (os mediadores de atividade econômica, legal etc.);
- d) setor social: da atividade no mundo dos negócios, do ambiente, da exposta atividade econômica (relacionamentos, diplomacia e todo o amplo universo que a arte do líder abrange).

Para Meneghetti (2008a), são três os meios substanciais e existenciais da personalidade do líder: a formação cultural, a transcendência dos estereótipos e o conhecimento do inconsciente (no sentido ontopsicológico). A formação cultural é segmentada em: cultura geral, onde é suficiente uma cultura média de universidade, conhecer um pouco de tudo (arte, música, psicologia etc.); cultura específica: no campo operativo pré-escolhido o líder deve ser o máximo *expert*; experiência nas relações diplomá-

ticas, que significa saber ganhar as pessoas, saber ter relações com as pessoas certas, aquelas que contam ter a capacidade de saber produzir pessoas funcionais ao seu escopo, pois não se encontram prontas. Um líder, igualmente, deve possuir a capacidade de transcendência dos estereótipos, ou seja, ter a capacidade racional de estar acima das morais e das culturas correntes, onde o sexo, o amor e vícios particulares são os principais estereótipos que o paralisam. O terceiro ponto da preparação do *businessman* é o conhecimento ontopsicológico, do mundo inconsciente (campo semântico, monitor de deflexão e Em Si ôntico).

O verdadeiro *partner* de negócio que o empreendedor tem é o seu Em Si ôntico, a mente que administra o *business* e que, de momento a momento, analisa a importância do negócio em jogo. O Em Si ôntico é também o verdadeiro consultor do empreendedor (MENEGETTI, apud PETRY, 2015, p. 59).

Meneghetti (2010) instrui que nosso Eu lógico-histórico deve seguir duas regras para obter êxito nos empreendimentos: a) realizar a si mesmo externamente sem contradizer os estereótipos do social e a fenomenologia histórica; b) construir o caminho passo a passo. Deve salvar a sociedade e sua inseidade metafísica (equilíbrio da dupla moral).

Para não incorrer em erros, o líder deve estar atento ao processo de autossabotagem em seu inconsciente, ou seja, não operar um projeto como álibi ou compensação à outra pulsão não funcional e não econômica para ele mesmo (MENEGETTI, 2009).

Para um papel tão difícil e importante, este líder deve ser autêntico, ou seja, ter uma consciência capaz de refletir as pulsões de natureza,

e preparado (*life long learning*) para o desempenho de uma função superior.

## 4.2 Consultoria ontopsicológica de autenticação

A palavra consultoria deriva do latim *consultare*, e significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. A atividade de consultoria existe desde a antiguidade e era realizada pelos sábios ou por aqueles considerados homens experientes que orientavam acerca dos mais variados assuntos (PETRY, 2015).

O Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO) entende por Consultoria de Organização a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas.

Já, a consultoria de autenticação “é a cultura de alta inteligência e exercício crítico de consciência de si mesmo” (MENEGETTI, 2010, p. 293), um instrumento ontopsicológico fundamental para o líder alcançar a exatidão de consciência, refletir o que ele é e não o que acredita ser. A finalidade da consultoria ontopsicológica é a autenticação do humano, a reintegração do original natural em antecipação a qualquer outra auscultação não congruente (MENEGETTI, 2010), ou seja, o nexos ontológico, para uma verdadeira evolução. Autenticação é o processo de desenvolvimento pessoal em conformidade com a própria virtualidade, aquilo que é previsto pelo desenho operativo da natureza no indivíduo.

“Para saber onde está o meu irrepetível critério vencedor, devo reencontrar a partida radical da comunicação do Em Si ôntico” (MENEGHETTI, 2008a, p. 19). Saber usar esse conceito significa poder controlar qualquer campo da própria vida. No momento em que o líder for autêntico, conscientemente exato, imune à influência do monitor de deflexão, matriz reflexa, complexos, estereótipos, memese campos semânticos negativos (que reduzem o capital de inteligência que a natureza dá como dote), estará em condições de solucionar com precisão os desafios inerentes ao processo sucessório da empresa familiar e da própria vida, encontrando assim a solução ótima que o levará ao êxito em qualquer conjuntura.

