

de Oliveira, Walber Machado; Vieira Filho, José Eustáquio Ribeiro

Working Paper

Sucessão nas fazendas familiares: Problemas e desafios

Texto para Discussão, No. 2385

Provided in Cooperation with:

Institute of Applied Economic Research (ipea), Brasília

Suggested Citation: de Oliveira, Walber Machado; Vieira Filho, José Eustáquio Ribeiro (2018) : Sucessão nas fazendas familiares: Problemas e desafios, Texto para Discussão, No. 2385, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/211336>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

2385

**SUCESSÃO NAS FAZENDAS
FAMILIARES: PROBLEMAS E DESAFIOS**

**Walber Machado de Oliveira
José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho**

TEXTO PARA DISCUSSÃO



SUCESSÃO NAS FAZENDAS FAMILIARES: PROBLEMAS E DESAFIOS

Walber Machado de Oliveira¹
José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho²

1. Pesquisador do Programa de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais (Dirur) do Ipea. Economista e mestre em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e produtor rural. *E-mail*: <oliveirawalber@hotmail.com>.

2. Técnico de planejamento e pesquisa da Dirur do Ipea e professor do Programa de Pós-Graduação em agrogócio da Universidade de Brasília (Propaga/UnB). *E-mail*: <jose.vieira@ipea.gov.br>.

Governo Federal

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Ministro Esteves Pedro Colnago Junior

ipea

**Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada**

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

Ernesto Lozardo

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Rogério Boueri Miranda

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Alexandre de Ávila Gomide

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

José Ronaldo de Castro Souza Júnior

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Alexandre Xavier Ywata de Carvalho

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura

Fabiano Mezadre Pompermayer

Diretora de Estudos e Políticas Sociais

Lenita Maria Turchi

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais

Ivan Tiago Machado Oliveira

Assessora-chefe de Imprensa e Comunicação

Regina Alvarez

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2018

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: Q1; D1; D23.

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	7
2 FAZENDAS FAMILIARES: CONCEITO	9
3 NATUREZA E OBJETIVOS DAS FAZENDAS FAMILIARES.....	14
4 A SUCESSÃO COMO UM PROCESSO	17
5 ASPECTOS CRÍTICOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO	20
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS	27
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	30

SINOPSE

As fazendas familiares – pequenas, médias ou grandes – continuam sendo a unidade de produção largamente predominante na agricultura mundial. Este texto para discussão propõe o exame do processo de sucessão nestes empreendimentos, por meio do qual os conhecimentos acumulados na gestão e os ativos do negócio são transmitidos de geração a geração. Discute-se o entrelaçamento dos objetivos da família aos objetivos do negócio e destaca-se o caráter processual da transição geracional. São apontados aspectos críticos para seu transcorrer, tais como a importância da análise da viabilidade econômico-financeira do negócio e a comunicação acerca de temas como a distribuição justa ou equânime dos ativos.

Palavras-chave: fazendas familiares; sucessão; gestão; agronegócio.

ABSTRACT

Family farms – whether small, medium-sized or large – remain as the largely predominant unit of production in agriculture throughout the world. This work examines the succession process in such entrepreneurships, through which the accumulated knowledge in management and the business assets are transmitted from generation to generation. The interlacing between family and business objectives is discussed, as well as the processual feature of the intergenerational transition. Critical aspects pertaining to its unfolding are pointed out, such as the importance of an analysis of the business financial and economical viability and the communication over themes like the fairness or equanimity in the distribution of assets.

Keywords: family farms; succession; management; agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

A segurança alimentar, aliada à preservação ambiental, constitui assunto prioritário da agenda dos líderes mundiais e da sociedade em geral. Considera-se que o Brasil tem um papel decisivo, no futuro próximo, como um potencial fornecedor de alimentos para uma população mundial que, estima-se, irá superar os 9 bilhões de habitantes em 2050. Nesse contexto, faz-se necessário um olhar atento ao que ocorre no interior dos empreendimentos agrícolas brasileiros, no intuito de compreender quais são os principais desafios que se colocam aos produtores.

A permanência dos produtores na atividade agrícola é função direta da geração de renda suficiente para que possam sustentar-se, a si e às suas famílias. No Brasil, como no mundo, as unidades de produção agrícola são, em sua vasta maioria, empreendimentos familiares, no sentido de que pertencem a um ou mais membros de uma mesma família e por estes são administradas (MacDonald, Korb e Hoppe, 2013). Por isso, é mister examinar como os produtores têm procurado administrar suas propriedades e promover sua continuidade por meio das gerações familiares seguintes. Características como a alta volatilidade dos mercados de *commodities* e fenômenos como a elevação do custo do trabalho, a mecanização do campo e a migração para empregos urbanos constituem alguns dos desafios a essa permanência e continuidade. Além destes, há toda uma gama de aspectos concernentes à dinâmica familiar que precisa ser considerada quando a gestão e a sucessão destes empreendimentos são analisadas.

A sucessão geracional no meio rural é objeto de estudo que se dá por meio da transmissão da propriedade e da gestão das fazendas no âmbito de uma mesma família. Em diversos países, constata-se um aumento na idade média dos fazendeiros, a crescente concentração da produção em propriedades maiores e mesmo o decréscimo da área cultivada (Raalte, 2014). Em todo o mundo, o interesse em identificar e analisar os fatores que interferem na continuidade das fazendas familiares se manifesta na promoção de pesquisas acadêmicas, como o projeto FarmTransfers;¹ na criação de programas oficiais destinados a incentivar o ingresso de novos fazendeiros, como o *Beginning farmer/Rancher development program*, do Departamento

1. O FarmTransfers foi um projeto colaborativo internacional cujo objetivo foi reunir informações acerca dos planos de sucessão e de aposentadoria dos produtores rurais. A pesquisa consistiu na aplicação de um questionário, respondido por mais de 15,6 mil fazendeiros em mais de dez países e sete estados americanos. Vários artigos oriundos de seus resultados estão reunidos no livro *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement on family farms* (Lobley, Baker e Whitehead, 2012).

de Agricultura dos Estados Unidos (Usda); e em iniciativas privadas voltadas a fomentar o intercâmbio de informações acerca dos aspectos que envolvem a transição entre as gerações, como o *International Farm Transition Network* (Baker, 2011). Inserido na temática mais ampla da sustentabilidade da produção mundial, o assunto atrai também a atenção de bancos ligados ao setor agrícola e consultores da área de gestão de propriedades rurais (Raalte, 2014). No âmbito das pesquisas realizadas, são examinados diversos aspectos concernentes à sucessão nas fazendas, tais como a conciliação dos interesses dos diversos membros da família no decorrer do processo sucessório (Little e Taylor, 1998), a escolha e a preparação dos possíveis sucessores (Lobley, Baker e Whitehead, 2012), as questões em torno da transmissão do patrimônio e da gestão do empreendimento (Keating e Little, 1991), o envelhecimento dos proprietários e as condições para seu eventual afastamento dos negócios (Dirven, 2002).

Os esforços descritos denotam a relevância atribuída à atividade rural pelos responsáveis por políticas públicas e pelos agentes do setor privado, tanto em países onde a agricultura e a pecuária são atividades economicamente importantes como em outros, onde sua participação relativa na economia é menor. Além disso, tais direcionamentos situam o processo sucessório no campo no contexto de transformações estruturais mais amplas, sobretudo associadas a fenômenos demográficos e socioeconômicos, cuja repercussão extrapola o âmbito rural.

