

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO

LUISA RHODEN RECH

**TEORIA DA AGÊNCIA EM PROCESSOS DE SUCESSÃO: UM OLHAR COM BASE  
NOS MODELOS DE NEGÓCIOS FAMILIARES RURAIS**

CAMPO GRANDE - MS

2021

LUISA RHODEN RECH

**TEORIA DA AGÊNCIA EM PROCESSOS DE SUCESSÃO: UM OLHAR COM BASE  
NOS MODELOS DE NEGÓCIOS FAMILIARES RURAIS**

Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Erlaine Binotto.

CAMPO GRANDE - MS

2021

LUISA RHODEN RECH

**TEORIA DA AGÊNCIA EM PROCESSOS DE SUCESSÃO: UM OLHAR COM BASE  
NOS MODELOS DE NEGÓCIOS FAMILIARES RURAIS**

Relatório de defesa de Tese de doutoramento apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Erlaine Binotto  
Universidade Federal da Grande Dourados  
(Orientadora)

---

Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Membro interno)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Campeão  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Membro interno)

---

Prof. Dr. Carlos Duarte Coelho Peixeira Marques  
Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro  
(Membro externo)

---

Prof. Dr. Tobias Coutinho Parente  
Universidade Ibirapuera  
(Membro externo)

Campo Grande – MS, 02 de dezembro de 2021.

*“Lembra-te que a vida é curta. Enquanto ela durar, esforça-te por adquirir o que vieste procurar neste mundo: o verdadeiro aperfeiçoamento.” (Léon Denis)*

## AGRADECIMENTOS

Lá se foram quatro anos de muitas oportunidades e aprendizado, esse caminho não termina aqui, foi apenas o início de uma nova jornada, o percurso foi cheio de curvas, mas sempre em algum lugar dessa estrada havia um apoio, um sopro de conhecimento e de boas intenções, que no final transformaram esse tempo em uma linda viagem.

Palavras não são suficientes para externar a gratidão que pulsa em meu interior, por isso, me curvo a Força Maior deste universo, agradeço por ter me colocado em lugares tão abundantes próxima a pessoas tão generosas. Agradeço aos meus pais pela minha vida, por toda dedicação e paciência. A minha orientadora, Erlaine Binotto, por ter me aceitado e confiado em mim, me incentivado e ensinado tanto, sobre ser pesquisadora e sobre ser humana. Minha gratidão a professora Silvia Caleman, por tantas conversas e ensinamentos, assim como a todos os demais mestres, sintam-se abraçados por esse sentimento de dever cumprido.

Felicidade é ter tido a oportunidade de dividir tantos capítulos dessa jornada com minhas colegas e amigas, Katia e Manoela, que estiveram comigo me apoiando, ensinando e até sofrendo quando foi preciso. Grata ao meu fiel companheiro, Hiram, meu irmão, Leonardo e minha caçulinha do coração Ana, por me escutarem e dividirem comigo tantas alegrias e bons momentos. Obrigada ao meu tio, Valmor, parceiro e incentivador de sempre.

Meus sinceros agradecimentos àqueles que prontamente me auxiliaram na conclusão desta pesquisa, a parceira, Thais Cremon e ao grupo de pesquisa, pelo apoio e dedicação, aos profissionais, proprietários rurais, sucessores e herdeiros que dividiram comigo conhecimento e um pouco da sua história, contribuindo assim, para que esta etapa fosse cumprida.

Obrigada a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pelo acolhimento, ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD que tornou possível o alcance desta realização, e a todos que de uma forma ou outra mantém essa estrutura funcionando, que dedicam seu tempo e conhecimento a nos proporcionar condições de crescimento. Grata a Capes pela concessão da bolsa de estudos.

## RESUMO

RECH, Luisa Rhoden. **Teoria da agência em processos de sucessão: um olhar com base nos modelos de negócios familiares rurais.** 123 f. (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

Discussões relacionadas a sucessão rural surgem em um cenário de esvaziamento e envelhecimento da população rural, a falta de preparo de potenciais sucessores, conflitos familiares envolvendo a transferência da gestão e a complexidade da escolha do sucessor. Uma releitura da teoria da agência tem abordado os conflitos de agência principal-principal voltados aos negócios familiares que pertencem a parentes-proprietários. O pressuposto é que o processo de sucessão pode levar a ocorrência de conflitos de agência e a forma como sucessores e herdeiros enfrentam essa situação pode influenciar no nível de profissionalização do negócio familiar rural, independente do modelo de negócio. O objetivo geral é analisar os processos de sucessão sob a ótica da teoria da agência principal-principal. Especificamente: analisar como as famílias têm lidado com os desafios-chave do eixo propriedade; identificar a existência de conflitos de agência principal-principal no processo de sucessão nos modelos de negócio familiares rurais; e, avaliar se o nível de profissionalização alcançado tem relação com o modelo de negócio adotado pelas famílias. Trata-se de uma pesquisa multicase desenvolvida em três fases, validação dos modelos com entrevistas a quatro profissionais; identificação das propriedades e entrevistas em seis propriedades familiares rurais, totalizando 22 entrevistados, em Mato Grosso do Sul e Santa Catarina.; e, transcrição e análise dos dados. Os resultados indicam que a ausência de conflitos se deu em casos em que o nível de confiança é alto e o principal mecanismo de controle é a governança relacional. O altruísmo parental esteve presente em todos os casos analisados. Os mecanismos de governança utilizados pela família para o processo de sucessão influenciam o nível de profissionalização, mas o modelo de negócio não tem o mesmo efeito sobre a profissionalização. Inserir indivíduos familiares não herdeiros torna o negócio suscetível ao surgimento de conflitos. Os casos foram classificados em três cenários: I – propriedades de pequeno porte que não conseguem obter sustento para muitos membros; II – propriedades de porte médio em que todos os filhos dependem financeiramente do negócio familiar; e, III – propriedades de porte grande, com apenas um sucessor que permaneceu no negócio.

**Palavras-chave:** Teoria da agência principal-principal; negócios familiares rurais, conflitos de agência; sucessão familiar; continuidade do negócio rural.

## **ABSTRACT**

Farm succession discussions emerge against a backdrop of emptying and aging rural population, lack of preparation of successors, family conflicts involving the transfer of the management and the complexity of choosing a successor. A re-reading of agency theory has addressed principal-principal agency conflicts concerning family businesses that belong to owner-relatives. The assumption is that the succession process can lead to the agency conflicts and the way in which successors and heirs face this situation can occur at the level of professionalization of the family farm business, regardless of the business model. The general objective is the analysis of the succession processes from the perspective of the principal-principal agency theory. Specifically: analyzing how households have been dealt with the key challenges of the property axis; identify the existence of principal-principal agency conflicts in the succession process in family farm business models; and, assess whether the level of professionalization achieved is related to the business model adopted by the families. This is a multi-case research developed in three phases: validation of models with interviews with four professionals; identification of properties and interviews in six family farm business, totaling 22 respondents, in Mato Grosso do Sul and Santa Catarina.; and, transcription and data analysis. The results indicate that the absence of conflicts occurred in cases where the trust level is high and the main control mechanism is relational governance. Parental altruism was present in all analyzed cases. How the family handles the succession process influences the level of professionalization, but the business model does not have the same effect. Inserting non-heir family members makes the business susceptible to the emergence of conflicts. The cases were classified into three scenarios: I - small-sized properties that cannot support many members, II - medium-sized properties where all children are financially dependent on the family business; and III - large properties, with only one successor remaining in the business.

**Keywords:** Principal-principal agency theory; rural family businesses, agency conflicts; family succession; farm business continuity.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que afetam o desempenho das empresas familiares. ....	27
Quadro 2 - Conflitos de agência principal-principal. ....	29
Quadro 3 - Modelos de negócios rurais. ....	44
Quadro 4 - Classificação de acordo com os conflitos de agência e nível de profissionalização. ....	48
Quadro 5 - Identificação e seleção dos casos. ....	52
Quadro 6 - Categorias de análise no Nvivo. ....	54
Quadro 7 - Pontuação das empresas familiares para o nível de profissionalização. ....	55
Quadro 8 - Caracterização dos casos. ....	60
Quadro 9 - Caso 01 - Caracterização dos membros familiares. ....	61
Quadro 10 - Caso 01 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	63
Quadro 11 - Caso 01 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	63
Quadro 12 - Caso 01 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	64
Quadro 13 - Caso 01 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	65
Quadro 14 - Caso 02 - Caracterização dos membros familiares. ....	66
Quadro 15 - Caso 02 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	68
Quadro 16 - Caso 02 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	68
Quadro 17 - Caso 02 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	69
Quadro 18 - Caso 02 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	70
Quadro 19 - Caso 03 - Caracterização dos membros familiares. ....	72
Quadro 20 - Caso 03 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	74
Quadro 21 - Caso 03 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	75
Quadro 22 - Caso 03 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	75
Quadro 23 - Caso 03 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	76
Quadro 24 - Caso 04 - Caracterização dos membros familiares. ....	78
Quadro 25 - Caso 04 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	80
Quadro 26 - Caso 04 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	81
Quadro 27 - Caso 04 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	81
Quadro 28 - Caso 04 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	82
Quadro 29 - Caso 05 - Caracterização dos membros familiares. ....	84
Quadro 30 - Caso 05 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	86
Quadro 31 - Caso 05 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	87
Quadro 32 - Caso 05 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	87
Quadro 33 - Caso 05 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	88
Quadro 34 - Caso 06 - Caracterização dos membros familiares. ....	90
Quadro 35 - Caso 06 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio. ....	93
Quadro 36 - Caso 06 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar. ....	93
Quadro 37 - Caso 06 - Declaração de missão do negócio familiar. ....	94
Quadro 38 - Caso 06 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização. ....	95
Quadro 39 - Classificação de acordo com o nível de profissionalização. ....	96
Quadro 40 - Desafios-chave do eixo propriedade na fase de sociedade entre irmãos. ....	98
Quadro 41 - Falta de preparo das mulheres para assumir o negócio familiar. ....	101
Quadro 42 - Etapa 1 - Critérios de alinhamento da pesquisa. ....	115
Quadro 43 - Etapa 2 - Resultados das pesquisas nas bases de dados - 1ª parte. ....	116
Quadro 44 - Etapa 2 - Resultados das pesquisas nas bases de dados - 2ª parte. ....	117
Quadro 45 - Etapa 3 - Avaliação da qualidade dos artigos. ....	117
Quadro 46 - Classificação dos artigos de acordo com a editora. ....	117



Quadro 47 - Quantitativo de artigos selecionados.....	118
Quadro 48 - Classificação dos artigos de acordo com sua relevância.....	118
Quadro 49 - Artigos sobre sucessão da propriedade. ....	119
Quadro 50 - Artigos sobre aposentadoria no meio rural .....	121
Quadro 51 - Artigos sobre políticas públicas .....	122
Quadro 52 - Artigos sobre sucessão familiar. ....	122

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da tese. ....	17
Figura 2 - Conflitos principal-agente versus conflitos principal-principal. ....	24
Figura 3 - Modelo Tridimensional de desenvolvimento. ....	31
Figura 4 - Continuidade do negócio rural. ....	45
Figura 5 - Conflitos familiares principal-principal na sucessão do negócio rural.....	46
Figura 6 - Estrutura de análise da Pesquisa.....	47
Figura 7 - Modelos de negócios rurais no Brasil em sucessão familiar.....	50
Figura 8 - Gráfico da empresa familiar. ....	57
Figura 9 - Identificação da área de estudo.....	58
Figura 10 - Caso 01 - Formação familiar. ....	61
Figura 11 - Caso 02 - Formação familiar .....	66
Figura 12 - Caso 03 - Formação familiar .....	71
Figura 13 - Caso 04 - Formação familiar .....	78
Figura 14 - Caso 05 - Formação familiar .....	84
Figura 15 - Caso 06 - Formação familiar .....	90
Figura 16 - Classificação dos casos pelo nível de profissionalização de acordo com Dyer (2010). ....	97
Figura 17- Principais achados e contribuições. ....	100
Figura 18- Apresentação dos cenários. ....	102
Figura 19 - Conflitos principal-principal.....	103
Figura 20 - Profissionalização de negócios familiares rurais.....	104
Figura 21 - Gráfico da profissionalização em negócios familiares rurais.....	105
Figura 22 - Etapas da Revisão Sistemática .....	115

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura.

