

A sucessão familiar no setor agropecuário¹

Walber Machado de Oliveira²
José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho³

Resumo – As fazendas familiares – pequenas, médias ou grandes – continuam sendo a unidade de produção largamente predominante na agricultura mundial. O objetivo deste trabalho é examinar o processo de sucessão nesses 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, 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: agronegócio, fazendas familiares, gestão.

Succession in family farms

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 entrepreneurs, 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: agribusiness, family farms, management.

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 papel

decisivo no futuro próximo, como potencial fornecedor de alimentos para uma população mundial que, estima-se, vai superar os nove bilhões de habitantes em 2050. Nesse contexto, faz-se necessário um olhar atento ao que ocorre

¹ Original recebido em 31/3/2019 e aprovado em 18/4/2019.

² Economista, mestre em Administração, pesquisador do Programa de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) – Dirur/Ipea. E-mail: oliveirawalber@hotmail.com

³ Doutor em Economia, técnico de planejamento e pesquisa (Dirur/Ipea), professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade de Brasília (Propaga/UnB). E-mail: jose.vieira@ipea.gov.br

no interior dos empreendimentos agrícolas brasileiros, no intuito de compreender quais são os principais desafios dos nossos produtores.

A permanência dos produtores na atividade agrícola é função direta da geração de renda suficiente para que possam se sustentar. No Brasil, como no mundo, as unidades de produção agrícola são, em sua vasta maioria, empreendimentos familiares, no sentido de que pertencem e são administradas por um ou mais membros da mesma família (MacDonald et al., 2013). Por isso, é mister examinar como os produtores têm procurado administrar suas propriedades e promover sua continuidade por meio das gerações 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 disso, há toda uma gama de aspectos concernentes à dinâmica familiar que precisa ser considerada quando a gestão e a sucessão dos empreendimentos são analisadas.

A transmissão da propriedade e da gestão das fazendas no âmbito de uma mesma família é o objeto de estudo da sucessão rural. Em diversos países, constata-se o aumento da idade média dos fazendeiros, a crescente concentração da produção em propriedades maiores e o decréscimo da área cultivada (Van Raalte & Van Riel, 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, na criação de programas oficiais destinados a incentivar o ingresso de novos fazendeiros, como o Beginning Farmer/Rancher Development Program, do USDA, e em iniciativas privadas para 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. Tais esforços 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 tem suscitado crescente interesse de produtores rurais, pesquisadores e da sociedade em geral. A obra *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. 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).

Com base em extensa revisão da literatura sobre a sucessão nos empreendimentos familiares, em especial no setor agropecuário, o objetivo deste trabalho é examinar a problemática do processo sucessório nos empreendimentos familiares rurais.

Natureza e objetivos das fazendas familiares

A representatividade das fazendas familiares no conjunto de estabelecimentos rurais, em diversos países, já seria motivo suficiente para que a sucessão intergeracional fosse considerada um aspecto fundamental para a sustentabilidade da atividade rural (Lobley & Baker, 2012). Tenacidade, capacidade de adaptação e persistência possibilitaram que esse tipo de empreendimento resistisse às profundas mudanças exercidas 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 seu número caiu, observou-se queda do provimento

de bens públicos e declínio de organizações e instituições ligadas à vida rural. Evidências sugerem que os acontecimentos e 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 & Baker, 2012).

A análise das características associadas às fazendas familiares e dos desafios à sua continuidade requer, contudo, apreciação prévia sobre o conceito do termo “fazendas familiares”. Tal como ocorre no campo mais amplo das “empresas familiares”, aspectos como estrutura de capital, responsabilidade decisória, participação na gestão e no patrimônio e continuidade via sucessão geracional tornam complexa a definição desse tipo de organização. No meio rural, especificamente, a imprevisibilidade associada ao clima impõe flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, atributos geralmente associados aos empreendimentos de natureza familiar.