No Brasil, a temática da sucessão familiar no meio rural ainda é tratada, aparentemente, de forma difusa. Segundo Oliveira (2016), publicações esparsas de pesquisadores têm surgido na última década. Percebe-se, também, incipiente interesse por parte de agentes públicos, como algumas federações de agricultores, e privados, sobretudo bancos e firmas de consultoria na área rural. A obra, publicada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* (Buainain *et al.*, 2014), reúne artigos que analisam a temática da continuidade dos empreendimentos agrícolas sob o prisma da mudança do padrão concorrencial da agropecuária brasileira contemporânea, mudança esta que teria como marco temporal o final da década de 1990. Apesar da heterogeneidade estrutural que caracteriza a agropecuária nacional (Vieira Filho, 2013; Vieira Filho, Santos e Fornazier, 2013; Buainain *et al.*, 2014; Vieira Filho e Fornazier, 2016), uma das consequências desse novo padrão seria a ameaça à sobrevivência das pequenas propriedades, já que estas não estariam conseguindo gerar renda suficiente para o sustento dos proprietários e de suas famílias (Buainain *et al.*, 2014).

No intuito de examinar a problemática do processo sucessório nos empreendimentos familiares rurais, este texto para discussão está dividido em seis seções, incluindo esta breve introdução. A seção 2 discute o conceito de *fazenda familiar*. A seção 3 trata da natureza e dos objetivos dos empreendimentos familiares, sob as perspectivas teórica e prática. Na seção 4, o aspecto processual da sucessão é contemplado e situado no escopo mais amplo do planejamento estratégico da propriedade. A seção 5 aborda os aspectos críticos do processo sucessório, tais como a transferência patrimonial e a relação entre a viabilidade econômico-financeira do negócio e a sucessão. Nas considerações finais, seção 6, discutem-se os desafios para as fazendas familiares na agricultura moderna e defende-se que a implementação de eventuais políticas públicas para a sucessão no Brasil deve se concentrar nos segmentos geradores de renda.

2 FAZENDAS FAMILIARES: CONCEITO

O desaparecimento das fazendas familiares foi previsto há muito tempo, desde os fisiocratas, no século XVIII, passando por diversos teóricos, inclusive Karl Marx (1818-1883). Em seu lugar, à medida que avançasse o sistema capitalista, surgiriam unidades de produção em escala, com o uso de moderna tecnologia e o emprego de trabalho assalariado, o que levaria ao gradual desaparecimento da agricultura baseada no trabalho da família (Gasson e Errington, 1993; Callus e Van Huylenbroeck, 2010). O modelo fordista de desenvolvimento industrial também foi utilizado para vaticinar o fim das fazendas familiares, que passariam a ser geridas tal qual os empreendimentos do setor industrial, privilegiando, sobretudo, as economias de escala. Para Lobley e Baker (2012), os fatos encarregaram-se de mostrar que estas previsões se revelaram exageradas, e que, em vez de condenadas à extinção, pelo predomínio do capital, as fazendas familiares não apenas permaneceram como ainda constituem largamente a estrutura dominante de produção agropecuária em todo o mundo² (MacDonald, 2014).

Allen e Lueck (2002) consideram a sazonalidade o fator principal a distinguir as organizações rurais das organizações do setor industrial. Especialmente nas culturas anuais, a existência de estágios curtos e definidos de produção – plantio, cultivo, colheita,

2. Dentre os trabalhos que procuram explicar a persistência das fazendas familiares, Lobley e Baker (2012) destacam o artigo *The persistence of family farming: a review of explanatory socio-economic and historical factors*, de Callus e Van Huylenbroeck (2010) e o livro *Family farms: survival and prospect – a world-wide analysis*, de Brookfield e Parsons (2007).

processamento – implica que o agricultor precisa ser ágil na resposta às imprevisibilidades climáticas. Este fator aleatório, associado aos desígnios da natureza, limitaria os ganhos de especialização na agropecuária, explicando em boa medida a razão para a unidade familiar ter permanecido como a forma dominante da organização rural. Quando o produtor logra mitigar os efeitos negativos da sazonalidade e da imprevisibilidade climática na administração de sua produção, seu empreendimento passa a ser gerido em torno de processos semelhantes aos fabris, desenvolvendo assim formas de corporação de larga escala encontradas em outros setores da economia.

A resiliência das fazendas familiares não implica, naturalmente, que tenham permanecido estanques, imunes aos fenômenos de natureza econômica e social. Em seu processo de adaptação, aquelas que se tornaram grandes propriedades conseguiram se organizar de forma a aproveitar características presentes em empreendimentos familiares, tais como: poder decisório concentrado em um pequeno número de pessoas, o que, em tese, confere agilidade ao empreendimento; aproveitamento do conhecimento local, relacionado às especificidades de solo e clima da fazenda; capacidade de adaptação à imprevisibilidade, característica da atividade agrícola, sobretudo a que se relaciona a eventos climáticos e à volatilidade de preços (MacDonald, 2014). No tocante às economias de escala, seu aproveitamento depende da capacidade de investimento, ainda que a redução de custos associada às economias de escala na agricultura seja relativa, no entender de MacDonald (2014).

De acordo com o Usda (2016), 99% dos estabelecimentos agropecuários daquele país são fazendas familiares (*family farms*), as quais, sejam pequenas, médias ou grandes, respondem por 89% da produção americana. Na União Europeia, segundo o Eurostat (2013), 97% das propriedades são fazendas consideradas familiares, ocupando 65% da área total agrícola do conjunto de 28 países. Recorrendo às estatísticas de órgãos oficiais de cada país, Bertoni e Caviccioli (2016) mencionam proporções semelhantes de participação dos estabelecimentos familiares no total no Canadá (93,8%) e no Japão (93%).

Embora constitua a principal responsável pela atividade agropecuária ao longo de séculos, ainda não surgiu uma definição precisa do que é uma *family farm*, na terminologia utilizada em língua inglesa (Ikerd, 2014). Em seu trabalho seminal sobre as fazendas familiares, Gasson e Errington (1993) tentam estabelecer um “tipo ideal” que possibilite expressar o conceito de fazenda familiar (não necessariamente

torná-lo preciso). Segundo Gasson e Errington (1993), a fazenda familiar é dotada das seguintes características:

- a propriedade e a gestão do negócio são associadas e estão sob a direção dos donos;
- os donos têm relações de parentesco próximo ou são casados;
- o capital do negócio é proveniente dos membros da família;
- os membros familiares são, também, executores das tarefas operacionais do negócio (e não apenas de sua administração);
- o controle do negócio é transmitido de uma geração à outra de uma mesma família; e
- a família vive na fazenda.

Para Djurfeldt (1996), o avanço das pesquisas sobre a prevalência, o desenvolvimento e o possível futuro das fazendas familiares depende da discussão prévia sobre a imprecisão conceitual relacionada ao termo fazenda familiar. A ausência dessa discussão dificulta comparações de resultados de pesquisa, no espaço e no tempo. Djurfeldt (1996) argumenta que a tipologia proposta por Gasson e Errington (1993) não inclui, com a devida ênfase, o critério laboral na definição do termo fazenda familiar. Propõe, assim, uma tipologia alternativa, por ela denominada fazenda familiar ideal (*notional family farm*), que seria caracterizada pela sobreposição de três unidades funcionais: *i*) a unidade de produção (a fazenda); *ii*) a unidade de consumo (o *household*); e *iii*) a unidade de parentesco (a família). Para sua reprodução, a fazenda familiar ideal requer o trabalho familiar, ou seja, que os membros da família executem tarefas operacionais do cotidiano da fazenda, além de sua gestão. Portanto, de acordo com Djurfeldt (1996), a diferença substantiva entre o seu conceito e o de Gasson e Errington (1993) reside no trabalho operacional, que em sua visão deve necessariamente ser executado por membros da família.