FPP – Familiar principal-principal.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ILP – Integração lavoura pecuária.

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

JCR - *Journal Citation Report*.

JFVs – Joint Farming Venture.

JV – Joint Venture.

MS – Mato Grosso do Sul.

PA – Principal-agente.

SC – Santa Catarina.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 ESTRUTURA .....	17
<b>CAPÍTULO 02 – REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA .....	19
2.1.1 Custos de agência .....	20
2.1.2 Governança .....	22
2.1.3 Teoria da agência principal-principal .....	23
2.2 CICLO DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES .....	30
<b>CAPÍTULO 03 – MODELOS DE NEGÓCIOS RURAIS E A SUCESSÃO .....</b>	<b>34</b>
3.1 SUCESSÃO FAMILIAR.....	35
3.1.1 Parcerias.....	36
3.1.2 Natureza jurídica.....	37
3.2 MODELOS NÃO FAMILIARES .....	38
3.2.1 Pessoa jurídica (parcerias) .....	40
3.2.2 Modelos contratuais .....	41
<b>CAPÍTULO 04 – METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
4.1 PRIMEIRA FASE: VALIDAÇÃO DOS MODELOS .....	49
4.2 SEGUNDA FASE: IDENTIFICAÇÃO DAS PROPRIEDADES E ENTREVISTAS ..	51
4.3 TERCEIRA FASE: TRANSCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE .....	53
4.4 IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO.....	57
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....	59
5.2 FAMILIAR NÃO EMPRESARIAL.....	60
5.2.1 Caso 01 – Parceria informal horizontal .....	61
5.2.2 Caso 02 – Parceria informal vertical .....	66
5.2.3 Caso 03 - Parceria informal vertical.....	71
5.3 FAMILIAR EMPRESARIAL .....	78
5.3.1 Caso 04 – Condomínio vertical.....	78
5.3.2 Caso 05 – Holding familiar .....	83
5.3.3 Caso 06 – Holding familiar .....	89
5.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CASOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO .....	96
5.5 DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES À TEORIA.....	98
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>

<b>APÊNDICE 1 – METODOLOGIA - REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>123</b>

## CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO

O aumento da produção de alimentos é urgente. Estimativas da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura - FAO (2017) apontam que em 2050 a população mundial deve chegar a 9,73 bilhões de habitantes, um aumento de 28% em relação a 2021. Segundo a agência, a chave para que a produção de alimentos atenda a demanda crescente é o uso mais eficiente da terra, do trabalho e de outros insumos através do progresso tecnológico, inovação social e novos modelos de negócios.

Apesar deste contexto, no Brasil a quantidade de imóveis rurais diminuiu 7,75% entre 2012 e 2017 (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, 2012; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2017), o que totaliza uma redução de 426.353 estabelecimentos em cinco anos. O censo agropecuário de 2017 mostrou que 15,44% dos proprietários rurais nunca frequentaram a escola, 19,48% possuem o primeiro grau completo, 14,39% o segundo grau completo e 5,55% são graduados. Do total de pessoal ocupado em estabelecimentos rurais brasileiros (15.036.978 pessoas), 81% são do sexo masculino, 34% possuem mais 60 anos, 60% entre 30 e 60, e 5% menos de 30 anos. Os laços de parentesco com o produtor estão presentes em 73% dos residentes (IBGE, 2017). Estes dados traçam um panorama com decréscimo do número de propriedades rurais, população predominantemente masculina, poucos jovens e povoamento majoritariamente familiar, tornando o cenário desafiador à continuidade do negócio rural.

Pesquisas a respeito da extensão rural têm sido realizadas motivadas por fatores como o forte laço emocional que caracteriza esses negócios (CAROLAN, 2018; CONWAY et al., 2016), a ânsia para que a propriedade permaneça no nome da família (CASSIDY; MCGRATH, 2014, 2015; DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017), a redução do interesse de jovens herdeiros em permanecerem na propriedade como sucessores e as categorias que influenciam positiva ou negativamente esta decisão (BURTON; FISCHER, 2015; KERBLER, 2012; LEONARD et al., 2017; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015).

A sucessão é a transmissão do controle gerencial da propriedade (CHISWELL, 2018), podendo ser feita para um membro familiar (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017) ou para múltiplos sucessores (CASSIDY; MCGRATH, 2014; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015). A herança se refere a transmissão legal da terra e dos ativos, por isso muitos agricultores enfrentam um dilema sobre ser justo com todos os herdeiros ou fazer o que é melhor para a continuidade da propriedade (DEMING et al., 2018; PITTS et al., 2009). Em alguns casos, se a propriedade for dividida igualmente entre

os herdeiros, se torna economicamente inviável devido ao seu tamanho (DEMING et al., 2018; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014) ou insuficiência de renda (OOSTINDIE, 2018; PITTS et al., 2009).

Usualmente, a geração mais idosa continua à frente da gestão do setor produtivo enquanto a geração mais jovem se concentra em atividades como marketing. Por isso, diante da necessidade de gestores agrícolas mais jovens (CHISWELL, 2018; CONWAY et al., 2016; KERBLER, 2012) para que estas propriedades sobrevivam são necessárias mudanças e adaptações (INWOOD; SHARP, 2012). São essenciais modelos de negócios que possibilitem a continuidade das propriedades rurais (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015) com diferentes arranjos de produção, estruturas empresariais e que envolvam fazendas monofamiliares, multifamiliares verticais e multifamiliares horizontais (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015).

Os modelos de negócio tratados nesta pesquisa se referem a forma como ocorre a divisão dos ativos e/ou gestão de um negócio familiar rural, seja ele formalizado por um modelo jurídico/contratual (pessoa jurídica/holding e condomínio) ou constituído informalmente (parcerias informais), pautado pela confiança entre os membros familiares. Nestes modelos, o ciclo de vida influencia no comportamento das famílias, principalmente quando vários lares em diferentes estágios estão envolvidos no mesmo negócio rural (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015), apresentando relacionamentos complexos que envolvem três eixos: família, empresa e propriedade (GERSICK et al., 2017). O eixo da propriedade será o foco desta pesquisa especialmente no que tange o estágio de sociedade entre irmãos, com controle dividido entre descendentes que trabalham ou não no negócio. Nesta fase são enfrentados quatro desafios-chave: 1) desenvolver um processo de partilha do controle entre proprietários; 2) definir o papel dos sócios não funcionários; 3) reter o capital e 4) controlar a orientação das facções dos ramos da família (GERSICK et al., 2017).

A sucessão rural se torna mais complexa quando existem múltiplos sucessores, pois os herdeiros possuem um direito legal à herança. Neste caso, conflitos familiares podem se tornar um agravante (BURTON; WALFORD, 2005). Arranjos com múltiplos agentes conferem uma complexidade organizacional às propriedades, oferecendo um farto material empírico que necessita de análise (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A teoria da agência surge em um panorama em que a propriedade é separada da gestão (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; EISENHARDT, 1989a), desencadeando uma relação entre duas partes, o principal (aquele que delega) e o agente (aquele que executa),

estando presentes conflitos de interesse, custos de agência, racionalidade limitada e comportamento oportunista (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Essa teoria é utilizada para estudar comportamentos e relacionamentos em empresas familiares (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003), a partir de uma releitura destas empresas. A literatura tem abordado os conflitos de agência principal-principal, entre acionistas majoritários e minoritários (YOUNG et al., 2008), com uma abordagem mais específica voltada aos negócios familiares (conflitos familiares principal-principal) (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017). Estes podem envolver gestor atual, candidato a sucessor e outros membros familiares com direitos sobre as ações e o negócio familiar (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015).

Esses negócios estão nas mãos de parentes-proprietários, com estratégias e objetivos divergentes, e com frequência enfrentam conflitos que podem variar em intensidade dependendo da quantidade de indivíduos envolvidos (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017). Esses conflitos geram discussões sobre o altruísmo dos pais (CHRISMAN et al., 2012; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003; SCHULZE et al., 2001; VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017), oportunismo familiar (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017) e mecanismos de controle e incentivo para a governança familiar (SCHULZE et al., 2001; VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017). Estudo prévio aponta que conflitos principal-principal trazem implicações para o processo de sucessão em empresas familiares (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015).

Dyer (2010) aponta que quando essas empresas lidam de forma efetiva com seus relacionamentos familiares, conquistam ativos exclusivos que não estão disponíveis para empresas não familiares, apontando para quatro diferentes níveis de profissionalização de acordo com seus custos de agência e ativos familiares.

Essas particularidades mostram a importância das pesquisas sobre o impacto desses conflitos na sucessão de negócios rurais, pois o mundo tem voltado sua atenção a questões como crescimento populacional, segurança alimentar (CHISWELL, 2014; DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015) e mudanças climáticas, colocando em evidência a importância da atuação dos agricultores como pessoas altamente motivadas e qualificadas que tenham capacidade de antecipar mudanças e arquitetar respostas diante dos desafios (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010).