Fazendas familiares: conceituação

O desaparecimento das fazendas familiares foi previsto há muito tempo, desde os fisiocratas, no século 18, 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 uso de moderna tecnologia e o emprego de trabalho assalariado, o que levaria ao gradual desaparecimento da agricultura baseada no trabalho da família (Gasson & Errington, 1993; Calus & Huylenbroeck, 2010). O modelo fordista de desenvolvimento industrial também foi usado para vaticinar o fim das fazendas familiares, que passariam a ser geridas à maneira dos empreendimentos do setor industrial, privilegiando, sobretudo, as economias de escala.

Para Lobley & Baker (2012), os fatos encarregaram-se de mostrar que essas previsões se

revelaram exageradas e que, em vez de condenadas à extinção, pelo predomínio do capital, as fazendas familiares não apenas permaneceram, mas constituem largamente a estrutura dominante de produção agropecuária em todo o mundo⁴ (MacDonald, 2014). De acordo com o USDA (America’s..., 2016), 99% dos estabelecimentos agropecuários dos Estados Unidos são fazendas familiares (family farms), que – pequenas, médias ou grandes – respondem por 89% da produção americana. Na União Europeia, segundo o Eurostat (2019), 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 & Caviccioli (2016) mencionam proporções semelhantes de participação dos estabelecimentos familiares no total no Canadá (93,8%) e no Japão (93%).

Embora seja a principal responsável pela atividade agropecuária ao longo de séculos, ainda não surgiu uma definição precisa do que é uma “family farm”, na terminologia usada na língua inglesa (Ikerd, 2016). Em seu trabalho seminal sobre as fazendas familiares, Gasson & Errington (1993) tentam estabelecer um “tipo ideal” que possibilite expressar o conceito de fazenda familiar. Segundo Gasson & Errington (1993), a fazenda familiar é dotada das seguintes características:

- 1) A propriedade e a gestão do negócio são associadas e estão sob a direção dos donos.
- 2) Os donos têm relações de parentesco próximo ou são casados.
- 3) O capital do negócio é proveniente dos membros da família.
- 4) Os membros familiares são também executores das tarefas operacionais do negócio (e não apenas de sua administração).

⁴ Dos trabalhos que procuram explicar a persistência das fazendas familiares, Lobley & Baker (2012) destacam o artigo *The persistence of family farming: a review of explanatory socio-economic and historical factors*, de Calus & Huylenbroeck (2010), e o livro *Family farms: survival and prospect – a world-wide analysis*, de Brookfield & Parsons (2007).

- 5) O controle do negócio é transmitido de uma geração à outra de uma mesma família.
- 6) A família vive na fazenda.

Segundo Djurfeldt (1996), a tipologia proposta por Gasson & Errington (1993) não inclui, com a devida ênfase, o critério laboral na definição do termo fazenda familiar. Além da participação direta na administração da propriedade, a autora argumenta que, para ser considerada uma fazenda familiar, é necessário que os membros da família executem tarefas operacionais do cotidiano da propriedade. Já Ikerd (2016) entende que o termo fazenda familiar relaciona-se ao grau de envolvimento entre a família e a fazenda. O que define a organização familiar é a 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. Para Ikerd (2016), 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. Ward (1987) define empresa familiar como aquela que consegue executar de forma bem-sucedida a transmissão da gestão e do patrimônio para a geração seguinte da mesma família, enfatizando, portanto, a importância da sucessão nessas organizações.

Conforme Lobley & Baker (2012, p.6, tradução nossa), o Serviço de Pesquisas Econômicas (ERS) 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 o dia a dia e toma as decisões essenciais

do negócio. Sob essa definição, são familiares 99% das fazendas americanas.

Para Chaddad (2016), a definição brasileira de fazenda familiar é baseada no tamanho da propriedade e no emprego de mão de obra não familiar, o que exclui a maioria dos produtores comerciais. Em seu livro sobre os fundamentos econômicos e organizacionais da agricultura brasileira, o autor prefere adotar a conceituação do USDA, que, como visto, define como fazenda familiar aquela na qual o principal responsável pelo negócio é o dono da propriedade, não importando qual seja seu tamanho. Para Hoffmann (2014), o termo agricultura familiar não tem conceituação universal, e quando usado no Brasil seria razoável defini-lo conforme a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, segundo a qual o agricultor familiar é aquele que não detém mais que quatro módulos fiscais, utiliza predominantemente a mão de obra da própria família em seu empreendimento, possui renda familiar predominantemente gerada das atividades econômicas vinculadas ao estabelecimento e é seu administrador, junto com sua família. Nota-se, portanto, a substancial diferença em relação ao conceito usado pelo USDA.