No entender de Ikerd (2014), o termo fazenda familiar relaciona-se ao grau de envolvimento entre a família e a fazenda. A pluralidade de significados associa-se à origem do capital empregado, à contratação ou não de terceiros, à produção para subsistência ou para mercados de exportação, entre outros. Para Ikerd (2014), uma verdadeira fazenda familiar tem identidade própria, composta pela conexão íntima entre a família e a propriedade, de sorte que a fazenda, nas mãos de outra família, seria uma fazenda diferente, e a família, sem a fazenda, seria uma família diferente. Ikerd (2014) argumenta que a gestão de uma fazenda familiar reflete os valores sociais e éticos da família, e também seu potencial valor econômico. Nisso residiria a *multifuncionalidade*

das fazendas familiares, que não estariam devotadas exclusivamente à maximização do lucro (*monofuncionais*), mas também a objetivos outros, como o bem-estar de todos os membros da família (Ikerd, 2014).

No âmbito mais amplo do campo de estudos sobre as empresas familiares, Ward (1987), um de seus mais renomados estudiosos, considera a sucessão um processo de tal importância para este tipo de empreendimento que deve ser utilizado para definir o seu conceito. De acordo com Ward (1987), empresa familiar é aquela que consegue executar de forma bem-sucedida a transmissão da gestão e do patrimônio para a geração seguinte da mesma família.

Conforme Lobley e Baker (2010, p. 6), o Serviço de Pesquisas Econômicas (ERS, sigla em inglês) do Usda definiu como fazenda familiar (*family farm*) “qualquer fazenda em que o principal responsável (*operator*) e indivíduos ligados a ele por laços sanguíneos ou maritais tenham a maior parte da propriedade, mesmo que não vivam na mesma unidade habitacional”. O principal responsável é a pessoa que administra e toma as decisões essenciais do negócio. Sob essa definição, são familiares 99% das fazendas americanas. O ERS também elaborou uma tipologia que não só permite distinguir as fazendas pelo tamanho, conforme sua receita bruta anual, mas inclui outros tipos e subdivisões para abranger outros tipos de propriedades, segundo sua finalidade (quadro 1).

QUADRO 1
Tipologia das fazendas familiares, de acordo com o ERS/Usda

Pequenas fazendas familiares (receita bruta anual inferior a US\$ 250 mil)	Fazendas familiares de larga escala (receita bruta anual de US\$ 250 mil ou superior)
Fazendas familiares destinadas à residência (<i>rural-residence family farms</i>): fazendas de aposentados (<i>retirement farms</i>): pequenas fazendas cujos donos declararam estar aposentados; e fazendas residenciais (<i>residential/lifestyle farms</i>): pequenas fazendas cujos donos declararam ter outra ocupação principal (não a de fazendeiro).	Fazendas familiares comerciais (<i>commercial family farms</i>): grandes fazendas familiares (<i>large family farms</i>): fazendas com receita bruta entre US\$ 250 mil e US\$ 499.999; e fazendas familiares muito grandes (<i>very large family farms</i>): fazendas com receita bruta igual ou superior a US\$ 500 mil.
Fazendas familiares intermediárias: fazendas de produção (<i>farming-occupation farms</i>): pequenas fazendas cujos donos declararam a ocupação de fazendeiro como sendo sua principal função; fazendas de baixo faturamento (<i>low-sales farms</i>): fazendas com receita bruta inferior a US\$ 100 mil; e fazendas de alto faturamento (<i>high-sales farms</i>): fazendas com faturamento entre US\$ 100 mil e US\$ 249.999.	Fazendas não familiares (<i>non-family farms</i>): qualquer fazenda que não seja classificada como familiar, por exemplo, uma fazenda cuja propriedade majoritária não seja de indivíduos relacionados por parentesco, casamento ou adoção.

Fonte: Lobley, Baker e Whitehead (2012).
Elaboração dos autores.

Para a formulação de políticas públicas na agricultura brasileira, o conceito de agricultura familiar foi definido pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Considerou-se empreendedor familiar rural aquele que praticava atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: *i*) não ser detentor, a qualquer título, de área maior do que quatro módulos fiscais;³ *ii*) utilizar predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; *iii*) ter renda familiar originada sobretudo de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e *iv*) dirigir seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Para Chaddad (2016), a definição brasileira de fazenda familiar é baseada no tamanho da propriedade e no emprego de mão de obra familiar, o que exclui a maioria dos produtores comerciais. No livro *The economics and organization of Brazilian agriculture*, Chaddad prefere utilizar a conceituação do Usda, que, como visto, define fazenda familiar como aquela na qual o principal responsável pelo negócio é o dono da propriedade, não importando qual seja o seu tamanho. Segundo Hoffmann (2014), o termo agricultura familiar não tem conceituação universal, e, por isso, quando utilizado no Brasil, seria razoável defini-lo conforme a Lei nº 11.326/2006. Note-se, portanto, a substancial diferença em relação ao conceito utilizado pelo Usda.

Percebe-se, assim, que a definição do que é uma fazenda familiar está sujeita a controvérsias fecundas e a infundas discussões. Como já mencionado, mesmo na esfera mais ampla do campo de estudos das empresas familiares, há polêmicas de natureza conceitual, relacionadas a aspectos como o envolvimento operacional dos membros familiares no negócio, a prevalência de familiares ou de profissionais na gestão, a origem do capital utilizado no empreendimento, sua continuidade por meio da sucessão geracional, entre outras. Lobley e Baker (2012) enfatizam que, dada a interdisciplinaridade que envolve os estudos e as pesquisas nessa área (economia agrícola, sociologia rural, economia, administração, sociologia, antropologia, psicologia etc.), a tendência é que certa imprecisão terminológica prevaleça no momento em que as fazendas familiares sejam objeto de discussão.

3. O número de módulos fiscais é obtido por meio da divisão da área total do imóvel rural pelo módulo fiscal de cada município, que é fixado em hectares e leva em consideração: *i*) o tipo de exploração prevalecente no município; *ii*) a renda obtida com esta exploração; e *iii*) as outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam significativas em função da renda ou da área utilizada e o conceito de propriedade familiar. Seu cálculo visa determinar o tamanho e a classificação dos imóveis rurais em minifúndio, pequena, média e grande propriedade para fins de políticas públicas (Vieira Filho, 2013).

O que importa de fato, segundo Lobley e Baker (2010), é a prevalência do vínculo entre a família e o negócio. Afinal, é da noção de pertencimento à família e ao negócio que se originam recursos normalmente associados aos empreendimentos familiares, eventualmente conferindo-lhes vantagens comparativas sobre os demais: confiança recíproca entre os principais dirigentes, dedicação, senso de comprometimento com o negócio e com a família, visão de longo prazo, capital social e transmissão de conhecimento tácito (Dyer Junior, 2003; Gersick *et al.*, 1997; Sharma, 2006; Ward, 2004). Os mesmos recursos, quando não administrados de forma adequada, podem, contudo, provocar o surgimento de conflitos pessoais e profissionais, em última instância prejudicando o relacionamento familiar e o desempenho do negócio.

3 NATUREZA E OBJETIVOS DAS FAZENDAS FAMILIARES

A representatividade das fazendas familiares no conjunto de estabelecimentos rurais, em diversos países do mundo, já seria motivo suficiente para que a sucessão geracional fosse considerada um aspecto fundamental para a sustentabilidade da atividade rural (Lobley e Baker, 2012). Tenacidade, capacidade de adaptação e persistência possibilitaram que as fazendas familiares resistissem às profundas mudanças impingidas pela evolução da economia e da sociedade sobre a atividade agropecuária. A manutenção desse tradicional tipo de organização é associada à estabilidade de comunidades rurais. Nos lugares onde houve uma diminuição de seu número, observou-se queda no provimento de bens públicos e declínio de organizações e instituições ligadas à vida rural. Evidências sugerem que os acontecimentos e os eventos familiares – nascimentos, casamentos, divórcios, envelhecimento dos pais, aposentadoria, sucessão – influenciam as reações às mudanças no ambiente externo, e podem engendrar reestruturações no negócio familiar (Lobley e Baker, 2012).