Assim, parte-se do pressuposto que o processo de sucessão pode levar a ocorrência de conflitos de agência e a forma como sucessores e herdeiros enfrentam essa situação pode influenciar no nível de profissionalização do negócio familiar rural, independente do modelo



de negócio adotado. Essa pesquisa buscará responder a seguinte questão: *Como os conflitos de agência principal-principal se relacionam com o nível de profissionalização em diferentes modelos de negócios no processo de sucessão familiar rural?*

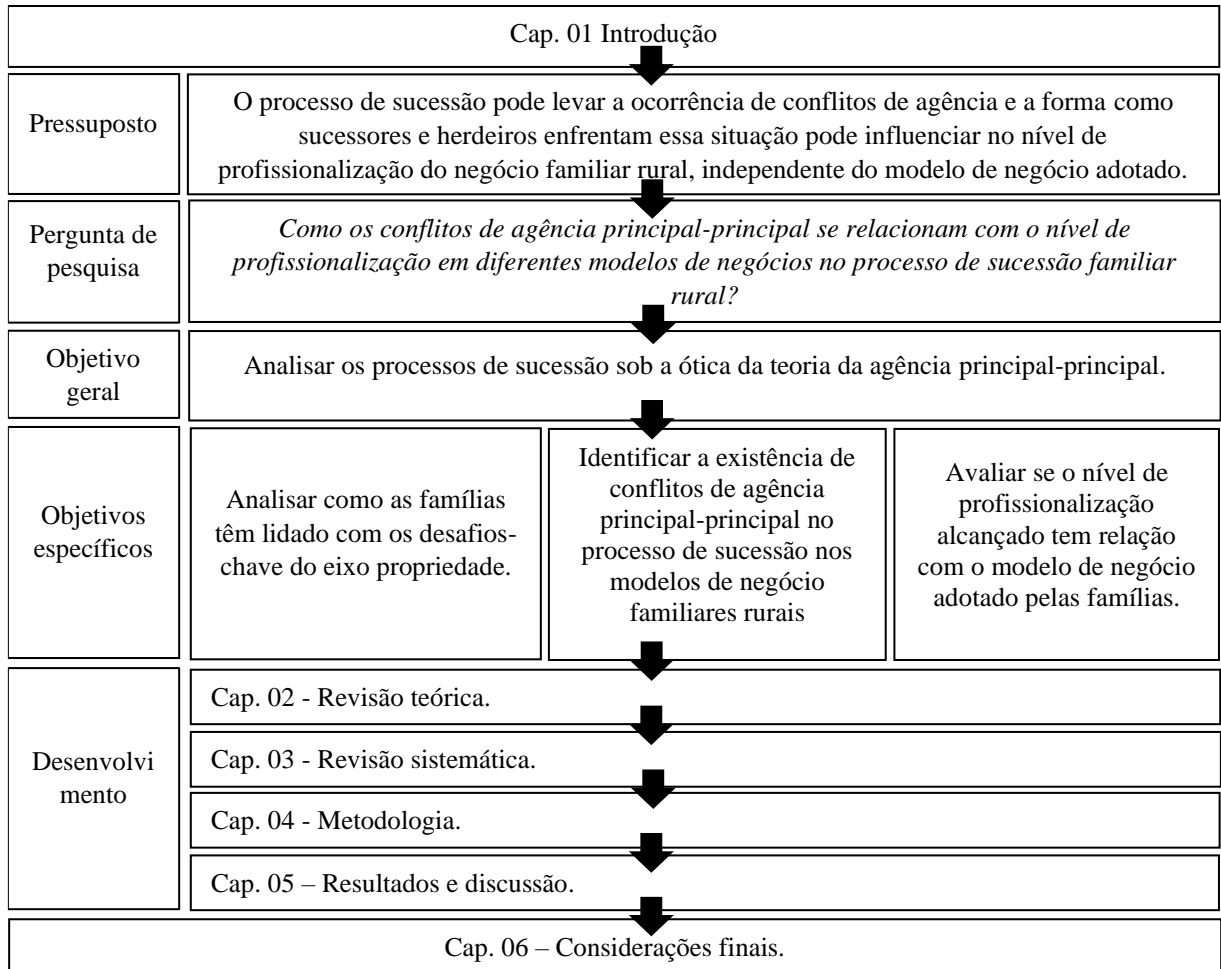
Esta tese contribui com a sistematização de modelos de negócios rurais e identificação dos principais conflitos de agência vivenciados por membros familiares no processo de sucessão rural, apontando para a forma como as famílias lidam com seus conflitos inter e intrageracionais, bem como possíveis relações entre modelos de negócios e profissionalização da gestão da propriedade. Essas informações poderão ser úteis tanto para consultores que atuam no meio rural e precisam lidar com as dificuldades enfrentadas pelos proprietários e sucessores para a continuidade dos negócios, quanto para órgãos públicos que desenvolvem políticas de incentivo à sucessão. Esses resultados também podem auxiliar agricultores e sucessores que tem interesse no processo sucessão.

Assim o objetivo geral desta pesquisa é analisar os processos de sucessão sob a ótica da teoria da agência principal-principal. Como objetivos específicos, tem-se: 1) Analisar como as famílias têm lidado com os desafios-chave do eixo propriedade. 2) Identificar a existência de conflitos de agência principal-principal no processo de sucessão nos modelos de negócio familiares rurais; 3) Avaliar se o nível de profissionalização alcançado tem relação com o modelo de negócio adotado pelas famílias.

## 1.1 ESTRUTURA

Esta tese está estruturada em seis capítulos como apresentado pela Figura 1.

Figura 1- Estrutura da tese.



Fonte: Elaborado pela autora.

## CAPÍTULO 02 – REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados conceitos e discussões envolvendo a teoria da agência e seu desdobramento, teoria da agência principal-principal.

### 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

No clássico artigo *“The nature of the firm”*, Ronald Coase observou que os economistas supervalorizavam atividades relacionadas à produção e comercialização, negligenciando as operações internas das organizações que ocorriam nos meandros do processo produtivo, atividades que são de fundamental planejamento e supervisão pela figura do empresário. O autor ainda destaca a relevância do papel da gerência para a tomada de decisão diante das incertezas de mercado (COASE, 1937).

Neste sentido, contratos tornam-se importantes para alinhar estruturas com vistas a salvaguardar objetivos coletivos, principalmente através das estruturas de governança (WILLIAMSON, 2002) e mecanismos de monitoramento (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003) na busca por controlar as incertezas, alinhar informações e reduzir custos (WILLIAMSON, 2002).

A existência de mais de um agente intensifica as assimetrias e conflitos de interesse (SHAPIRO, 2005). A teoria da agência trata desses conflitos que podem ocorrer entre duas partes, o principal (aquele que delega) e o agente (aquele que executa) (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; SHAPIRO, 2005). Essa dinâmica é denominada de relacionamento de agência e diz respeito a um contrato que envolve delegação de autoridade e tomada de decisão (JENSEN; MECKLING, 1979). Esses contratos buscam uma garantia de que o agente terá atitudes coerentes com os objetivos do principal (MITCHELL; MEACHEAM, 2011).

A governança age sobre problemas de agência que envolvem exercício do poder e que surgem quando a propriedade é separada da gestão (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008; EISENHARDT, 1989a). Ela procura diminuir os custos de agência, ou seja, evitar a expropriação do capital dos acionistas, visando implementar formas ordenadas e sistemáticas de desenvolver os contratos entre agentes e acionistas (SIQUEIRA; BIALOSKORSKI NETO, 2014).

A teoria da agência está ligada a resolução de problemas de agência (EISENHARDT, 1989a), que ocorrem quando o agente se volta aos seus próprios objetivos com consequências negativas para o principal (MITCHELL; MEACHEAM, 2011), desencadeando conflitos de interesse e risco moral pela falta de esforço por parte do agente em realizar o que o principal deseja. Neste sentido, há necessidade de monitoramento de comportamentos auto interessados

(EISENHARDT, 1989a; JENSEN; MECKLING, 1979) através de mecanismos como auditoria, sistemas formais de controle, compensação de incentivos e restrições orçamentárias (JENSEN; MECKLING, 1979), o que gera aumento dos custos (EISENHARDT, 1989a).

Essa teoria tem seu foco nos conflitos de interesse quando indivíduos se envolvem em processos cooperativos, ambos buscam por seus próprios interesses a nível individual e possuem objetivos conflitantes a nível organizacional. Essas questões são, portanto, controladas através de mecanismos de incentivo e preço, envolvendo a geração de relatórios e tomada de decisão através de contratos que consideram as atitudes de risco das partes, incerteza de resultados e sistemas de informações (EISENHARDT, 1989a).

A teoria da agência, tem sido frequentemente tratada a partir de duas abordagens, a positivista e a principal-agente. A teoria positivista evidencia duas proposições chave: 1ª) contratos entre principal e agente baseado em resultados, o que leva o agente a agir de acordo com o interesse do principal; e 2ª) sistemas de informação eficientes para verificar atitudes do agente, reduzindo o comportamento oportunista (EISENHARDT, 1989a). Essas prerrogativas partem do princípio de que sistemas de informação e incentivos baseados em resultados resolvem os problemas de agência.

A teoria principal-agente pontua sobre o melhor contrato de acordo com níveis de incerteza, aversão ao risco e sistemas de informações, buscando medir o custo de mensurar o comportamento, os resultados e a transferência de risco para o agente, e indicando alternativas contratuais mais eficientes. Essa abordagem teórica comumente tem utilizado variáveis como programação de tarefas, sistemas de informação (medido pelo intervalo de controle) e incerteza de resultado (medido pelo número de concorrentes e taxas de falhas) para prever se o contrato deve ser baseado no comportamento ou no resultado (EISENHARDT, 1989a).

Assim, as hipóteses da linha do principal-agente estão vinculadas a variáveis envolvendo: sistemas de informação; incerteza e mensurabilidade dos resultados; tempo; e programação de tarefas, além de considerar conceitos como gerenciamento de impressões, inovação, integração vertical, remuneração, alianças estratégicas e relacionamento com o conselho (EISENHARDT, 1989a). Para o mesmo autor, a teoria da agência apresenta uma visão parcial do mundo, que apesar de importante ignora outras evidências, por isso, o uso de perspectivas adicionais pode ajudar a captar melhor as complexidades organizacionais.

### **2.1.1 Custos de agência**

Os custos de agência são a soma de despesas de monitoramento pelo principal, despesas com incentivos pagos ao agente e perda residual – perda de riqueza pelo principal

em função de conflitos de interesse. Eles variam de acordo com características da empresa - por um lado, gerentes exercendo suas preferências, por outro, a maximização do valor na tomada de decisão, despesas de monitoramento, de incentivos e de avaliação do desempenho do gerente, correlacionados ao bem-estar do principal e ao custo de aplicação de regras comportamentais (JENSEN; MECKLING, 1979).

Os custos de agência surgem de processos como recrutamento, seleção adversa, conflitos de interesses, incentivos, risco moral, roubo, corrupção, monitoramento e policiamento, autorregulação e falhas em mecanismos de governança (SHAPIRO, 2005). A busca por minimizar tais processos gera custos (SHAPIRO, 2005) e pode ocorrer através de dispositivos legais (leis/sanções), reputação corporativa (normas de comportamento), certificações, estruturas e procedimentos, pois as instituições são capazes de desenvolver a confiança e reduzir os riscos de mercado (BACHMANN; INKPEN, 2011).

Os custos de agência estão diretamente relacionados ao custo de substituição do gerente, ou seja, se há grande concorrência de profissionais no mercado, divergências entre principal e agente podem levar o primeiro a substituir o segundo. Neste panorama, agentes agem com menos oportunismo, reduzindo os custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1979).

Quando o agente, tomador decisões, é um trabalhador que detém altos níveis de conhecimento, há uma distribuição desigual deste elemento no relacionamento de agência, desencadeando a assimetria de conhecimento, o que limita a capacidade do principal de medir a qualidade do serviço prestado. A medida que o trabalho avança, constrói-se um conhecimento mais especializado e tácito e há um aumento progressivo dessa assimetria (MITCHELL; MEACHEAM, 2011) e, conseqüentemente, dos custos de agência.