Diferentemente das consultorias tradicionais, a intervenção da consultoria ontopsicológica de autenticação atua sobre a mente, o piloto da empresa, ou seja, o líder que conduz e direciona os negócios. Através da consultoria ao líder, são analisadas suas ações e intenções, a fim de verificar se são ou não funcionais ao ganho, ao sucesso. Trata-se de verificar se ele está sendo funcional ao próprio *business* e se a sua estrutura de inteligência e atividade é capaz de vencer. Do mesmo modo como um médico verifica se o jogador está em plena forma física para realizar uma partida de futebol (MENEGHETTI, 2010).

Em qualquer situação empresarial, inclusive aquela do processo sucessório, na qual o empresário líder encontra-se envolvido, o seu Em Si ôntico projeta, através da intuição ou do sonho, a escolha ótima a ser atuada no momento. Isso é possível porque, “para o líder, depois do próprio corpo, o ambiente de imediato e maior interesse é a sua empresa, que funciona

como uma espécie de extensão do seu organismo” (MENEGHETTI, 2010, p. 337). O mundo do seu inconsciente se espelha e somatiza totalmente na sua empresa. Por isso, o sujeito líder é o único responsável pelo seu sucesso ou insucesso no plano empresarial. É ele o protagonista responsável pelo desempenho de todos os projetos empresariais, incluso o processo de sucessão.

Meneghetti (2010) ressalta que, no empreendedor, o Em Si ôntico acusa as hierarquias de operação (burocracia, meios, pessoas, gestão etc.), assinala a gestão que o empreendedor opera de fato, fornece seus valores e, segundo esses, aponta as causas, indicando, sem margem de erro, os módulos de transformação e de intervenção para sanar ou desenvolver.

Os aspectos específicos da aplicação ontopsicológica à consultoria do líder e competência da empresa consistem em: (a) individuar a posição causal e operativa do líder, enquanto cérebro de toda a empresa; (b) evidenciar e configurar as coordenadas históricas da intuição de modo constante.

Em níveis ainda mais elevados de competência, o método ontopsicológico consente assinalar a direção vencedora, uma vez que recupera a intuição que o empresário nativamente possui, mas que não conscientiza devido à estrutura desviante ativa no interior de sua personalidade (PETRY, 2015, p. 83).

“A meta da consultoria empresarial é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas seu fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos” (MENEGHETTI, 2010, p. 331). A premissa da consultoria ontopsicológica de autenticação, que justamente mira

na realização máxima e na criatividade do líder, está centrada no conhecimento e na aplicação de três descobertas: campo semântico, Em Si ôntico e monitor de deflexão. Estes permitem a leitura da dinâmica inconsciente atuante no líder e das diretivas que propiciarão a exatidão de sua intervenção no plano empresarial. Exatidão, porque o Em Si ôntico sempre aponta, através da intuição, soluções ou perspectivas de evolução mantendo o nexos com a realidade, ou seja, conservando a reversibilidade com os fatos assim como se dão, aqui e agora.

A consultoria ontopsicológica de autenticação, portanto, apresenta-se como um instrumento de intervenção capaz de redirecionar o líder e, conseqüentemente, a sua empresa, no sentido da maximização de resultados, sendo também aplicável nas demandas relativas ao processo sucessório, especialmente por basear-se numa metodologia capaz de dar racionalidade à intuição.

### 4.3 Psicologia da genitura

Entende-se psicologia da genitura como a tipologia emotivo-comportamental em todos os seus detalhes, que se consolida em um tipo específico de conduta ao longo da vida e nas relações, um modo de ser distinto de cada filho. Meneghetti (2011), quando aborda esta temática, a entende sempre em relação ao gênero. A genitura procede segundo a ordem de nascimento e de acordo com o sexo da criança.