Segundo Lobley & Baker (2012), a prevalência do vínculo entre a família e o negócio é o que, de fato, deveria determinar a conceituação da fazenda familiar. Afinal, é da noção de pertencimento à família e ao negócio que se originam recursos normalmente associados aos empreendimentos familiares, eventualmente conferindo a eles vantagens comparativas sobre os demais: confiança recíproca entre os principais dirigentes, dedicação, senso de comprometimento com o negócio e com a família, mentalidade de longo prazo, capital social, transmissão de conhecimento tácito (Gersick et al., 1997; Dyer Jr., 2003; Ward, 2004; Sharma, 2006). 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.

Fazendas familiares e suas particularidades

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 & Errington, 1993). A sucessão intergeracional 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 et al., 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 & Sharp, 2012). A profissão de fazendeiro permanece sendo uma ocupação, em larga medida, transmitida de pai para filho e, por isso, a transmissão intergeracional 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 & 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 acionistas de um empreendimento e os profissionais por eles contratados para o administrarem – por exemplo, o dilema entre as prioridades de curto, médio e longo prazos 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 & 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, naturalmente, 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 – terra, lavouras, instalações, máquinas e demais benfeitorias – constitui (ou pode constituir) parte importante da riqueza do patriarca/proprietário. Nesse sentido, a condução do negócio pode visar outras prioridades que não a maximização do lucro da atividade, como autonomia, independência financeira, sobrevivência e tranquilidade. 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 20 anos subsequentes à pesquisa e que 25% dos fazendeiros se aposentariam. Um dos grandes desafios a superar seria a questão da valorização imobiliária das propriedades. De 2002 a 2008, seus preços foram duplicados, o que significa que cerca de 70% dos ativos de fazendas e ranchos americanos estavam concentrados no patrimônio imobiliário. Isso 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 & Morris (1984) a perspectiva intergeracional 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 na medida em 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 & Le Breton-Miller (2005) identificaram características comuns aos primeiros quanto à estratégia de atuação, liderança e prioridades. As quatro características identificadas, denominadas “4 Cs”, seriam continuidade, comunidade, conexões e 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 lograram sucesso no médio e longo prazos não valorizaram 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 Jr., 1988).

A sucessão como um processo

A percepção da sucessão como um processo é aspecto crucial (Lodi, 1978). Estruturado em diversas etapas, tal processo começa pela identificação de um potencial sucessor, passa por sua preparação para a gestão e culmina 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 intergeracional compreende, essencialmente, três áreas: a transferência da gestão, a transferência patrimonial e 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 e ramo de atividade, entre outras. 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 nessa visão e nos valores que enseja, 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 do 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 especializados 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). Esse plano estratégico terá o intuito de estabelecer diretrizes que visem antecipar as tendências do negócio e preparar a fazenda para atender às exigências 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, entre outros, podem 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 executar para atingir a consecução do que for considerado estratégico. Acordos de transferência intergeracionais só fazem sentido quando forem coordenados com o plano estratégico, tornando-se parte integrante e relevante dele (Gersick et al., 1997; Carlock & Ward, 2001).

A expansão do negócio é 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 de o empreendimento sustentar duas

famílias – a do pai e a do filho. Suscita também a dúvida sobre a necessidade, ou o “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. Depois de anos de trabalho buscando estabilidade financeira, formação de reservas para aposentadoria e diminuição do nível de endividamento, 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 ao de seu proprietário (McLeod, 2012). Geralmente um empreendimento conhece quatro fases: no período inicial, o empreendedor tenta reunir suas economias para viabilizar o negócio. Esse período costuma ser caracterizado pela escassez de capital e pela alta motivação e energia do empresário, mas também pelo baixo nível de conhecimento em relação a muitos aspectos do negócio. 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. A terceira fase é a da maturidade, quando o negócio já se provou viável, estabilizado e operando em plena capacidade. É um estágio em que os lucros são bons e pode haver até excesso de capital, ao tempo em que o empresário já desenvolveu suas

habilidades e seu conhecimento e se dedica a aumentar a eficiência do empreendimento. Por fim, a quarta fase é a do declínio, quando caem os investimentos e a capacidade instalada da fazenda não se expande, sendo usada em sua plenitude. Nessa fase, o empresário/agricultor já está mirando 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 “desacelera”).