Além disso, a assimetria de conhecimento (MITCHELL; MEACHEAM, 2011) pode incorrer em seleção adversa, quando o principal não é capaz de comprovar a capacidade/habilidade do agente no momento da contratação ou no desempenho de suas funções (EISENHARDT, 1989a).

A incerteza sobre o futuro da organização implica em risco e é parcialmente controlada pelos seus membros a depender das condições do ambiente macro, que aliadas à disposição de cada uma das partes em aceitar os riscos podem influenciar no relacionamento de agência. Preferências e atitudes diversas em relação a isso implicam em problemas de compartilhamento de risco (EISENHARDT, 1989a) e podem gerar custos.

## 2.1.2 Governança

Os custos de agência podem surgir de falhas nos mecanismos de governança (SHAPIRO, 2005), que são contratos que buscam salvaguardar objetivos coletivos (WILLIAMSON, 2002), envolvem sistemas de controle e incentivos (SCHULZE et al., 2001; VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017), com vistas a diminuir incertezas, alinhar informações e reduzir custos (WILLIAMSON, 2002).

O sistema de governança de uma empresa pode envolver mecanismos formais, tais como conselho de administração, sistemas de remuneração (EISENHARDT, 1989a), ou informais envolvendo mecanismos relacionais, pautados pela confiança, cumprimento de obrigações e promessas (POPPO; ZENGER, 2002).

### 2.1.2.1 Sistemas de controle e incentivos

A teoria da agência estabelece a importância dos incentivos, pois a vida organizacional decorre da satisfação de interesses individuais. Assim, torna-se importante o tratamento da informação, que neste caso é considerada como uma mercadoria que pode ser comprada através de sistemas formais de informação (orçamentos e conselho de administração) e informais (supervisão gerencial) (EISENHARDT, 1989a).

Os contratos podem variar em contratos de comportamento e de resultado, e a partir disso são determinadas as recompensas. O misto desses dois elementos reflete a vida real, mas a sua mensuração torna-se complexa devido a dificuldades empíricas (EISENHARDT, 1989a).

Um sistema de informação bem desenvolvido é capaz de controlar o oportunismo gerencial e reduzir custos. Quando as informações são ricas é menos provável que o sistema de remuneração se baseie no desempenho da empresa, mas sim na qualidade da tomada de decisão, os resultados podem não ser bem-sucedidos, mas foram bem embasados e elaborados (recompensa baseada em comportamento) (EISENHARDT, 1989a). Para a mesma autora, o conselho de administração busca proteger os interesses dos acionistas, e a riqueza de informações gerada por esse órgão pode ser medida em termos de frequência das reuniões, número de subcomissões do conselho, número de membros do conselho com longa permanência no cargo, número de membros do conselho com experiência administrativa e no setor e número de membros com conhecimentos específicos (EISENHARDT, 1989a).

Os agentes que trabalham com alta concentração de conhecimento tendem a buscar de forma proativa os objetivos organizacionais e agir de forma menos auto interessada quando estão envolvidos com uma comunidade profissional, subordinados a supervisores com

conhecimentos semelhantes aos seus, envolvidos em uma organização que contribui com resultados valiosos ou quando esta sustenta o seu próprio desenvolvimento profissional (MITCHELL; MEACHEAM, 2011).

O conhecimento tem um papel importante nos relacionamentos de agência pois quanto maior a assimetria de conhecimento, mais difícil se torna o monitoramento. Neste caso, modelos de controle baseados em reciprocidade e comprometimento podem auxiliar os agentes a agirem em prol do interesse organizacional e com menor probabilidade de terem comportamentos auto interessados (MITCHELL; MEACHEAM, 2011).

Um clã<sup>1</sup> possui necessidade reduzida de monitorar comportamentos, mas pelas lentes da teoria da agência, decisões envolvendo a aversão ao risco do principal-agente e a incerteza de resultados impactam no desempenho organizacional também nessas organizações (EISENHARDT, 1989a). Em uma empresa onde o gerente é também proprietário, este tomará decisões que maximizem não só os seus benefícios pecuniários, mas também seus propósitos pessoais, tais como contratações, nomeações, hierarquia, níveis de disciplina, gastos com caridade e investimentos em tecnologias, mesmo que não sejam apropriados à otimização do desempenho organizacional (JENSEN; MECKLING, 1979).

Quanto menor a porcentagem de patrimônio do gerente-proprietário, mais ele buscará por benefícios que maximizem seus ganhos. Em qualquer panorama os custos de monitoramento causam a redução de riqueza do proprietário. Desta forma, o proprietário-gerente que investe em mecanismos de monitoramento para limitar seu próprio comportamento, com vistas a segurança dos acionistas externos, está diminuindo seus próprios ganhos, chamados de custos de vinculação (JENSEN; MECKLING, 1979).

### **2.1.3 Teoria da agência principal-principal**

A teoria da agência busca resolver conflitos entre principal e agente (PA) (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; SHAPIRO, 2005), que ocorrem quando há separação entre propriedade e controle, o que é chamado de problema de agência Tipo I, neste os agentes/gerentes são as principais fontes de ineficiência (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017).

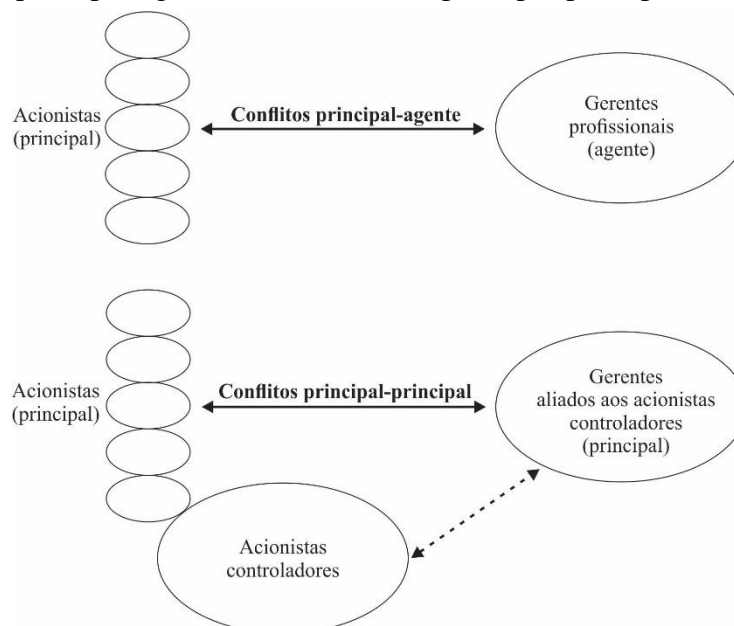
---

<sup>1</sup> Controle de clã está relacionado a baixos conflitos de interesse e a similaridade de objetivos entre principal-agente, evidenciando uma baixa necessidade de monitorar comportamentos (EISENHARDT, 1989a). O tópico “Teoria da agência e sucessão em empresas familiares”, que será apresentado posteriormente, discorre sobre a classificação de Dyer (2010) sobre os tipos de empresas familiares de acordo com seus custos de agência, ativos e passivos familiares, entre eles apresentar-se-á a definição do autor sobre uma empresa familiar clã.

Em uma releitura da teoria da agência surgem trabalhos que discutem os conflitos entre principal-principal (PP) (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017; MICHEL; KAMMERLANDER, 2015; YOUNG et al., 2008), que ocorre entre acionistas majoritários e minoritários (YOUNG et al., 2008) conhecidos como problema de agência Tipo II. Quando ocorrem entre proprietários de uma mesma família, estes conflitos são denominados de problema de agência Tipo II-bis, ou seja, conflito familiar principal-principal (FPP) (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017), ocorrendo entre o gestor atual, o candidato a sucessor, bem como outros membros da família que possuem direitos e ações sobre o negócio familiar (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015).

Villalonga et al. (2015) denominam este problema de agência Tipo IV, onde membros familiares serão acionistas ou sucessores por meio de herança, venda, presente ou outras formas de transferência. Os autores elucidam que quando as ações são transferidas cria-se um vínculo contratual implícito ou explícito entre cessionário, cedente e outros membros familiares. Young et al. (2008) relaciona os conflitos principal-agente com os conflitos principal-principal conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 - Conflitos principal-agente versus conflitos principal-principal.



Fonte: Adaptado de Young et al. (2008. p.200).

Na parte superior da Figura 2, a seta contínua ilustra os conflitos de agência tradicionais PA, ou seja, entre acionistas e gerentes. Na parte inferior a seta pontilhada mostra o relacionamento entre agentes e acionistas controladores, os primeiros podem ser membros familiares ou associados que respondem diretamente aos controladores. Já os conflitos apresentados pela seta contínua (inferior) remetem a conflitos vivenciados entre acionistas



controladores e minoritários (YOUNG et al., 2008), os acionistas controladores são chamados também superprincipal (VILLALONGA et al., 2015).

Empresas familiares que possuem parentes-proprietários podem não ter um grupo homogêneo no que tange as estratégias e objetivos sobre o negócio. Deste modo, enquanto alguns têm intenção de aumentar os dividendos, outros estão mais propensos ao reinvestimento no negócio. Esse tipo de problema é enfrentado por quase toda empresa familiar e pode variar em intensidade dependendo da quantidade de proprietários (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017). Esses autores concluem que grupos medianos (11 e 12 indivíduos) estão mais propensos a mitigar conflitos FPP, pois nestes grupos a concentração acionaria é grande, dando aos atores o direito de veto, além da existência de uma identidade familiar (unidade de objetivos), o que também reduz os efeitos de conflitos FPP.

Assim, o desenvolvimento de uma identidade comum (CALABRÒ; CAMPOPIANO; BASCO, 2017) entre gerentes familiares pode reduzir a incerteza sobre a eficiência de investimentos. Esse efeito é potencializado quando a família possui maior propriedade e quando a propriedade e o controle não estão altamente dissociados (GAO; LI; HUANG, 2017).

Os conflitos principal-principal surgem principalmente devido ao altruísmo dos pais (CHRISMAN et al., 2012; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003; SCHULZE et al., 2001; VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017) e oportunismo familiar (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017) levando as empresas familiares a um baixo desempenho. Parte dos resultados de estudos tem mostrado que essas empresas podem apresentar problemas de autocontrole e risco moral (SCHULZE et al., 2001), além de relacionamentos minados de conflitos, pois membros da família possuem objetivos diversos e torna-se necessário enfrentar problemas como nepotismo, dificuldade em disciplinar ou demitir membros familiares (DYER, 2010).

#### 2.1.4 Teoria da agência e sucessão em empresas familiares

Em empresas familiares é comum a falta de transparência quanto a divulgação de informações importantes pelo conselho, pois com frequência os membros não sentem a necessidade desse compartilhamento (YOUNG et al., 2008). Esse relacionamento de agência incorre em conflitos de interesse e custos de agência, em um quadro onde são identificadas a racionalidade limitada e comportamento oportunista (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003; SHAPIRO, 2005; WILLIAMSON, 2002). A teoria da agência tem potencial para pesquisar comportamentos e desempenho em empresas

familiares e implicações sobre a natureza de relacionamentos (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003).