Um dos objetivos básicos das famílias proprietárias de fazendas é a transmissão, para a geração seguinte, de um empreendimento sólido, que a ela propicie sustento e ofereça boas perspectivas (Gasson e Errington, 1993). A sucessão geracional representa a possibilidade de renovação da fazenda familiar, sendo a presença de um sucessor comprovadamente um elemento de motivação para a expansão do negócio (Lobley, Baker e Whitehead, 2010). Nas famílias com dificuldades para identificar um descendente como potencial sucessor do negócio, a tendência é de que os investimentos cessem

ou mesmo retrocedam (Inwood e Sharp, 2012). A profissão de fazendeiro permanece sendo uma ocupação, em larga medida, transmitida de pai para filho, e, por isso, a transmissão geracional geralmente implicará a escolha de um descendente direto do proprietário (“sucessão intrafamiliar”).

De um ponto de vista teórico, os empreendimentos familiares desafiam um dos pressupostos centrais da teoria neoclássica da firma, que é a busca pela maximização do lucro. Berle e Means (1932) estabeleceram que a característica definidora da firma moderna era a separação entre a propriedade e a gestão. Um dos grandes desafios, teóricos e práticos, à gestão das organizações passou a ser a prevenção dos conflitos de agência entre os proprietários e os acionistas de um empreendimento e os profissionais por eles contratados para o administrarem. Como exemplo, o dilema entre as prioridades de curto, médio e longo prazo na tomada de decisões estratégicas da firma, uma vez que o horizonte temporal de profissionais contratados tende a ser mais estreito que o de proprietários e acionistas.

Os empreendimentos de natureza agropecuária, em sua quase totalidade, não recorrem à abertura de capital (Gasson *et al.*, 1988). Por definição, em uma fazenda familiar, não há separação entre a propriedade e a gestão. Ao pesquisarem um grande número de empreendimentos de natureza familiar, Hay e Morris (1984) descobriram que todos atribuíam prioridade ao desejo de manter o controle e transmitir um negócio seguro e próspero à geração vindoura. Tal prioridade não se devia às características pessoais dos indivíduos; ao contrário, derivavam essencialmente do “inevitável nexos entre a propriedade e a gestão”. Em outros termos, os ativos da firma representavam o patrimônio de seu proprietário. Como, em boa medida, os ativos da firma significavam uma proporção considerável da riqueza do proprietário, era natural a busca por reter o controle sobre sua utilização (Gasson *et al.*, 1988).

Ao considerar as fazendas familiares, deve-se ter em conta que o patrimônio relacionado ao negócio (a terra, as lavouras, as instalações, as máquinas, as demais benfeitorias) constitui (ou pode constituir) parte importante da riqueza do patriarca/proprietário. Nesse sentido, a condução do negócio pode visar a outras prioridades que não à maximização do lucro da atividade, tais como autonomia, independência financeira, sobrevivência, tranquilidade, dentre outras. Em sua pesquisa sobre a problemática da questão sucessória no campo nos Estados Unidos, Parsons *et al.* (2010) descobriram que cerca de 70% das fazendas e ranchos do país mudariam de mãos nos vinte anos

subsequentes à pesquisa, e 25% dos fazendeiros se aposentariam. Um dos grandes desafios a superar seria a questão da valorização imobiliária das propriedades, que somente no período de 2002 a 2008 havia dobrado, o que significava que cerca de 70% dos ativos de fazendas e ranchos americanos estavam concentrados no patrimônio imobiliário. Tal cenário tende a dificultar a entrada de novos fazendeiros no mercado e a favorecer a permanência do negócio nas mãos da família. Em relação à sucessão familiar, a valorização imobiliária, ao tempo em que acrescenta riqueza à família, impõe a tomada de decisões sobre como levar adiante a gestão do empreendimento ao longo das gerações.

Em termos estratégicos, de acordo com Hay e Morris (1984), a perspectiva da sucessão geracional se sobreporia aos resultados de curto prazo na gestão de uma fazenda familiar. Assim, a lucratividade seria relegada a segundo plano em relação ao crescimento de longo prazo do empreendimento. Seria, portanto, racional o comportamento de um fazendeiro que estabelecesse como prioritário o crescimento como o objetivo de curto prazo (medido em anos) da atividade, visando à maximização do lucro no longo prazo (medido em gerações).

A função objetiva pode mudar, também, de acordo com o ciclo de desenvolvimento da família proprietária da fazenda. A preocupação com o crescimento do negócio tende a aumentar à medida que os filhos cresçam e estejam prestes a definir seus rumos profissionais (Gasson *et al.*, 1988). A participação da família no empreendimento pode constituir fator primordial, seja por sua utilização como mão de obra mais confiável e mais barata, seja por constituir uma fonte fidedigna de informação ao produtor, de forma a facilitar seu acesso a oportunidades que demandam conhecimento tácito e confiança recíproca dos atores.

Ao compararem empreendimentos familiares altamente bem-sucedidos com estabelecimentos produtivos que fracassaram, Miller e Le-Breton Miller (2005) identificaram características comuns aos primeiros no que tange à estratégia de atuação, liderança e prioridades. As quatro características identificadas, denominadas *4 Cs*, seriam: *i*) continuidade; *ii*) comunidade; *iii*) conexões; e *iv*) comando. Conjugadas, tais características apontam para a importância dos valores de um empreendimento familiar e sua orientação para o processo sucessório, que abrange não só a identificação de um sucessor e a ampla preparação da família, mas também as relações sociais dentro de determinada comunidade e a clareza sobre o papel da liderança do empreendimento.

As organizações que não tiveram sucesso no médio e longo prazos não lograram valorizar de forma adequada ou suficiente tais aspectos, ou os teriam negligenciado.

No contexto da sucessão, a dinâmica familiar constitui, portanto, elemento fundamental a ser considerado. A gestão do empreendimento familiar não obedece a uma lógica estritamente weberiana, sob os auspícios da racionalidade, da impessoalidade e da burocracia. Ao contrário, tem o desafio de conciliar a condução do negócio, que exige objetividade, com os valores, a cultura e os laços familiares, do que dependem sua continuidade e seu sucesso após a primeira geração (Dyer Junior, 1988).

4 A SUCESSÃO COMO UM PROCESSO

A percepção da sucessão como um processo é aspecto crucial (Lodi, 1978). Compreendê-lo permite estruturar o processo sucessório, decompondo-o em diversas etapas, que se iniciam pela identificação de um potencial sucessor, passam pela sua preparação para a gestão e culminam na transferência da propriedade do negócio. Trata-se de postura condizente com a atual dinâmica da produção agropecuária, que demanda proatividade e requer atenção dos gestores para a eficiência econômica das operações ao longo do tempo. Portanto, o reconhecimento de que a sucessão familiar é um processo enseja a necessidade de seu planejamento (Ward, 1987; Sharma, 2006).

Um acordo de sucessão geracional compreende, essencialmente, três áreas: *i*) a transferência da gestão; *ii*) a transferência patrimonial; e *iii*) a divisão dos rendimentos provenientes da fazenda (Hofstrand, 1998). O ideal é que o processo sucessório seja desenvolvido de forma gradual, em etapas estruturadas e progressivas. Cada família terá sua particularidade: número de atores envolvidos, interesses individuais e coletivos, realidade econômico-financeira, ramo de atividade, entre outros. Uma característica comum, entretanto, constitui o pressuposto de que haja consciência em relação à importância do processo sucessório como uma ferramenta essencial para a longevidade do empreendimento. Tal consciência, por sua vez, implica necessidade de comunicação entre os familiares, no intuito de que se desenvolva uma visão comum quanto ao negócio e seu futuro e que, ancorada nesta visão e nos valores que a amparam, a família seja capaz de estabelecer regras que norteiem seu processo sucessório (Baker, 2011). Tais regras conformarão a denominada governança desse processo.