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 desse 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 onde existe 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 intergeracional 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, também, 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).

Aspectos críticos do processo sucessório

Dos 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 negócio⁵. Discuti-los com toda a família seria o 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, mudança nas relações de poder dentro da família e a eventual perda de status da geração sênior. A preocupação quanto à segurança econômico-financeira depois da aposentadoria é um terceiro fator que dificulta a abordagem da questão sucessória, particularmente quanto à transferência patrimonial (Lobley & Baker, 2012).

Nesse aspecto, a definição do que é considerado justo (“fair”) é ponto basilar. Em geral, os pais com mais de um filho têm a preocupação central de dispensar tratamento equilibrado a todos quando se trata de um processo sucessório. A determinação do que é justo e do que é equitativo costuma ser um ponto frágil e

⁵ 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.

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 intergeracional seria (re) compensar mais àqueles cujo esforço/ dedicação tenha sido mais direto/intenso. Para equilibrar essa situação 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 e o que é ser equitativo 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. Por causa do alto valor patrimonial desse ativo, sua aquisição pelo filho designado sucessor é improvável. Mas 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, que 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: 1) o efeito sucessão, que ocorre quando o dono decide ter um sucessor e faz investimentos necessários para aumentar a renda da fazenda, de forma que ela tenha condições de sustentar uma segunda família; 2) o efeito sucessor, que materializa-se 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 3) 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, por exemplo, 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, como limpeza e manutenção da casa, provimento da alimentação e auxílio em questões de saúde.

A forma mais comum de mensurar qual foi a contribuição dada pelo filho sucessor ao patrimônio familiar ao longo dos anos seria congelar o valor do negócio no momento em que começou sua participação e compará-lo com o valor do negócio no momento em que os ativos estiverem sendo divididos. Eventual incremento obtido depois do ingresso do sucessor implicaria que a ele seria atribuída parcela maior na divisão do patrimônio (Hofstrand, 1998; Baker, 2011). Essa 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 et al., 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 a resolução da questão da distribuição patrimonial. Idealmente, a renda gerada pelo negócio deve ser suficiente para que, a médio ou longo prazos, 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 et al. (2013) constataram que as fazendas dobraram de tamanho nos últimos 20 ou 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 usar de forma mais intensiva os recursos 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 e o conhecimento local, 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, que é 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, MacCrostie Little & Taylor (1998) constataram, em alguns casos, longos períodos de transição, chegando a até 18 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 & Conn, 2012). Aliados 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 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). Nesse contexto, sobressaem três aspectos inter-relacionados: a importância da boa comunicação, o “timing” da transferência e a possibilidade de que sejam desenvolvidas atividades profissionais paralelas ao trabalho no campo.

A importância da comunicação está presente em 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 e valores, 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 et al., 2012)⁶.

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 dedicar atenção ao desenvolvimento de uma estrutura de governança no escopo do planejamento estratégico no negócio familiar. No atual contexto de acirrada competitividade setorial, no Brasil ou no exterior, é imperativo reconhecer que as fazendas familiares são, na prática, empresas, devendo ser administradas como tais, por meio da implementação e aprimoramento de processos que permitam a geração de lucros e estimulem sua continuidade pelas próximas gerações.

Considerações finais

Historicamente, as fazendas familiares são a unidade de produção predominante no meio rural. A tecnologia disponível atualmente permite maiores ganhos de escala e redução dos custos produtivos, o que favorece o surgimento de fazendas maiores, 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 (MacDonald, 2014; Chaddad, 2016).