Neste contexto, sistemas de incentivo e mecanismo de controle tornam-se fundamentais (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017). Os incentivos podem ser financeiros - comissões e bônus visando recompensar agentes por seus esforços, e os mecanismos de controle podem existir através de conselho de administração, auditoria ou códigos de ética (SHAPIRO, 2005).

A teoria da agência tem seu foco em problemas de controle e incentivos, assumindo que os atores fazem suas escolhas por arranjos organizacionais (contratos) pautados na assimetria de informações e/ou aversão ao risco. Neste contexto, o grau de aversão ao risco e os custos de oportunidade envolvidos em participar de um contrato fornecem orientação para otimização da escolha (MÉNARD, 2013). Esta teoria tem sido utilizada para demonstrar a maior eficiência de empresas familiares se comparada as não familiares. Em tese, se os proprietários possuem entes familiares trabalhando para eles, não precisam despende altas quantias para monitorar seus gerentes (DYER, 2010).

Um dos mecanismos clássicos de monitoramento é o conselho de administração, porém seus custos elevados podem torná-lo inviável em empresas familiares. Assim, nestas empresas essa estrutura pode ser substituída pela governança familiar por meio de assembleias e conselhos familiares, buscando resolver situações decorrentes do oportunismo familiar; ou pela autogovernança para resolver problemas envolvendo o altruísmo dos pais (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017).

O altruísmo leva os pais a serem generosos com seus filhos, sustentando um valioso vínculo familiar. Em contrapartida, esta característica afeta a percepção dos patriarcas sobre o desempenho dos filhos, gerando problemas de risco moral (SCHULZE et al., 2001). Uma maneira de lidar com essa situação é através de declarações de missão familiar ou de acordos e parcerias (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017). O planejamento estratégico pode ajudar a alinhar atitudes de agentes familiares, forçando-os a agirem de acordo com a missão e valores da empresa, impondo disciplina e orientando atividades do dia a dia (SCHULZE et al., 2001).

A medida que as empresas familiares evoluem, os conflitos de agência vivenciados variam e, como consequência, vem a necessidade de mecanismos de governança diferentes para resolver conflitos nas diferentes fases do seu ciclo de vida (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017). Esse aspecto demonstra a importância de entender as características das empresas familiares, para que sobrevivam no longo prazo e utilizem os mecanismos de governança ideais para suportar os conflitos existentes.

Villalonga et al. (2015) aponta que quando inexiste a separação entre propriedade e gestão, a empresa familiar pode criar valor pela extinção do problema de agência tipo I, mas esse benefício precisa superar outros problemas envolvendo por exemplo o nepotismo, neste sentido, Dyer (2010) busca entender se as empresas familiares que têm lidado com seus laços familiares de forma efetiva conquistam ativos exclusivos que não estão disponíveis para empresas não familiares. Neste sentido, o autor classificou as empresas familiares em quatro tipos, de acordo com seus custos de agência, ativos e passivos familiares, sendo eles:

**1) firma clã:** membros da família possuem objetivos similares e, portanto, um baixo custo de agência. Os membros da família trabalham para atender as necessidades da mesma e da empresa, possuindo habilidades e motivação para levar a organização ao sucesso. Os recursos financeiros da família são usados para apoiar o negócio em tempos difíceis e, além disso, os atores possuem um forte relacionamento com *stakeholders*.

**2) firma familiar profissional:** possui sistemas formais de relacionamento e governança, o que gera altos custos de agência. Em compensação, este modelo não tem problemas de nepotismo e nem uso irregular de recursos da empresa por membros da família.

**3) firma familiar mãe & pai:** bom relacionamento familiar e por isso possuem baixos custos de agência, porém possuem altos índices de nepotismo, incluindo membros familiares pouco treinados e sem experiência. A família não utiliza seus ativos financeiros para benefício da firma. Remuneram membros familiares independente do seu comprometimento ou habilidades.

**4) firma familiar auto interessada:** membros familiares buscam seus interesses individuais as custas da firma e até de outros membros familiares. O nepotismo ocorre com frequência para beneficiar membros familiares em detrimento de não familiares. Os membros da família estão divididos entre os que buscam o crescimento da firma e aqueles que estão interessados em vantagens individuais, criando grandes conflitos e custos de agência (DYER, 2010).

Os ativos familiares apontados por Dyer (2010) identificam fatores ligados ao desempenho de empresas familiares, aos custos de agência e a outros três tipos de ativos, sendo eles: capital humano, social e financeiro. No entanto, é necessário entender se as empresas familiares têm conseguido desenvolver esses ativos (Quadro 1).

Quadro 1 - Fatores que afetam o desempenho das empresas familiares.

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O ALTO DESEMPENHO	FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O BAIXO DESEMPENHO
<b>Benefícios de agência</b>	<b>Custo de agência</b>
1. Custos de agência mais baixos devido ao alinhamento de objetivos familiares.	1. Custos de agência altos devido a objetivos conflitantes.
2. Custos de agência baixos devido a alta confiança e compartilhamento de valores.	2. Custos de agência altos devido a falta de competência dos funcionários familiares

	(membros familiares não conseguem monitorar uns aos outros).
<b>Bens de família</b>	<b>Responsabilidades Familiares</b>
1. <i>Capital humano:</i> A família tem formação, experiência, habilidades e motivação.	1. Família carece de habilidades devido a pequena quantidade de mão-de-obra, falta de talento ou treinamento inadequado
2. <i>Capital social:</i> A família desenvolve relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .  A família tem uma imagem positiva na comunidade.	2. <i>Capital social:</i> Família não consegue desenvolver capital social com os <i>stakeholders</i> , porque desconfia de quem não é da família.  Os conflitos familiares podem prejudicar a imagem da empresa com a comunidade.
3. <i>Capital financeiro:</i> a família utiliza os seus recursos financeiros para apoiar a empresa.	3. <i>Capital financeiro:</i> A família faz uso indevido dos ativos da empresa.

Fonte: Dyer (2010, p. 270).

No Quadro 1 a coluna da esquerda apresenta os ativos familiares que potencializam o bom desempenho e dão as empresas familiares ativos exclusivos, já a coluna da direita mostra as atitudes que levam as empresas familiares a criar passivos e perder suas potenciais vantagens em comparação as empresas não familiares (DYER, 2010).

Um baixo nível de conflito entre membros da família em uma empresa leva o proprietário a considerar mais intensamente a sucessão em detrimento da venda, porém, se houver gerentes não familiares competentes, o foco pode ser uma transição para uma gerência profissional (CHEN et al., 2016; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003).

Conflitos de agência entre membros da família surgem de entendimentos conflitantes de desempenho, dificuldade de executar contratos e altos custos, além disso, o número de membros familiares envolvidos no negócio pode dificultar relacionamentos com gerentes não familiares devido a possíveis rivalidades pela liderança (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003).

Decisões sobre ações futuras podem causar conflitos de agência e, por isso, proprietários-gerentes acabam mantendo o sigilo sobre a transferência de ações com medo de desencadear disputas entre membros da família. No entanto, se o proprietário declara suas intenções, as assimetrias de informações e rivalidades tendem a diminuir (SCHULZE et al., 2001).

Assim um olhar cuidadoso sobre a governança relacional torna-se importante, pois aspectos como a cooperação podem agir positivamente sobre a adaptação de contratos, evitando conflitos entre as partes (POPPO; ZENGER, 2002). Agentes com relações mais próximas e contínuas, como amigos, família, vizinhos ou colegas, tornam o monitoramento mais simples, pois compartilham interesses e valores, além de estarem mais propensos a serem honestos dentro de grupos conhecidos (SHAPIRO, 2005).

A governança relacional, baseada na confiança, cumprimento de obrigações, promessas e expectativas se dá por meio de processos sociais que possibilitem a flexibilidade, solidariedade e intercâmbio de informações (POPPO; ZENGER, 2002). O legado das propriedades (ativos tangíveis e intangíveis) é importante para a sua continuidade, pois irá moldar práticas futuras. Além disso, uma reputação positiva com bancos, seguradoras e comunidade pode facilitar a adaptação da próxima geração (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017).

Quando se aproxima o momento da sucessão é muito importante que o sucessor tenha um bom relacionamento com gerentes não familiares, assim, aqueles que visam o crescimento e sucessão devem começar cedo a cultivar relacionamentos, estando dispostos a delegar responsabilidades e criar sistemas apropriados de monitoramento (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003).

Os incentivos financeiros pagos a agentes familiares são um importante mecanismo de controle. Amarrar parte do pagamento a resultados que possam ser monitorados é fundamental, pois membros familiares podem ser ineficientes em suas funções, já que a riqueza atrelada a empresa já pertence a eles (SCHULZE et al., 2001).

A sucessão inicia-se por um gatilho, que pode estar relacionado à saúde da geração mais idosa ou aos negócios. Posteriormente, é necessário que seja traçada uma visão sobre os objetivos futuros da empresa, principalmente com relação a gestão ser ou não compartilhada por titular e sucessores (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015). Quanto mais proprietários houver em uma firma, maior a probabilidade de alguns indivíduos não participarem de forma atuante da gestão, possibilitando o aumento dos custos de agência principal-principal (CHRISMAN et al., 2012).

A presença de um sucessor pode melhorar o fluxo de informações e conhecimentos levando a uma redução dos custos de agência. Por outro lado, um posicionamento muito teórico pode fazer com que os sucessores adicionem conflitos, desencadeando a resistência dos gestores com relação a cooperar com o processo de sucessão (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015).

O Quadro 2 apresenta os conflitos de agência que envolvem a relação principal-principal em negócios familiares.

Quadro 2 - Conflitos de agência principal-principal.

<b>Conflitos Principal x Principal</b>			
<b>Problema de agência</b>	<b>Custos</b>	<b>Dilemas enfrentados</b>	<b>Mecanismo de controle</b>
Altruísmo parental	Nepotismo/ Dificuldade em disciplinar membros da família	Necessidade da família x necessidade do negócio Capacidade/habilidade x	- Declaração de missão - Acordos e parcerias - Planejamento

		relação familiar	estratégico
Oportunismo familiar	Conflitos entre membros da família	Confiança/comunicação x conflitos Interesses individuais x coletivos	- Conselho familiar - Assembleia familiar - Sistemas de remuneração
	Manutenção do controle da propriedade dentro da família	Vantagens individuais x crescimento da empresa Relacionamento com <i>stakeholders</i>	

Fonte: Elaborado pela autora.