Ainda na etapa inicial de um processo sucessório, especificamente no setor agropecuário, é necessário considerar a dinâmica atual do agronegócio. Embora ainda predominantes, as fazendas familiares têm ficado maiores e mais especializadas, o que demonstra a tendência de que produzirão no futuro para mercados mais qualificados, e lançarão mão de tecnologias que sequer foram desenvolvidas. Por isso, um acordo de transferência de um negócio para a geração seguinte deve ocorrer no contexto de um “plano estratégico” para a fazenda (Hofstrand, 1998). Este plano estratégico terá o intuito de estabelecer diretrizes que visem antecipar as tendências do negócio e preparar a fazenda para atender às exigências deste no futuro. Adoção de novas tecnologias, certificações de processos produtivos e de produtos, atendimento de novos requisitos quanto à rastreabilidade e à qualidade dos produtos, comprovação de respeito aos trabalhadores e incentivo à melhoria de sua condição e de seu preparo, cuidados com o meio ambiente, dentre outros, poderiam ser citados como fatores que já constituem preocupações ou tendências da atividade agropecuária moderna. A implementação de um plano estratégico seria orientada por um “plano de negócios”, que listaria as medidas a serem executadas para atingir a consecução do que for considerado estratégico. Acordos de transferência geracionais só fazem sentido quando coordenados com o plano estratégico, tornando-se parte integrante e relevante deste (Gersick *et al.*, 2006; Ward, 2011).

A expansão do negócio é um outro fator a ser considerado antes que se inicie um acordo de transferência intergeracional. Como sói acontecer com as empresas familiares, a maioria dos empreendimentos agropecuários foi formada para ser administrada por uma única pessoa. As habilidades, o conhecimento, o tempo disponível, a idade e a motivação dessa pessoa – o fazendeiro – sempre foram os condicionantes do crescimento do empreendimento. A possibilidade de ter um membro da geração descendente na administração e operação da fazenda suscita questionamento de ordem prática quanto à capacidade do empreendimento de sustentar duas famílias – a do pai e a do filho. Suscita, também, a dúvida sobre a existência da necessidade – ou do espaço – para a atuação de ambos no negócio. Torna-se, então, necessário avaliar de forma objetiva a situação econômico-financeira do empreendimento, uma vez que a participação do novo membro trará novos elementos à sua administração. Se, por um lado, a chegada de um filho pode representar uma motivação extra para o negócio – afinal, significa injeção de nova energia, novos conhecimentos, capacidade de trabalho, desejo de empreender e, eventualmente, até aportes de capital –, por outro, a sustentabilidade econômica do negócio poderá ser testada, sobretudo considerando uma possível expansão. Após anos de trabalho visando à estabilidade financeira, formação de reservas para aposentadoria,

diminuição do nível de endividamento etc., o pai deve se questionar se o ingresso do filho ocasionará uma instabilidade indesejável, oriunda de novo endividamento para financiar uma eventual estratégia de crescimento. Naturalmente a possibilidade de tal expansão deve estar no escopo do plano estratégico.

Um terceiro elemento a observar, no âmbito da sucessão dos empreendimentos agropecuários, diz respeito aos ciclos de vida do negócio e de seu proprietário (McLeod, 2012). Geralmente um empreendimento conhece quatro fases, conforme descrito a seguir.

1. No período inicial, o empreendedor tenta reunir suas economias para viabilizar o negócio. Este período costuma ser caracterizado pela escassez de capital e pela alta motivação e energia do empresário, porém baixo nível de conhecimento em relação a muitos aspectos do negócio.
2. Na fase seguinte – o crescimento –, costuma haver rápida expansão em termos de área plantada, número de cabeças ou mesmo o desenvolvimento de várias atividades. O grau de conhecimento e as habilidades do empresário aumentam; no entanto, pode ainda haver escassez do fator capital.
3. A terceira fase é a da maturidade, quando o negócio já se provou viável, está estabilizado e opera a plena capacidade. É um estágio em que os lucros são elevados e pode haver até excesso de capital, ao tempo que o empresário já desenvolveu suas habilidades e seu conhecimento e se dedica a aumentar a eficiência do empreendimento.
4. Por fim, a quarta fase é a do declínio, quando diminuem os investimentos e a capacidade instalada da fazenda não se expande, sendo utilizada em sua plenitude. Nesta fase, o empresário/agricultor já está visando à sua aposentadoria, e investimentos não diretamente relacionados ao negócio costumam ser priorizados. Ao contrário do que marca o estágio inicial, o fator capital pode até ser abundante, mas o fator trabalho se torna mais escasso (o agricultor tem reduzida sua capacidade laboral).

De certa forma, o ciclo de vida do negócio acompanha o ciclo de vida de seu proprietário. O ingresso de um membro da segunda geração no empreendimento familiar representa a oportunidade de quebra da linearidade deste ciclo, pois o jovem ingressa na fase em que o empreendimento está em sua maturidade e vai desenvolvendo seus conhecimentos e aptidões/habilidades, de forma a conferir ao negócio novo ânimo e dotá-lo de novas perspectivas. Portanto, uma fazenda que tem a possibilidade de ingresso de um filho para, de início, trabalhar em conjunto com a geração predecessora e, futuramente, assumir o comando do negócio é uma organização produtiva revigorada, que tende a não cumprir o ciclo que geralmente culmina na decadência do empreendimento.

Por fim, um quarto fator para o qual devem atentar aqueles que visam efetivar acordos de transferência geracional é a possibilidade de combinar especialização e diversificação quando da entrada da nova geração no negócio. Ao longo de uma cadeia produtiva, algumas sinergias podem não ser aproveitadas por restrições de tempo, habilidade e conhecimento. O ingresso de um novo membro da família no empreendimento, com tempo disponível, habilidades e conhecimentos distintos e, ainda, motivação, pode ampliar o escopo de atuação e revelar oportunidades de negócios. Um filho pode se especializar no plantio de determinada cultura, outro nos tratos culturais, um terceiro na armazenagem e comercialização e assim por diante. A especialização, aliada à diversificação, pode, assim, ser fonte de maior lucro em cada uma das atividades exercidas (Hofstrand, 1998).

5 ASPECTOS CRÍTICOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Dentre os três pilares sobre os quais se assenta o processo sucessório – a transferência da gestão, a divisão dos rendimentos provenientes da atividade e a transferência patrimonial –, este último tende a ser o de mais difícil resolução, por vários fatores. A comunicação é um deles: discutir abertamente o processo de sucessão no âmbito da família pressupõe a exposição de princípios e valores individuais de cada partícipe, no intuito de que sejam estabelecidos denominadores mínimos que permitam a continuidade do negócio e a harmonia da família. Para Ward (2004), é fundamental que se dispense todo o tempo necessário para definir os objetivos de cada um, sobretudo em sua interação com o negócio.⁴ Discuti-los com toda a família poderá ser um primeiro passo para que, no futuro, conflitos sejam evitados. Há que se considerar, também, que o desenrolar e o desfecho do processo sucessório envolvem, por definição, uma mudança nas relações de poder dentro da família, e a eventual perda de *status* da geração sênior. A preocupação quanto à segurança econômico-financeira após a aposentadoria é um terceiro fator que dificulta a abordagem da questão sucessória, particularmente no que tange à transferência patrimonial (Lobley e Baker, 2012).