Não se trata, contudo, de um fenômeno novo; ainda no século 19, 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 intimidade 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 do rebanho, a flexibilidade e a capacidade de adaptar-se às mudanças que interferem no dia a dia da fazenda são os fatores que favorecem a permanência e a predominância das fazendas familiares (Allen & Lueck, 2002; MacDonald, 2014). O desejo de transmitir um legado e o fator confiança favorecem a transferência de todo esse conhecimento acumulado às gerações seguintes da família. Mas o alto custo da terra e as altas exigências de imobilização de capital na agricultura moderna implicam elevadíssimo risco financeiro, que deve ser cuidadosamente considerado pelas famílias ao administrarem o negócio rural.

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, como qualquer empreendimento capitalista, mas não necessariamente vai 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. Entre eles, destaca-se a

⁶ No decorrer da transição na gestão, espera-se que o sucessor assuma gradativamente responsabilidades crescentes na administração do negócio. Em geral, esse 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).

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, não em anos (Gasson et al., 1988).

Diante dos desafios que atualmente 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. Entre as responsabilidades atribuídas ao agricultor moderno estão nada menos que: 1) contribuir para a segurança alimentar; 2) assegurar a preservação do meio ambiente; e 3) 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 mais íntimo, da esfera pessoal e 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 obsoleta e ultrapassada.

Constata-se, entretanto, no panorama internacional, ampla gama de pesquisas sobre os mais variados aspectos da transmissão intergeracional 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. Percebem-se 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 em condições favoráveis para a nova geração e estabelecimento de programas de educação da família para a sucessão. 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.

Ainda que não tenha sido objeto específico deste estudo, infere-se que o estudo das iniciativas de políticas públicas para a sucessão nas fazendas familiares no Brasil poderia ser de grande utilidade, principalmente dada a heterogeneidade que caracteriza o setor. Dos quase 5,2 milhões de estabelecimentos agropecuários, apenas pouco mais de 400 mil são responsáveis por cerca de 85% da produção declarada (Alves & Rocha, 2010). Como observado, a avaliação da viabilidade econômico-financeira da propriedade rural é requisito imprescindível para a decisão de deflagrar o processo sucessório. Por isso, é razoável supor que, nesse contingente de 400 mil propriedades, a questão sucessória seja não apenas mais premente, como também mais relevante para as famílias proprietárias. Na hipótese de que uma geração permaneça no comando por um período de 20 a 30 anos, resulta que há sucessão em mais de 13 mil desses estabelecimentos a cada ano. Conforme as evidências apuradas nesta revisão de literatura, é enorme o número de famílias que não só não planeja a sucessão, como sequer discute o assunto. Assim, faz-se necessário avaliar se e como as políticas públicas podem realmente contribuir com sua continuidade. Quanto à maior parte dos estabelecimentos agropecuários brasileiros, a ausência de autossuficiência econômica significa que o assunto sucessão não é prioridade, uma vez que a renda familiar tende a ser complementada por outras atividades, dentro ou fora da propriedade.

Referências

ALLEN, D.W.; LUECK, D. **The nature of the farm:** contracts, risk, and organization in agriculture. Cambridge: MIT Press, 2002. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/4883.001.0001>.

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

AMERICA'S diverse family farms: 2016 edition. 2016. (Economic Information Bulletin, n.164). Disponível em:

<<https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details>>. Acesso em: 14 out. 2017.

BAKER, J.R. What's it worth if you stay on the farm. In: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 18., 2011, Methven. **Thriving in a global world - innovation, co-operation and leadership**: proceedings. Methven Canterbury: IFMA, 2011. v.2, p.236-243. Editors: John Gardner and Nicola Shadbolt.

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. **CAB Reviews**, n.43, p.1-11, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1079/PAVSNNR201611043>.

BROOKFIELD, H.; PARSONS, H. **Family farms**: survival and prospect: a world-wide analysis. Abingdon: Routledge, 2007.

BUAINAIN, A.M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J.M. da; NAVARRO, Z. (Ed.). **O mundo rural no Brasil do século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa, 2014.

CALUS, M.; HUYLENBROECK, G. van. The persistence of family farming: a review of explanatory socio-economic and historical factors. **Journal of Comparative Family Studies**, v.41, p.639-660, 2010. DOI: <https://doi.org/10.3138/jcfs.41.5.639>.