É durante os primeiros anos de vida que se estrutura o modo comportamental que orienta o adulto. Os pais possuem demandas e expectativas diferentes às crianças que ocupam diversas posições na ordem de nascimento. O contexto

familiar influencia aspectos como: comportamentos relacionados ao papel de trabalho e auto-conceitos, estilo interpessoal, interesses vocacionais e valores (WATKINS, apud MOLL, 2006).

“O primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. [...] quer ser o primeiro a proteger, [...] o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua”, explica Meneghetti (2011, pp. 75-76). Moll (2006) ratifica esta afirmação, dizendo que o primogênito possui como características básicas, ser um tanto ingênuo e com tendência ao comando, a ser o líder do grupo.

Sobre o secundogênito, Meneghetti (2011) refere que ele possui uma reserva crítica e anti-tética para com os outros e desenvolve-se sempre ao contrário do primogênito. Neste caso, Meneghetti (2011, p. 77) indica que “o caminho vencedor do secundogênito deverá ser uma direção diferente do primogênito”. Assim, “Quase sempre o primogênito e o caçula serão conquistadores, enquanto o secundogênito e aqueles que tiveram uma infância frustrada serão revolucionários” (MENEGETTI, 2011, p. 76).

Meneghetti (2011) aborda, ainda, a tipologia do benjamim, ou filho mais novo, em geral o terceiro ou o caçula que, diante dos outros, adapta-se, não assumindo o modelo de chefe, nem o de crítico, mas procura fazer-se amar por todos. Em geral ele vence na vida, pois aprendeu a encontrar o caminho entre os grandes que vieram antes dele, chegando à realização (MENEGETTI, 2011).

Quanto ao filho único, Meneghetti (2011, p. 78) coloca que “o seu drama é o de nunca calcular que na vida existem também os outros”, tendendo a ver o mundo como seu e não calculando a concorrência.

A forma de se relacionar, o caráter e a habilidade de negociação dependem do espaço de ação ocupado na infância, durante os primeiros anos de vida. O paradigma das relações sociais é aprendido através das relações com quem a criança mantinha preferências afetivas e de quem recebia gratificações ou inibições (MOLL, 2006).

A psicologia da genitura configura uma estrutura de personalidade com relação à ordem de nascimento do sujeito na família, onde o ambiente de trabalho é uma transposição dos fatos vividos no berço familiar (BERNABEI, apud PILECCO, 2013).

Estudando estas diversas tipologias, podemos abordar os herdeiros de uma forma mais adequada a sua personalidade, facilitando assim a comunicação, a negociação e a tomada de decisão durante o processo sucessório. Ao mesmo tempo, podemos saber e prever qual seria a tendência de comportamento de cada filho na relação com os irmãos ou pares, sobretudo no modelo de gerenciamento que adotará na medida em que assumir a gestão dos negócios da família.

## 5 Considerações Finais

A revisão de literatura nos indica que o processo sucessório é uma etapa complexa e decisiva da vida das empresas familiares do agronegócio, porém, se bem conduzido, torna-se um procedimento fundamental para a manutenção do crescimento, da transição harmônica de uma geração a outra e da saúde financeira do negócio. Constata-se também que a maioria dessas empresas não continuam sob o controle da família fundadora na passagem para as no-

vas gerações. Tampouco possuem um sucessor identificado, o que leva à constatação de que a condução do processo sucessório adotado, geralmente é ineficiente e mal gerido, acarretando conflitos e dificuldades financeiras nas referidas empresas.

Verifica-se a necessidade de profissionalização das empresas familiares do agronegócio por meio de treinamento dos gestores, adoção de sistemas gerenciais, de contratos sociais, protocolos familiares etc., onde fiquem claros os papéis de cada interessado, seus deveres e direitos dentro da organização e da família, no intuito de maximizar resultados e minimizar conflitos.