Nesse aspecto, a definição do que é considerado justo (*fair*) é ponto basilar. Em geral, os pais que têm mais de um filho possuem a preocupação central de dispensar

4. O modelo dos três círculos, de Gersick *et al.* (1997), é um ponto de partida para a compreensão dos dilemas de papéis, conflitos interpessoais, prioridades e limites nas empresas familiares.

um tratamento equilibrado a todos quando se trata de um processo sucessório. A determinação do que é justo e do que é equitativo costuma ser ponto frágil e delicado dos acordos de transferência, pois um tratamento justo não necessariamente equivale a um tratamento equitativo (*equal*) dispensado aos filhos (Baker, 2011; Kirkpatrick, 2012). Se os esforços de cada filho para a manutenção e a eventual expansão do empreendimento não tiverem ocorrido em proporções mais ou menos semelhantes (o que em si já é passível de discussão), deduz-se que um tratamento justo na transferência geracional seria (re)compensar mais àqueles cuja dedicação e o esforço tenham sido mais diretos/intensos. Para equilibrar a situação acima descrita e tentar resolvê-la a contento de todos, valores monetários devem ser atribuídos ao patrimônio e à contribuição dada a ele por aqueles que participaram diretamente de sua construção. O acordo familiar só se tornará viável caso seja possível chegar a um consenso sobre o que é ser justo (*fair*) e o que é ser equitativo (*equal*) no momento em que se definem os três pilares da transferência entre as gerações (Hofstrand, 1998; Kirkpatrick, 2012).

Baker (2011) menciona que a divisão patrimonial em partes iguais, comumente considerada a mais justa pelos proprietários, pode resultar no desaparecimento da fazenda familiar, na hipótese de o sucessor não ter capacidade financeira de adquirir a parte dos demais herdeiros. O fato de residirem na propriedade, por vezes, torna difícil aos agricultores distinguir o que é patrimônio pessoal do que é patrimônio do negócio. Por isso, muitos tendem a dividir de forma equânime o ativo *terra*, o que coloca em risco o futuro do negócio familiar. Em função do alto valor patrimonial deste ativo, sua aquisição pelo filho designado sucessor é improvável. Por outro lado, a contração de uma dívida para efetuar tal compra dos demais herdeiros pode comprometer a viabilidade financeira do empreendimento. Outra opção seria uma sociedade entre irmãos. Esta alternativa, por sua vez, implicaria impor aos filhos a gestão conjunta de um negócio.

Nas situações em que um filho participa ativamente da administração do empreendimento e os demais têm ocupações não relacionadas ao negócio, Baker (2011) considera necessário atribuir valor distinto à contribuição de cada um ao patrimônio e à riqueza da família. São destacados três tipos de contribuição: *i*) o efeito sucessão, que ocorre quando o dono decide ter um sucessor e realiza investimentos necessários para aumentar a renda da fazenda, de forma que ela tenha condições de sustentar uma segunda família; *ii*) o efeito sucessor, que se materializa quando o filho se engaja no cotidiano do negócio, adicionando sua capacidade de trabalho, novos conhecimentos e mentalidade, o que se traduz, frequentemente, na aquisição de novas máquinas e

equipamentos ou no desenvolvimento de novos empreendimentos; e *iii*) a preservação da riqueza da família, por meio do provimento de uma série de serviços aos pais, na medida em que eles envelhecem. As contribuições possíveis estão diretamente relacionadas ao negócio, como a própria gestão da fazenda, quando, talvez, fosse necessário contratar alguém para a função, e também a diversos serviços relacionados aos cuidados cotidianos com os pais, tais como limpeza e manutenção da casa, provimento da alimentação, auxílio em questões de saúde, entre outros.

A forma mais comum de mensurar a contribuição dada pelo filho sucessor ao patrimônio familiar, ao longo dos anos, seria congelar o valor do negócio no momento em que sua participação se iniciou e compará-lo com o valor do negócio no momento em que os ativos estiverem sendo divididos. Eventual incremento obtido após o ingresso do sucessor implicaria que a ele seria atribuída parcela maior na divisão do patrimônio (Baker, 2011; Hofstrand, 1998). Esta seria, portanto, uma maneira de resolver o espinhoso dilema da divisão patrimonial no contexto de uma sucessão na fazenda familiar.

Em relação ao tamanho/escala do negócio familiar – outro aspecto crítico do processo sucessório –, é necessário que se proceda a uma avaliação detalhada sobre a viabilidade econômico-financeira das atividades desenvolvidas na propriedade (Whitehead, Lobley e Baker, 2012). Afinal, o trabalho conjunto pressupõe que os resultados financeiros sejam suficientes para atender às necessidades da geração dos pais, em termos de padrão de vida e segurança financeira na aposentadoria, e dos filhos, em termos de suas expectativas de formação de seu próprio patrimônio e de sua autonomia financeira. A continuidade do negócio familiar depende, também, de que os resultados financeiros gerados pela fazenda propiciem reinvestimento no negócio, pagamento de impostos e resolução da questão da distribuição patrimonial. Idealmente, a renda gerada pelo negócio deve ser suficiente para que, a médio ou longo prazo, o sucessor possa adquirir parcelas do patrimônio da geração mais velha, de forma a que sua participação no patrimônio total aumente.

Ao examinarem a estrutura e o tamanho das organizações rurais nos Estados Unidos, MacDonald, Korb e Hoppe (2013) constataram que as fazendas dobraram de tamanho nos últimos vinte a 25 anos; além disso, que tal mudança ocorreu em todos os estados e em todas as *commodities*. O estudo indica que as fazendas de maior porte têm logrado retornos financeiros superiores, sendo capazes de utilizar de forma mais intensiva os fatores capital e trabalho, e aponta que tal tendência deve persistir.

Contudo, há limites para os ganhos de escala proporcionados pela tecnologia, de forma que atributos da organização familiar rural, como a flexibilidade, a capacidade de adaptação, o conhecimento local, entre outros, continuam a representar importantes vantagens comparativas dessas organizações (MacDonald, 2014).

Prover continuidade à fazenda familiar é, portanto, uma decisão que enseja risco, seja por estar intimamente associada às contingências e tendências de mercado, seja por envolver diretamente as finanças da família e do negócio. A isso se relaciona outro aspecto relevante do processo sucessório, qual seja, a situação individual de seus dois principais atores – o pai, que será sucedido, e o filho, sucessor. Estudando a sucessão em fazendas da Nova Zelândia, Little e Taylor (1998) constataram, em alguns casos, longos períodos de transição, chegando a até dezoito anos de duração. A transferência de poder da geração predecessora para a geração jovem costuma ser marcada pela resistência à aposentadoria. À medida que envelhecem, à parte as preocupações com a saúde e as finanças, os pais se deparam com o medo da perda do senso de identidade que a profissão de fazendeiro lhes confere, bem como do poder, simbólico ou real, que está a ela associado (Price e Conn, 2012).

Aliadas ao fato de que comumente dedicaram toda a sua vida ao desenvolvimento da propriedade e do negócio, tais fatores contribuem para explicar o porquê da resistência em abordar a questão da sucessão no seio das famílias. Da perspectiva do sucessor, a decisão de se engajar no empreendimento representa não apenas o comprometimento com o negócio e o propósito de proporcionar continuidade à história familiar na atividade agrícola. Mais que isso, representa também sua opção por uma trajetória profissional, às expensas de outras alternativas. O acesso à educação formal, a evolução tecnológica e as oportunidades de carreira em outros setores são elementos a sopesar na decisão dos jovens em permanecer no campo (Oliveira, 2016). Neste contexto, sobressaem três aspectos inter-relacionados, quais sejam, a importância da boa comunicação, o *timing* da transferência e a possibilidade de que sejam desenvolvidas atividades profissionais paralelas ao trabalho no campo.

Reitera-se a importância da comunicação nas várias etapas do processo sucessório. A transição na gestão, etapa fundamental para o preparo do sucessor, implica o trabalho conjunto de duas (ou mais) gerações. Sublinha-se a necessidade de que haja um bom relacionamento interpessoal, que inclua tolerância, respeito, admiração mútua e cooperação.