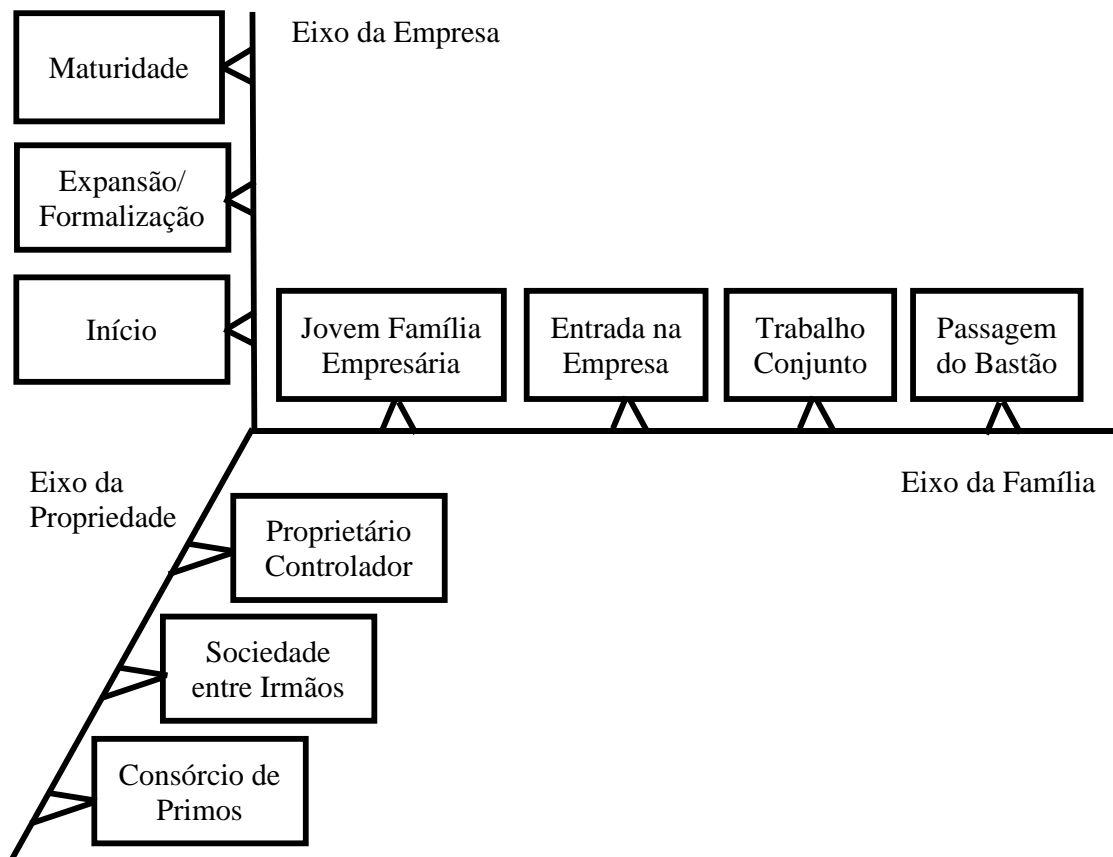
Os conflitos apresentados no Quadro 2 tendem a ocorrer quando há o envolvimento de mais membros familiares, com o ciclo de vida influenciando no comportamento das famílias. Quanto maior o número de indivíduos no mesmo negócio rural (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015) mais complexos os relacionamentos (GERSICK et al., 2017) entre gestor atual, candidato a sucessor e outros membros familiares com direitos sobre o negócio familiar (MICHEL; KAMMERLANDER, 2015). O tópico a seguir trata do modelo do ciclo de vida das organizações por ser considerado um elemento que pode influenciar a condução do processo de sucessão.

## 2.2 CICLO DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

O ciclo de vida influencia comportamentos, que se tornam mais complexos à medida que vários lares, em estágios diferentes, estão envolvidos na mesma fazenda (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015). As estratégias são definidas de acordo com a posição do principal operador no ciclo de vida (PINTER; KIRNER, 2014). A idade é uma variável importante para o planejamento patrimonial, pois decisões sobre a terra ocorrem ao longo da vida, antes da aposentadoria, assim como o uso de ferramentas, tais como o testamento (MARKOWSKI-LINDSAY et al., 2017).

As propriedades rurais possuem um povoamento majoritariamente familiar (IBGE, 2017). Três dimensões envolvem o desenvolvimento das empresas familiares: o eixo da propriedade, o eixo da família e o eixo da empresa, sendo que cada um deles possui um processo de desenvolvimento individual, com ritmo e características independentes, como apresentado pela Figura 3 (GERSICK et al., 2017).

Figura 3 - Modelo Tridimensional de desenvolvimento.



Fonte: GERSICK et al., (2017, p. 17).

A Figura 3 apresenta o desenvolvimento de cada uma das dimensões ao longo do tempo. O eixo da família “[...] capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família, por meio de aspectos como casamento, paternalidade, relacionamentos entre irmãos adultos [...] padrões de comunicação e papéis familiares” (GERSICK et al., 2017, p. 20). O eixo da empresa descreve os estágios de acordo com o seu desenvolvimento (crescimento e complexidade) e, por fim, o eixo da propriedade está ligado a progressão e sobrevivência intergeracional das empresas (GERSICK et al., 2017)

No meio rural, quando um membro da segunda geração se envolve no negócio, ele pode fornecer subsídios para que este negócio se desenvolva com boas perspectivas futuras (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018). No eixo da propriedade isso quer dizer que o negócio está passando da fase de proprietário controlador para fase da sociedade entre irmãos, já no eixo da família, que o trabalho será conjunto até que se atinja o ponto da passagem do bastão (GERSICK et al., 2017)

O eixo da propriedade envolve o arranjo organizacional da propriedade, que é o foco desta pesquisa. O modelo apresenta os três principais estágios enfrentados por uma empresa familiar. O estágio do proprietário controlador é caracterizado por uma propriedade

controlada por um único dono ou um casal. Ingressando no estágio de sociedade entre irmãos são comuns o uso de testamento e planos patrimoniais para decidir o futuro da organização. Neste estágio, “[...] o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser funcionários da empresa [...]” (GERSICK *et al.*, 2017. p. 39). Nesta fase é necessário avaliar quatro desafios-chave:

- 1) **Desenvolver um processo de partilha do controle entre proprietários:** existem três modelos que podem nortear esse processo de partilha: (I) Um irmão é consagrado como líder e exerce o papel de “quase-pai” (GERSICK *et al.*, 2017. p. 42), recebe mais de 50% das ações com direito a voto, o que tornará o processo de tomada de decisão mais ágil, pois não será necessário o consenso de todos os irmãos. (II) primeiro-entre-iguais, existe um líder principal, mas este não atua como quase-pai. Ele deve estar receptivo e a relação entre irmãos deve ser pacífica e de confiança mútua; finalmente, (III) nos arranjos igualitários não existe uma liderança individual e a autoridade é exercida pelo grupo através do Conselho de Administração. Os irmãos podem experimentar uma forma de co-presidência ou contratar alguém fora da família.
- 2) **Definir o papel dos sócios não funcionários:** uma divisão não equitativa das ações pode desenvolver conflitos entre os filhos, podendo os pais disporem de outros ativos para serem justos com todos os filhos. Distribuições equitativas exigem um bom relacionamento entre os irmãos que trabalham e os que não trabalham na empresa. Para que haja uma divisão justa dos resultados, neste ponto são fundamentais boa comunicação, participação no Conselho de Família ou implantação de mecanismos de controle, tais como o Conselho de Administração.
- 3) **Reter o capital:** essa é uma tarefa difícil. Quando existem irmãos que não trabalham na empresa, demandas por dividendos mais elevados contrastam com a necessidade de reinvestimentos, assim, é necessário educar os acionistas sobre a necessidade de capital para a empresa.
- 4) **Controlar a orientação das facções dos ramos da família:** quando a segunda geração se aproxima da aposentadoria as probabilidades de conflitos aumentam, pois a terceira geração não tem a mesma ligação emocional com a empresa e a família. Nesta fase, a empresa pode retornar ao estágio de Proprietário Controlador (diante da morte de irmãos ou da venda), formar uma nova Sociedade entre Irmãos ou evoluir para um Consórcio de primos.

Os aspectos mais importantes para o desenvolvimento de processos de sucessão são uma boa comunicação, identificar o momento certo da sucessão e explorar as possibilidades de



atividades profissionais paralelas (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018) que podem ser o trabalho não agrícola (OLLENBURG; BUCKLEY, 2011; GRUBBSTROM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; SUESS-REYES; FUETSCH, 2016; OOSTINDIE, 2018) ou a inclusão de novos negócios na propriedade (INWOOD; SHARP, 2012).

Conflitos envolvendo relacionamentos e dinheiro no meio familiar dificultam o processo de sucessão, por isso, é necessário equilibrar os objetivos do negócio com os interesses e tradições familiares. Os jovens precisam de apoio e envolvimento no negócio, os mais idosos detêm conhecimentos e valores que precisam ser respeitados. Quanto maior o número de envolvidos, maior a probabilidade de conflitos (GRUBBSTROM; STENBACKA; JOOSSE, 2014).

Diante de uma continuidade não familiar esses desafios também se aplicam, principalmente diante de parcerias, pois essas modalidades envolvem riscos contratuais (INGRAM; KIRWAN, 2011) tornando necessário que as partes cooperem entre si (DE ROSA; MCELWEEB; SMITCHE, 2019). Além disso, opções não familiares de continuidade dão aos herdeiros oportunidades de buscarem suas identidades profissionais, reduzindo o fardo financeiro da sucessão (OOSTINDIE, 2018). Para esses autores, explorar novos arranjos de sucessão rural que incluam divisão de atividade e negócios estruturados formalmente em microempresas independentes torna as sucessões agrícolas mais acessíveis, flexíveis e personalizadas.

No meio rural, o afastamento da geração mais idosa é uma barreira, principalmente devido ao apego à terra (CONWAY et al., 2016). Variáveis como respeito, apoio/suporte e legado foram identificados como necessárias para tomada de decisão sobre futuras práticas agrícolas na propriedade (JOOSSE; GRUBBSTROM, 2017). A retirada pode ser dolorosa para os antecessores e representar a perda de uma posição, no caso da figura masculina, de chefe da família (CONWAY et al., 2016).

Nas propriedades rurais a presença de sucessores (INWOOD; SHARP, 2012) ou aposentadoria (CONWAY et al., 2016; NUTHALL; OLD, 2016) podem representar o final de um ciclo. Diante disso, é necessário que estas propriedades sejam adaptadas para o início de uma nova fase. Na existência de sucessores familiares, é preciso que haja uma expansão dos negócios com vistas ao sustento de um maior número de membros (INWOOD; SHARP, 2012). Na ausência desses, a propriedade deve ser preparada para uma continuidade não familiar, buscando a inclusão ou transmissão da gestão para novos entrantes (CHISWELL, 2014; MILONE; VENTURA, 2019).

### **CAPÍTULO 03 – MODELOS DE NEGÓCIOS RURAIS E A SUCESSÃO**

A continuidade do negócio rural ocorrerá com a sucessão, no momento da aposentadoria do agricultor ou com a sua morte (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017). A sucessão é a transmissão da gestão da propriedade rural (CHISWELL, 2018), e a herança é a transmissão legal da terra e dos ativos para a próxima geração (DEMING et al., 2018; PITTS et al., 2009).

Um panorama mundial acerca do crescimento populacional, tem alavancado as preocupações sobre segurança alimentar (CHISWELL, 2014; CHISWELL; LOBLEY, 2018; DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015) e envolvimento de agricultores mais jovens (CONTZEN et al., 2016; DOWNEY; THRELKELD; WARBURTON, 2016; GLAUBEN et al., 2009), buscando facilitar a entrada destes e, conseqüentemente, estimular a inovação e o uso de tecnologias para ampliar a produtividade (CAROLAN, 2018; CHISWELL, 2018; CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; MILONE; VENTURA, 2019; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015). Além disso, as discussões sobre sucessão rural também são impulsionadas pela redução no número de agricultores e o rápido aumento no tamanho médio das propriedades (HUBERT, 2018; PINTER; KIRNER, 2014).