Os autores consultados mostram que só deve trabalhar na empresa o familiar que possua competência e vocação para ocupar um determinado cargo. O familiar que não vier a trabalhar na empresa continua sendo sócio cotista, com direito a voto e sobras proporcionais, mas sem direito a receber salário. Também, é importante que todos os familiares saibam diferenciar as relações empresa/negócio das relações família/afeto, procurando sempre manter um bom relacionamento, com transparência e respeito pelas escolhas uns dos outros, de forma a gerar um ambiente, tanto organizacional como familiar, saudável e de crescimento para todos.

Em base a essas premissas, o processo sucessório deve ser realizado com o sócio controlador ainda em vida, pois, após sua morte, a transição fica dificultada e muito mais onerosa. Nesse complexo processo, chamado sucessão, além da parte técnico-organizacional, deve ser contemplada também a parte psicológica, de forma que se possa visualizar toda a dinâmica inconsciente que ocorre no seio familiar, iden-

tificando pulsões e motivações dos diferentes atores, para uma abordagem mais adequada e que facilite a comunicação e interação entre os envolvidos.

A ciência ontopsicológica, neste sentido, proporciona uma importante e indispensável contribuição na condução do processo sucessório de qualquer empresa. Através de seus relevantes instrumentos de análise (diagnose) e intervenção, evidencia-se o melhor caminho a ser percorrido, tanto para o líder, como para cada membro da família envolvido em tal processo.

A consultoria de autenticação é a ferramenta indicada e indispensável para o líder que almeja alcançar a exatidão de consciência, colhendo assim, quando bem realizada, crescimento, satisfação e realização, além de uma visão objetiva da sua própria subjetividade, da situação familiar, da esfera social e do próprio negócio. A tomada de decisão é facilitada na medida em que o líder faz uma leitura fidedigna da própria realidade e daquela que o circunda, sobretudo, quando adquire a capacidade de racionalizar a intuição, típica de homens de valor que souberam construir grandes fortunas. Mas, para isso, deve conhecer a si mesmo e refletir sua intencionalidade de natureza (Em Si ôntico), agindo em conformidade com o otimal que se lhe apresenta a cada situação. Deve conhecer, também, conforme salientado no decorrer do trabalho, as interferências do monitor de deflexão, a cultura e a regras sociais que o cercam, bem como as semânticas que podem determinar seu modo de agir e pensar.

A consultoria ontopsicológica, nesse sentido, é um instrumento de intervenção que contempla os diferentes ângulos de análise do líder e da empresa, sendo fundamental, tanto no pro-

cesso sucessório, como nas demais situações pelas quais a empresa familiar do agronegócio venha a passar sempre no intuito de reorganização, revitalização e crescimento do negócio.

A psicologia da genitura pode ser usada como mais uma referência importante no processo de abordagem dos diversos interessados no processo sucessório, pois pode fornecer uma melhor compreensão das tendências de comportamento e das interações estabelecidas entre os envolvidos, facilitar a comunicação e auxiliar na resolução de impasses, tão comuns entre os irmãos.

As empresas familiares do agronegócio devem, em algum momento, mobilizar seus líderes a fim de que iniciem seus processos sucessórios, transferindo, com isso, o patrimônio e o controle do negócio para seus herdeiros ainda em vida, se possível. Essa etapa na vida das organizações familiares deve ocorrer com planejamento e antecedência suficientes para evitar, minimizar ou resolver impasses entre todas as partes envolvidas, buscando inclusive o melhor caminho econômico-tributário para a transição. Isto significa contemplar as necessidades dos sucessores, do sucedido e igualmente encontrar uma alternativa financeira que garanta a continuidade das operações do negócio, sem acarretar prejuízos ou danos psicológicos e financeiros, pois estes podem levar todos a uma situação de decadência.