A possibilidade de ter alguém de confiança para dividir a carga de trabalho, o desejo de estar próximo dos netos, entre outros, são fatores que fazem com que os pais, em geral, queiram ter um ou mais filhos trabalhando profissionalmente na fazenda. Contudo, isso implica o questionamento sobre se estão dispostos a dividir, a médio e longo prazos, a tomada de decisões do negócio, seja na gestão, seja no patrimônio. Questões as mais diversas, como remuneração individual, comprometimento, estilo de vida, valores, entre outras, surgirão do curso da transição na gestão. A resistência ao planejamento sucessório e à sua execução, muitas vezes, se manifesta no prolongamento indefinido da fase do trabalho conjunto entre as gerações, o que tende a prejudicar a evolução profissional do sucessor e, também, do negócio, dando origem à situação do *farmer's boy*, sucessor que participa do cotidiano da fazenda, mas não detém a responsabilidade por suas decisões estratégicas (Whitehead, Lobley e Baker, 2012).⁵

No panorama mais amplo do processo sucessório, a promoção da comunicação entre os membros familiares é considerada de fundamental importância para estabelecer as regras e os propósitos que nortearão a conduta dos atores envolvidos. Em estudo sobre o empreendedorismo e a gestão das fazendas brasileiras, Vieira (2013) considera que os produtores rurais dedicam demasiado tempo à resolução de questões operacionais, deixando de devotar atenção ao desenvolvimento de uma estrutura de governança, no escopo do planejamento estratégico, no negócio familiar. No atual contexto de acirrada competitividade setorial, seja no Brasil, seja no exterior, é imperativo reconhecer que as fazendas familiares são, na prática, empresas, devendo ser administradas como tais, por meio da implementação e do aprimoramento de processos que permitam a geração de lucros e estimulem sua continuidade pelas próximas gerações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, as fazendas familiares são a unidade de produção predominante no meio rural. O avanço da tecnologia disponível permite maiores ganhos de escala e redução nos custos produtivos, o que favorece o surgimento de fazendas maiores,

5. No decorrer da transição na gestão, espera-se que o sucessor assuma gradativamente responsabilidades crescentes na administração do negócio. Em geral, este processo se inicia pela assunção de funções administrativas e operacionais, passa por atribuições de compras e investimentos e culmina na responsabilidade pela estratégia e pelas finanças do negócio (*succession ladder*).

administradas à maneira de empreendimentos industriais. De fato, isso é o que tem ocorrido em diversos países importantes no setor, como os Estados Unidos, a Argentina e o Brasil (Chaddad, 2016; MacDonald, 2014).

Não se trata, contudo, de um fenômeno novo; ainda no século XIX, a partir da década de 1870, surgiram nos Estados Unidos as denominadas *bonanza farms*, fazendas de larga escala, instaladas a partir da aquisição de terras baratas e baseadas na divisão do trabalho e na utilização de arados e colheitadeiras movidas a vapor, nos primórdios da mecanização do setor industrial. Sua duração, contudo, foi efêmera, e já na década de 1890 as *bonanza farms* sucumbiram às intempéries, às oscilações características dos ciclos agropecuários e aos altos custos do capital imobilizado (Fitzgerald, 2003).

A proximidade com o meio ambiente, o conhecimento do solo, do relevo e do clima, a experiência acumulada ao longo de anos na atividade agropecuária, no manejo da lavoura e/ou do rebanho, a flexibilidade e a capacidade de adaptar-se às mudanças que interferem no cotidiano da fazenda são os fatores que favorecem a permanência e a predominância das fazendas familiares (Allen e Lueck, 2002; MacDonald, 2014). O desejo de transmitir um legado e o fator confiança tendem a favorecer a transferência de todo esse conhecimento acumulado às gerações seguintes da família. Entretanto, o alto custo da terra e as altas exigências de imobilização de capital na agricultura moderna implicam elevadíssimo risco financeiro para as famílias proprietárias.

De um ponto de vista teórico, os empreendimentos de natureza familiar na agricultura tendem a ter menores conflitos de agência que os demais, uma vez que são administrados por seus próprios donos. Sua gestão deve visar, sim, à maximização do lucro, tal como qualquer empreendimento capitalista, porém não necessariamente irá subordinar a ela todos os seus demais objetivos. Em outros termos, o caráter familiar do negócio sugere a conciliação dos objetivos estritamente financeiros com outros, pertencentes à esfera da dinâmica familiar. Dentre estes, pode-se acrescentar a transmissão de um negócio sólido e próspero à geração seguinte, razão pela qual o horizonte temporal das empresas familiares tende a ser mais extenso, medido em décadas, e não em anos (Gasson *et al.*, 1988).

Em face dos desafios que se impõem à administração dos empreendimentos rurais, transmitir às gerações seguintes a gestão e o patrimônio familiar é decisão que requer sabedoria e alguma dose de intuição. Dentre as responsabilidades atribuídas ao

agricultor moderno, estão nada menos que: *i*) contribuir para a segurança alimentar; *ii*) assegurar a preservação do meio ambiente; e *iii*) gerar energia. Tudo isso em um contexto de mudanças tecnológicas velozes e de impacto imprevisível, inclusive sobre a produção agropecuária (agricultura de precisão, engenharia genética, *drones* etc.). No âmbito familiar, lidar com as próprias mudanças nos costumes – divórcios, surgimento de novas profissões, novos hábitos e tendências de consumo – sugere que a discussão em torno da continuidade das fazendas familiares soe algo obsoleta e ultrapassada.

Constata-se, no panorama internacional, entretanto, ampla gama de pesquisas sobre os mais variados aspectos da transmissão geracional das fazendas: aumento da idade média dos produtores, aumento do tamanho médio das propriedades, viabilidade econômico-financeira das fazendas, ciclos de vida do negócio e das famílias, ingresso dos jovens na atividade, entre outros. Há também diversas iniciativas de políticas públicas, em todo o mundo, visando facilitar o processo de sucessão na atividade rural. Tais políticas envolvem, por exemplo, incentivos de natureza fiscal e/ou tributária para a transmissão intrafamiliar da propriedade, financiamentos disponíveis para a nova geração, estabelecimento de programas de educação da família para a sucessão, entre outros.⁶ Há programas específicos de incentivo ao ingresso de jovens na atividade e outros destinados àqueles fazendeiros que, sem sucessores, querem promover a continuidade de seus empreendimentos encontrando jovens arrendatários, provenientes de outras famílias.

Eventual promoção de políticas públicas para a sucessão nas fazendas familiares no Brasil deve considerar que, dos quase 5,2 milhões de estabelecimentos agropecuários existentes, apenas pouco mais de 400 mil são responsáveis por cerca de 85% da produção declarada (Alves e Rocha, 2010). Como foi observado, a avaliação da viabilidade econômico-financeira da propriedade rural é requisito imprescindível para a decisão de deflagrar o processo sucessório. Portanto, investir recursos na permanência dos jovens nas fazendas familiares que não são autossuficientes revelar-se-á pouco eficaz, senão inócuo. É previsível que, nestes casos, a atividade agropecuária funcione como uma forma de gerar renda complementar à família.

6. Uma análise mais detalhada sobre as diversas políticas públicas para facilitar a transmissão intrafamiliar das propriedades rurais e o ingresso das novas gerações na atividade está sendo procedida no momento, e será objeto de novo *Texto para discussão*.

O contingente de propriedades geradoras de produção e renda é, ainda assim, amplo. A experiência internacional sugere que, mesmo no âmbito das fazendas familiares de maior porte, a discussão sobre a sucessão é rara e também difícil. Por isso, faz-se necessário avaliar se e como as políticas públicas podem contribuir de maneira efetiva com sua continuidade, sobretudo por meio da transição geracional, que, como foi visto, é a forma mais comum de sucessão na agropecuária em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. W.; LUECK, D. **The nature of the farm: contracts, risk, and organization in agriculture.** Cambridge: MIT Press, 2002.

ALVES, E.; ROCHA, D. P. Ganhar tempo é possível? *In*: GASQUES, J. G.; VIEIRA FILHO, J. E. R.; NAVARRO, Z. **A agricultura brasileira: desempenho recente, desafios e perspectivas.** Brasília: Ipea; Mapa, 2010.