CARLOCK, R.S.; WARD, J.L. **Strategic planning for the family business**: parallel planning to unify the family and the business. New York: Palgrave, 2001.

CHADDAD, F. **The economics and organization of Brazilian agriculture**: recent evolution and productivity gains. Amsterdam: Elsevier, 2016.

DJURFELDT, G. Defining and operationalizing family farming from a sociological perspective. **Sociologia Ruralis**, v.36, p.340-351, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1996.tb00026.x>.

DYER JR., W.G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, v.1, p.37-50, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>.

DYER JR., W.G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship**: theory and practice, v.27, p.401-416, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>.

EUROSTAT. **Agriculture statistics – family farming in EU**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agriculture_statistics_-_family_farming_in_the_EU>. Acesso em: 27 ago. 2019.

FITZGERALD, D.K. **Every farm a factory**: the industrial ideal in American agriculture. New Haven: Yale University Press, 2003. DOI: <https://doi.org/10.12987/yale/9780300088137.001.0001>.

GASSON, R.; CROW, G.; ERRINGTON, A.; HUTSON, J.; MARSDEN, T.; WINTER, D.M. The farm as a family business: a review. **Journal of Agricultural Economics**, v.39, p.1-41, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1988.tb00560.x>.

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

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation**: life cycles of the family business. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1997.

HAY, D.A.; MORRIS, D.J. **Unquoted companies**: their contribution to the United Kingdom economy. London: Macmillan, 1984. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-07046-6>.

HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil? **Segurança Alimentar e Nutricional**, v.21, p.417-421, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/san.v21i1.1386>.

HOFSTRAND, D. **Two-generation farming**: step 2: selecting a business agreement. Iowa: Iowa State University, 1998.

IKERD, J.E. **Family farms of North America**. Rome: FAO, 2016. p.30-32. (IPC-IG. Working Paper, 152). Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i6354e.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

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, p.107-117, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.07.005>.

KIRKPATRICK, J. Retired farmer – an elusive concept. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Ed.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012. Cap.10, p.165-178.

LOBLEY, M.; BAKER, J.R. Succession and retirement in family farm businesses. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Ed.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012. Cap.1, p.1-19.

LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Ed.). **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, p.49-64, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>.

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

MACDONALD, J.M. **Family farming in the United States**. Washington: USDA, 2014. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/amber-waves/2014-march/family-farming-in-the-united-states.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2016.

MACDONALD, J.M.; KORB, P.; HOPPE, R.A. **Farm size and the organization of US crop farming**. Washington: USDA, 2013. (Economic Research Report, n. 152).

MCCROSTIE LITTLE, H.; TAYLOR, N. **Issues of New Zealand farm succession**: a study of the intergenerational transfer of the farm business. Wellington: Ministry of Agriculture and Forest, 1998. (MAF Policy Technical Paper 1171-4662: 97/4A).

MCLEOD, M. Business continuance and succession planning: a New Zealand perspective. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Ed.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012. Cap.11, p.179-192.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Management insights from great and struggling family businesses. **Long Range Planning**, v.38, p.517-530, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001>.

OLIVEIRA, W.M. de. **O processo de sucessão em empreendimentos agrícolas**: um estudo sobre a continuidade das fazendas de café em Minas Gerais. 2016. 158p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PARSONS, R.; RUHF, K.; STEVENSON, G.W.; BAKER, J., BELL, M.; EPLEY, E.; GILBERT, J.; HINTON, C.; KELLER, J. **Research report and recommendations from the FarmLASTS Project**. 2010. Disponível em: <<http://www.uvm.edu/farmlasts/FarmLASTSResearchReport.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

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. (Ed.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012. Cap.6, p.93-109.

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

VAN RAALTE, E.; VAN RIEL, M. **The future of farming**: the rise of the rural entrepreneur. 2nd ed. Utrecht: AB Publishing, 2014.

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

WARD, J.L. **Keeping the family business healthy**: how to plan for continuous growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WARD, J.L. **Perpetuating the family business**: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. New York: Palgrave Macmillan, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230505995>.

WHITEHEAD, I.; LOBLEY, M.; BAKER, J.R. From generation to generation: drawing the threads together. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Ed.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012. Cap.13, p.213-240.