Variáveis que tendem a impactar positivamente na sucessão familiar são a capacidade econômica da propriedade (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016; CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; MAY et al., 2019; PINTER; KIRNER, 2014; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015), investimentos realizados (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016; CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008; FISCHER; BURTON, 2014), formação agrícola do sucessor (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; DEMING et al., 2018; GLAUBEN et al., 2009) e a transmissão mais rápida do controle gerencial.

Assim, surgem novos modelos de negócios rurais (CONWAY et al., 2017; CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; NUTHALL; OLD, 2017; OOSTINDIE, 2018) para atrair gestores agrícolas mais jovens (CHISWELL, 2018; CONWAY et al., 2016; LEONARD et al., 2017), permitindo que a geração mais idosa continue contribuindo, compartilhando conhecimento tácito (CHISWELL, 2014; FISCHER; BURTON, 2014; GRUBBSTRÖM; SOOVÄLI-SEPPING, 2012; MILLS; WEARY; VON KEYSERLINGK, 2021) e experiências (CONTZEN et al., 2016; CONWAY et al., 2016; CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017; MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; PITTS et al., 2009).

Diante das incertezas quanto a sucessão e a busca por maior flexibilidade, surgem modelos de negócios rurais que permitem aos sucessores desenvolverem suas carreiras profissionais, buscando reduzir o fardo financeiro da sucessão através da exploração de novos empreendimentos mais acessíveis, adaptáveis e personalizados (OOSTINDIE, 2018). Propriedades economicamente maiores reduzem a probabilidade de indivíduos que busquem por trabalho fora, tanto proprietários quanto sucessores, pois são mais atraentes economicamente (CORSI; SALVIONI, 2012) e capazes de sustentar mais membros (FISCHER; BURTON, 2014; LEONARD et al., 2017; MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; OOSTINDIE, 2018).

Enquanto a principal rota de entrada na agricultura é a sucessão familiar, alternativas estão surgindo (DEMING et al., 2018; NUTHALL; OLD, 2017) para que a propriedade rural tenha continuidade (CHISWELL; LOBLEY, 2015). Não há um caminho ideal para a sucessão, cada propriedade e cada família são únicas, com objetivos peculiares e composição familiar única (NUTHALL; OLD, 2016).

Poucos trabalhos têm abordado os padrões de mudanças estruturais das propriedades familiares no que tange a adaptação dessas para formas mais corporativas de gestão (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015). Esses autores avaliam que a mudança de perspectiva não significa uma transição de categorias, mas uma formação social e econômica híbrida que passa a ser denominada como negócios familiares ou fazendas multifamiliares, e que devem ser alvo de políticas agrícolas, rurais e alimentares.

Os tópicos que seguem são fruto de uma revisão sistemática (Detalhamento no Apêndice I) onde foram categorizados modelos de negócios identificados na literatura. Esses se referem a forma como ocorre a divisão dos ativos e/ou gestão de um negócio familiar rural. Foram identificadas duas perspectivas principais: sucessão familiar e modelos não familiares. Os desmembramentos de cada uma são apresentados a seguir.

### 3.1 SUCESSÃO FAMILIAR

Uma das preocupações envolvendo a sucessão familiar é a capacidade do negócio de gerar renda aos patriarcas e sucessores (LEONARD et al., 2017) Achados apontam que a diversificação pode contribuir positivamente para a ampliação da renda, podendo ocorrer através de empreendimentos envolvendo o agroturismo (CHANG; MISHRA; LEE, 2019) ou criação de novos negócios dentro da propriedade (DE ROSA; MCELWEE; SMITH, 2019; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; INWOOD; SHARP, 2012; JANSUWAN; ZANDER, 2021; OOSTINDIE, 2018; WILSON; TONNER, 2020)

Alguns incentivos que podem levar a uma sucessão familiar bem-sucedida são os incentivos recebidos dos patriarcas, o nível de investimentos e o aumento da renda da propriedade. Os dois últimos fatores estão relacionados, pois o nível de mecanização pode refletir positiva ou negativamente na receita do negócio (PESSOTTO et al., 2019) Portanto, ter um sucessor leva à necessidade de adaptação da propriedade para que esta tenha continuidade (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008; DE ROSA; MCELWEE; SMITH, 2019; DEMING et al., 2018; FISCHER; BURTON, 2014; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; HAYDEN; MATTIMOE; JACK, 2021; INWOOD; SHARP, 2012; LEONARD et al., 2017; MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; OOSTINDIE, 2018; PITTS et al., 2009).

### **3.1.1 Parcerias**

A parceria é uma opção viável tanto para a sucessão familiar, que pode ser firmada entre pais e filhos/netos (sucessores), quanto para modelos não familiares, podendo ser estabelecida entre o agricultor e um indivíduo externo a fazenda (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017), como vizinhos melhor estruturados (HUBERT, 2018). Essa forma de gestão permite que o agricultor continue envolvido com o negócio, mas com menor intensidade de trabalho (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017; INGRAM; KIRWAN, 2011; JANSUWAN; ZANDER, 2021; KORZENSZKY, 2018; MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; OLLENBURG; BUCKLEY, 2011; SANTHANAM-MARTIN; BRIDGE; STEVENS, 2019; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015). É capaz de preservar sua segurança financeira, além de reduzir riscos e custos que passam a ser compartilhados com o parceiro não familiar (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016) ou familiar (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; NUTHALL; OLD, 2016).

As parcerias possibilitam a transmissão de conhecimentos entre as gerações (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017), o compartilhamento do trabalho (KORZENSZKY, 2018) e dos riscos (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015), além de auxiliarem na ampliação de escala, eficiência e produtividade das propriedades, reduzindo a carga de trabalho. Dentro de uma parceria agrícola, os animais, máquinas, equipamentos e lucros são compartilhados em uma quota capital, entretanto a terra permanece no nome do proprietário. Uma abordagem colaborativa entre agricultores mais idosos e mais jovens é importante para o processo de socialização, compartilhamento de poder e troca de

conhecimentos, sendo importante o tempo, a comunicação eficaz e a delegação de tarefas (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016).

Essas parcerias tendem a ser **informais** e exigem bom relacionamento entre os familiares, com respeito e confiança mútuos (FISCHER; BURTON, 2014; JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017; MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015), tendo como pontos positivos o compartilhamento de riscos (NUTHALL; OLD, 2016) e a manutenção da propriedade no nome da família (CONWAY et al., 2016, 2017). Entretanto, esse modelo tende a não oferecer limites entre a vida doméstica e profissional e não delimita com clareza o papel de cada um no negócio (MILLS; WEARY; VON KEYSERLINGK, 2021).

Os mais idosos ficam responsáveis pela produção e os mais jovens pelo marketing e administração. Alguns se preparam para assumir a produção quando seus pais não forem mais capazes, outros pretendem contratar um gerente para supervisionar esse elo (INWOOD; SHARP, 2012).

As parcerias podem ser **verticais**, entre pais e filhos(as)/genros ou **horizontais**, entre irmãos ou cunhados. Esse modelo leva a necessidade de mudanças e adaptações na propriedade, que podem envolver a terra, ampliação através da compra ou arrendamento, ou o capital, com mudanças estruturais como renovação de maquinários e estufas (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011).

Os jovens podem trabalhar em outras propriedades para adquirir experiências (GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017; KORZENSZKY, 2018; NYE, 2021) ou buscar um maior nível de formação (KORZENSZKY, 2018; NYE, 2021) ampliando a probabilidade de sucessão (GÓNGORA; MILÁN; LÓPEZ-I-GELATS, 2019) principalmente quando está associada à área agrícola (BEECHER et al., 2019; CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; DEMING et al., 2018; GLAUBEN et al., 2009; INGRAM et al., 2013; MILLS; WEARY; VON KEYSERLINGK, 2021).

### 3.1.2 Natureza jurídica

Parcerias constituídas dentro da família em propriedades multifamiliares tem uma forte disposição à expansão e tendem a ser formalizadas com **natureza jurídica** à medida que desaparecem os laços com os ascendentes (pais), conferindo a elas uma natureza mais empresarial (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011).

O capital e a terra permanecem nas mãos da família, porém apenas um representante realiza o trabalho de gerenciamento assalariado, do qual então é acionista e diretor de produção. Os outros membros, como acionistas, não trabalham na propriedade e recebem o

*status* de acionistas não operacionais. Outra opção é o proprietário dividir a terra em várias propriedades menores (HUBERT, 2018).

A criação de **holdings familiares** propicia maior solidez comercial e financeira na busca por competitividade no mercado. As vantagens das parcerias familiares são ampliadas em comparação aos estabelecimentos de propriedades separadas entre irmãos, devido à oportunidade de economias de escala e investimentos em infraestrutura e maquinários (MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015).

Parcerias podem ser firmadas a partir de modelos de **Joint Farming Ventures (JFVs)**, envolvendo dois ou mais agricultores, com contratos, acordos legais e agricultura compartilhada que facilitam a cogestão de empreendimentos agrícolas (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; DEMING et al., 2018) sendo uma opção viável para manter duas gerações (pais e filhos) à frente da gestão da propriedade (CONWAY et al., 2017). Esta solução merece atenção de políticas públicas e inclusão em programas de educação agrícola (DEMING et al., 2018).

Nesse modelo é necessário remunerar os diferentes fatores de produção e distribuir o valor agregado entre capital e trabalho (HUBERT, 2018), o que oportuniza e facilita a sucessão de propriedades familiares, pois abrange um modelo de cooperação entre gerações, o agrupamento de habilidades, trabalho e conhecimento, além de proporcionar maior competitividade as explorações agrícolas (CONWAY et al., 2017).

Apesar de representar uma grande oportunidade, o papel das políticas em apoiar esse tipo de negócio é desafiador, pois há uma dinâmica de poder micropolítica envolvendo a gestão dentro das famílias, principalmente em questões emocionais (CONWAY et al., 2017).

### 3.2 MODELOS NÃO FAMILIARES

A sucessão pode envolver agricultores e aspirantes, ou seja, pessoas que estão ativamente buscando por uma oportunidade de atuarem na agricultura. Indivíduos que ingressam na agricultura através da sucessão familiar tem vantagens, pois já entram com uma melhor posição econômica e social (CAROLAN, 2018).

O controle gerencial dá ao sucessor a liderança sobre todos os bens da propriedade, incluindo finanças, podendo ser este sucessor um indivíduo que assumirá o controle devido ao seu relacionamento com o agricultor ou alguém que ganhou o controle gerencial ou que está ativamente buscando por ele (CHISWELL, 2014).