BAKER, J. R. What's worth if you stay on the farm. *In*: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 18., 2011, Methven, Canterbury. **Anais...** Methven: Methven Canterbury, 2011.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and the private property.** New York: Harcourt Brace, 1932.

BERTONI, D.; CAVICCHIOLY, D. Process description, qualitative analysis and causal relationships in farm succession: a review. **CAB Reviews**, n. 43, p. 1-11, nov. 2016.

BROOKFIELD, H.; PARSONS, H. **Family farms: survival and prospects – a worldwide analysis.** London: Routledge, Taylor and Francis Group, 2007.

BUAINAIN, A. M. *et al.* (Eds.). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola.** Brasília: Embrapa, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/7YspH1>>.

CALLUS, M.; HUYLENBROECK, G. The persistence of family farming: a review of explanatory socio-economic and historical factors. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 41, n. 5, p. 639-660, 2010.

CHADDAD, F. **The economics and organization of Brazilian agriculture: recent evolution and productivity gains.** New York: Academic Press, 2016.

DIRVEN, M. **Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón de más para el éxodo de la juventud?** Santiago de Chile: Cepal, 2002. (Serie Desarrollo Productivo, n. 135). Disponível em: <<https://goo.gl/nTwPLN>>. Acesso em: 6 fev. 2017.

DJURFELDT, G. Defining and operationalizing family farming from a sociological perspective. **Sociologia Ruralis**, v. 36, n. 3, p. 340-351, 1996.

DYER JUNIOR, W. G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 37-50, 1988.

_____. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship: theory and practice**, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

FITZGERALD, D. K. **Every farm a factory**: the industrial ideal in American agriculture. Yale: Yale University Press, 2003.

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

GASSON, R.; ERRINGTON, A. **The farm family business**. Wallingford: CAB International, 1993.

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

HAY, D. A.; MORRIS, D. J. **Unquoted companies**: their contribution to the United Kingdom economy. United Kingdom: Palgrave Macmillan UK, 1984.

HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil? **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Uh7eWT>>.

HOFSTRAND, D. **Two-generation farming**. Iowa: Iowa State University, 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/88cEej>>.

IKERD, J. E. Family farms of North America. *In*: FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Deep roots**. Roma: FAO, 2014. p. 30-32. Disponível em: <<https://goo.gl/Lgmrhm>>.

INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 107-117, jan. 2012.

KEATING, N. C.; LITTLE, H. M. **Generations in farm families**: transfer of the family farm in New Zealand. Canterbury: Lincoln University, AERU, 1991.

KIRKPATRICK, J. Retired farmer: an elusive concept. *In*: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

LITTLE, H. M.; TAYLOR, N. C. **Issues of New Zealand farm succession**: a study of the intergenerational transfer of the farm business. New Zealand: Ministry of Agriculture and Forest, 1998. (MAF Policy Technical Paper, n. 97/4a). Disponível em: <<https://goo.gl/VDTmoJ>>.

LOBLEY, M.; BAKER, J. R. Succession and retirement in family farm businesses. *In*: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. Farm succession and retirement: some international comparisons. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, v. 1, n. 1, ago. 2010.

_____. **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MACDONALD, J. M. Family farming in the United States. **Usda**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/NJgm51>>. Acesso em: 20 out. 2016.

MACDONALD, J. M.; KORB, P.; HOPPE, R. A. **Farm size and the organization of U.S. crop farming**. Washington: Usda, 2013. (Economic Research Report, n. 152). Disponível em: <<https://goo.gl/A8pJD3>>.

MCLEOD, M. Business continuance and succession planning: a New Zealand perspective. *In*: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the long run**. Boston: Harvard University Press, 2005.

OLIVEIRA, W. M. **O processo de sucessão em empreendimentos agrícolas**: um estudo sobre a continuidade das fazendas de café em Minas Gerais. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

PARSONS, R. *et al.* **The FarmLASTS Project**: agricultural land tenure. Burlington: University of Vermont, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/cYZNzb>>.

PRICE, L.; CONN, R. Keeping the name on the land: patrilineal succession in northern Irish family farming. *In*: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

RALTEE, E. V. **The future of farming**: the rise of the rural entrepreneur. London: AB Publishing, 2014.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *In*: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIIOUS, K. X.; KLEIN, S. B. (Orgs.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 25-55.

USDA – DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DOS ESTADOS UNIDOS. **Economic Research Service**: America's diverse family farms. 2016 Edition. Washington: Usda, 2016. (Economic Information Bulletin, n. 164). Disponível em: <<https://goo.gl/iZDWeo>>.

VIEIRA, A. Empreendedorismo e evolução da empresa familiar no agronegócio: estudo de caso da Aiba. *In*: PEREIRA, E. C.; CUNHA, J. L. A. (Orgs.). **RDI – Rede de Desenvolvimento Integrado: fundamentos e experiências**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2013. v. 1. p. 89-121.

VIEIRA FILHO, J. E. R. Heterogeneidad estructural de la agricultura familiar en el Brasil. **Revista Cepal**, v. 111, p. 103-121, dez. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/DvuHDw>>.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; FORNAZIER, A. Productividad agropecuaria: reducción de la brecha productiva entre el Brasil y los Estados Unidos de América. **Revista Cepal**, v. 118, p. 215-233, abr. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/Fpufzw>>.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; SANTOS, G. R.; FORNAZIER, A. **Distribuição produtiva e tecnológica da agricultura brasileira e sua heterogeneidade estrutural**. Brasília: Cepal; Ipea, 2013. (Texto para Discussão Cepal/Ipea, n. 54). Disponível em: <<https://goo.gl/BFNDNt>>.

WARD, J. L. **Keeping the family business healthy**: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

GLAUBEN, T.; TIETJE, H.; WEISS, C. R. Intergenerational succession on family farms: evidence from survey data. *In*: CONGRESS EXPLORING DIVERSITY IN THE EUROPEAN AGRI-FOOD SYSTEM, 10., 2002, Zaragoza. **Anais...** Zaragoza: EAAE, 28-31 ago. 2002.

GOELLER, D. Facilitating succession and retirement in US Agriculture. *In*: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

KIYOTA, N.; PERONDI, M. A. Sucessão geracional na agricultura familiar: uma questão de renda? *In*: BUAINAIN, A. M. *et al.* (Eds.). **O mundo rural no Brasil do século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa, 2014.

LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Agricultural Outlook 2010-2019**. Paris: OCDE, 2010.

POTTER, C.; LOBLEY, M. Ageing and succession on family farms: the impact on decision-making and land use. **Sociologia Ruralis**, v. 32, n. 2-3, ago. 1992.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Assessoria de Imprensa e Comunicação

EDITORIAL

Coordenação

Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão

Everson da Silva Moura

Leonardo Moreira Vallejo

Revisão

Ana Clara Escórcio Xavier

Camilla de Miranda Mariath Gomes

Clícia Silveira Rodrigues

Idalina Barbara de Castro

Olavo Mesquita de Carvalho

Regina Marta de Aguiar

Reginaldo da Silva Domingos

Hislla Suellen Moreira Ramalho (estagiária)

Lilian de Lima Gonçalves (estagiária)

Lynda Luanne Almeida Duarte (estagiária)

Luiz Gustavo Campos de Araújo Souza (estagiário)

Editoração

Aeromilson Trajano de Mesquita

Bernar José Vieira

Cristiano Ferreira de Araújo

Danilo Leite de Macedo Tavares

Herlyson da Silva Souza

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

Leonardo Hideki Higa

Capa

Danielle de Oliveira Ayres

Flaviane Dias de Sant'ana

Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria Ipea

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo

70076-900 – Brasília – DF

Tel.: (61) 2026-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Missão do Ipea

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



ISSN 1415-4765