Sempre é possível encontrar uma saída que contemple e satisfaça a todos, desde que o líder saiba conduzir de forma profissional esta importante fase do negócio. Os aspectos jurídicos e legais sempre devem ser contemplados, pois podem ser a arma que qualquer um dos envolvidos pode utilizar em momentos oportunos.

Ao mesmo tempo, os aspectos psicológicos, a vocação e o talento de cada um devem ser respeitados. Pois, fazer um processo sucessório é uma arte que compete ao líder, e este dispõe da metodologia ontopsicológica como uma oportuna ferramenta para obter êxito no final.

## Referências

- ANDREATTA, T. **Bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul: um estudo a partir do perfil dos pecuaristas e organização dos estabelecimentos agrícolas**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima. In: MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013. pp. 27-36.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 4. ed. São Paulo: Senac, 2005.
- DE PLÁCIDO ESILVA, O. J. **Vocabulário jurídico conciso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.
- DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil Brasileiro: direito de empresa**. v. 8. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ERENO, C.; PILECCO, G. **Sucessão de empresas familiares: a importância do líder. Monografia (MBA Agronegócio)**. Faculdade Antonio Meneghetti. Recanto Maestro, 2013.
- GARCIA, P. **Sucessão familiar: para consultor italiano, o amor é uma coisa, o negócio é outra**. s/d.
- Disponível em: <<http://www.dupontspiller.com.br/sucessao-familiar-para-consultor-italiano-o-amor-e-uma-coisa-o-negocio-e-outra/>>. Acesso em: 06 mai. 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO**. Disponível em: <[www.ibco.org.br/conceito/](http://www.ibco.org.br/conceito/)>. Acesso em: 16 abr. 2015.
- IRIBARREM, C. **Preparando a governança e a sucessão nas empresas rurais familiares**. Disponível em: <http://www.safrasecifras.com.br/content/?secao=artigos&id=284>. Acesso em: 28 out. 2015.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- MACÍAS, J. **Gestionar la nueva generacion en las empresas familiares**. Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas del País Vasco. 2011.
- MENDES, A. Gestão do Conhecimento e Ontopsicologia. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. **Ontopsicologia Ciência Interdisciplinar**. v.1. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2015. pp. 182-196.
- MENEGHETTI, Antonio. A Autossabotagem no Inconsciente do Empreendedor. **Revista Performance Líder**, São Paulo, set. 2009. pp. 94-107.
- MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008a.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008b.
- MENEGHETTI, Antonio. **Filosofia Ontopsicológica**. 5. ed. Florianópolis: Ontopsicologica Editrice, 2003.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **O Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011a.

MENEGHETTI, Antonio. **Sucessão e identidade empresarial**. Videoconferência. Recanto Maestro: 2011b.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MOLL, S. **Influência da Genitura Psicológica no Exercício do Poder e a Liderança**. 2006. 68f. Monografia. (Especialização em Ontopsicologia) - Universidade Estadual de São Petersburgo, Rússia, 2006.

PASSOS, E. et al. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2006.

PETRY, A. A consultoria ontopsicológica empresarial: uma abordagem humanista às organizações. In: FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI. **Ontopsicologia Ciência Interdisciplinar**. v. 1. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2015. pp. 59-102.

**SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 17 abr. 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, C.; MIRAPALHETE, C. **AAgricultura em Meio à Crise Econômica Brasileira**. Disponível em: <http://www.safrasecifras.com.br/content/?secao=artigos&id=290>. Acesso em: 28 out. 2015.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002. 84 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

VENOSA, S. S. **Direito civil: direito das sucessões**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILA, F. **Sucessão Ainda é Problema no Meio Rural**. Disponível em: <http://sna.agr.br/sucessao-familiar-ainda-e-problema-no-meio-rural-aponta-francisco-vila/>. Acesso em: 02 mai. 2016