As principais barreiras a entrada de novos agricultores podem ser estruturais (disponibilidade de terras) (CAROLAN, 2018; CONWAY et al., 2016; CUSH; MACKEN-

WALSH, 2016; GÓNGORA; MILÁN; LÓPEZ-I-GELATS, 2019; HUBER; FLURY; FINGER, 2015; JANSUWAN; ZANDER, 2021; VALLIANT et al., 2019; ŽMIJA et al., 2020), econômicas (custo da terra) (BRUCE, 2019; CAROLAN, 2018; GÓNGORA; MILÁN; LÓPEZ-I-GELATS, 2019; GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014; KORZENSZKY, 2018; MAY et al., 2019; NUTHALL; OLD, 2016; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015) sociais (trabalho árduo para conquistarem uma reputação e a confiança na comunidade) e epistemológicas (não foram socializados no meio rural e o nível de graduação não os preparou para serem agricultores) (CAROLAN, 2018).

A baixa lucratividade em propriedade de pequena escala (ŽMIJA et al., 2020) e a carga de trabalho (dificuldade em tirar férias ou períodos de descanso) (GÓNGORA; MILÁN; LÓPEZ-I-GELATS, 2019) também podem ser barreira a entrada desses indivíduos na agricultura.

Empregos são uma via de entrada na agricultura como carreira. Na Irlanda, o uso desse caminho tem sido recorrente, podendo ocorrer de forma esporádica ou em tempo parcial (DEMING et al., 2018). Os novos entrantes são capazes de utilizar habilidades que aprenderam em empregos anteriores, podendo aumentar a receita por hectare das propriedades (CHISWELL; LOBLEY, 2015).

Esses jovens não passam pelo período de socialização e a transmissão de conhecimento de agricultores mais experientes para os mais novos (barreira epistemológica) pode ocorrer através da realização de dias de campo, onde são disponibilizados conhecimentos práticos, ou comunidades de compartilhamento e formação de redes de cooperação, para que haja troca informações (CAROLAN, 2018).

Uma das principais formas de entrada na agricultura é o arrendamento. Indivíduos buscam por contratos de longo prazo, necessários para suportar os investimentos iniciais. A prática agrícola não exige propriedade de terras, sendo assim, aspirantes a agricultores e possíveis sucessores podem realizar arrendamentos de longo prazo para se familiarizarem com o negócio agrícola (CAROLAN, 2018).

Evidências negativas sobre essa forma de contrato mostram que arrendar a terra limita a permanência do agricultor na propriedade e seu envolvimento com o trabalho, o que é viável no caso de uma parceria (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Ademais, inquilinos estão menos propensos a realizarem investimentos na terra, deixando que se deteriore (CAVICCHIOLI; BERTONI; PRETOLANI, 2018; DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

Aspirantes que buscam por uma carreira agrícola não são necessariamente jovens, podem ser indivíduos mais maduros que já tenham acumulado riquezas para adquirir terras (ZAGATA; SUTHERLAND, 2015), dependam de riquezas não agrícolas para viabilizar o negócio (BRUCE, 2019) e geralmente estão mais propensos a buscar objetivos sociais e ambientais (MILONE; VENTURA, 2019; ZAGATA; SUTHERLAND, 2015).

Esses indivíduos iniciam uma nova trajetória inovadora e diversificada (BRUCE, 2019; LEONARD et al., 2020; MILONE; VENTURA, 2019), possuem **maiores níveis de educação**, são criativos, desenvolvem relacionamentos com diferentes atores e possuem alta rentabilidade por hectare através da diversificação, integração vertical e vendas diretas (MILONE; VENTURA, 2019).

### 3.2.1 Pessoa jurídica (parcerias)

Os herdeiros que não desejarem assumir podem dar continuidade a parcerias mantendo a propriedade na família, porém é necessário que haja um bom relacionamento entre as partes, confiança e contratos bem elaborados, reduzindo o risco de inadimplência (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017).

Parcerias são estruturas que permitem que jovens agricultores se envolvam formalmente na agricultura, driblando as dificuldades de acesso a terra e incorporando suas habilidades, trabalho e conhecimento (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016). Esses autores avaliam que esses jovens dispõem de conhecimentos técnicos que possibilitam uma maior produtividade, além de estarem mais ligados a questões de sustentabilidade.

Na Inglaterra, foi criado um programa chamado *Fresh Start*, com um conselho agrícola que desenvolve atividades de *matchmaking* para colocar novos entrantes em contato com agricultores que buscam por uma parceria. O programa fornece apoio ao negócio, através de consultores para realização de contratos de parceria, *mentoring* (apoio pessoal aos novos operadores), treinamentos adequados, auxílio financeiro e provisão habitacional, pois quando o agricultor permanece na propriedade pode ser que o novo parceiro não tenha chance de se instalar nela (INGRAM; KIRWAN, 2011).

Nos EUA, o “*farm link*” é um programa que conecta proprietários e sucessores externos através de fóruns de discussão online, construção de redes de agricultores por área geográfica e eventos presenciais com os dois públicos. O programa também oferece assistência de planejamento de sucessão, programas de mentoria, acordos plurianuais de posse de terra, além de conhecimentos específicos sobre tributação e questões jurídicas (VALLIANT et al., 2019).



Mesmo esses esforços não têm sido suficientes, pois novos entrantes almejam por independência e agricultores não são muito bons em compartilhar o controle. É necessário que mecanismos sejam introduzidos para ajudar a concretizar essas oportunidades, levando em conta processos sociais e relacionais entre os envolvidos e preocupações com arranjos contratuais e compartilhamento de poder (INGRAM; KIRWAN, 2011).

Uma JFV pode trazer benefícios econômicos, sociais e culturais aos novos agricultores (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016), tais como o baixo aporte financeiro inicial, aprender com o agricultor mais velho, adquirir experiência e se estabelecer no meio agrícola, podendo contribuir com suas habilidades e custos de produção. Ademais, também são identificadas algumas desvantagens como os possíveis conflitos, dificuldade de adaptação, incompatibilidade de ideias e dificuldade de fazer o contato com parceiros (INGRAM; KIRWAN, 2011).

A diversificação e venda de parcelas menores da propriedade para desenvolver novos modelos de negócios não agrícolas tornam as terras agrícolas mais acessíveis para novos entrantes, oportunizando a criação de novas parcerias e formas de cooperação, e estimulando o comportamento empreendedor (OOSTINDIE, 2018).

Modelos de parceria ***Joint Venture (JV)*** firmados para continuidade não familiar, fazem parte da denominação de propriedades capitalistas (pessoas jurídicas). Apesar de existirem poucas propriedades nesse modelo, a tendência é que o dono se torne um diretor comercial responsável por um conselho de administração que representará acionistas de uma empresa capitalista (HUBERT, 2018).

As JVs são uma oportunidade para novos entrantes ingressarem em uma carreira agrícola. Geralmente, representam um arranjo onde um possui terras, infraestrutura e maquinário e o outro fornece as entradas e gerenciamento para atingir as metas de produção, sendo que os lucros ou perdas são divididos em um percentual pré-estabelecido (INGRAM; KIRWAN, 2011).

### **3.2.2 Modelos contratuais**

Na Irlanda a **contratação de mão-de-obra profissionalizada** para o gerenciamento de fazendas leiteiras levou a necessidade de qualificar indivíduos para ocuparem essas funções. Isso ocorreu a partir da criação de um curso profissionalizante em gerenciamento de fazendas leiteiras, em 2012 (DEMING et al., 2018).

Esse modelo pode tornar propriedades mais lucrativas e oportunizar a entrada de novos agricultores que pretendem construir uma carreira na agricultura, fortalecendo a

identidade ocupacional dos estudantes e dando a eles mais credibilidade (DEMING et al., 2018). Como propriedades constituídas de parcerias tendem a crescer, alcançando uma natureza empresarial, a mão-de-obra contratada torna-se uma opção para que essas propriedades alcancem patamares cada vez mais competitivos (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; MORENO-PÉREZ; LOBLEY, 2015).

**Empresas agrícolas contratadas** podem gerenciar propriedades de clientes, influenciando a produção e mantendo o *status* de agricultor do proprietário. A **agricultura por contrato** é realizada através de contratos, a tomada de decisão, incluindo estratégias de produção e marketing, ficam nas mãos da empresa e o agricultor apenas executa atividades específicas e arca com o ônus de investir e implementar os processos produtivos, sustentando os riscos do negócio (HUBERT, 2018).

A agricultura por contrato e empresas agrícolas contratadas, assim como o compartilhamento de máquinas e mão-de-obra nos formatos de parcerias agrícolas também são consideradas formas de JVs (INGRAM; KIRWAN, 2011).

A **parceria agrícola** permite que a atividade tenha continuidade, dando aos agricultores mais idosos segurança financeira e redução da carga de trabalho. Considerada uma forma contratual com riscos compartilhados, há necessidade de bom relacionamento e confiança entre as partes, envolvendo a união de recursos complementares (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017) entre agricultores mais idosos e mais jovens e compartilhamento de conhecimento (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Na Nova Zelândia, existem parcerias em que um indivíduo oferece a terra e instalações e o outro o rebanho, sendo que ambos possuem participação nos lucros do negócio (DEMING et al., 2018). A complexidade desses negócios tende a aumentar quanto maior a propriedade e o envolvimento de indivíduos que não pertencem a família (NUTHALL; OLD, 2017)

Empresas podem ser contratadas para prestar **consultorias agrícolas** quando o novo agricultor possui habilidades insuficientes para cuidar da propriedade. O entrante pode considerar a inclusão de um conselho consultivo ou contratar pessoas mais experientes tais como técnicos agrícolas, contador, advogado, financiador, etc. (NUTHALL; OLD, 2017)

Neste modelo, torna-se mais barato contratar um profissional para suprir as lacunas de habilidades do proprietário quando necessário do que manter um funcionário constantemente no quadro (NUTHALL; OLD, 2017). Novos modelos de negócios que visam superar as limitações dos problemas de sucessão têm tido uma dependência cada vez maior da mão-de-obra externa (OOSTINDIE, 2018).

Quanto maiores os lucros e os ativos, maior a frequência com que os agricultores buscam por consultores agrícolas para aconselhamentos, todavia, poucos são aqueles que buscam por orientação nas questões de sucessão e governança (NUTHALL; OLD, 2017). Propriedades que utilizam serviços de consultoria e extensão podem se beneficiar de uma rede de apoio e informação, além de estarem mais propensas à diversificação (MERANER; PÖLLING; FINGER, 2018).

Consultorias também podem ser contratadas a nível de gestão, como por exemplo para a realização de planejamento sucessório, levando em consideração os objetivos e necessidades de cada um. Especialistas podem auxiliar na integração de ideias, diálogo, maximização dos lucros e acessibilidade, permitindo a utilização de estratégias inovadoras para a sucessão da propriedade (PITTS et al., 2009), além de dar suporte a negociações de contratos para firmar parcerias, ajudando no intercâmbio entre as partes (DUESBERG; BOGUE; RENWICK, 2017). Consultores auxiliam os agricultores através de uma boa comunicação, mediação (RUSSELL et al., 2020; SANTHANAM-MARTIN; BRIDGE; STEVENS, 2019) e construção de novos conhecimentos (MILLS; WEARY; VON KEYSERLINGK, 2021).

O estabelecimento de **contratos de arrendamento** de uma parte da propriedade para organizações de natureza profissional para manejo extensivo da terra como uma forma de diversificação também é um modelo contratual de utilização da terra (OOSTINDIE, 2018).

Quadro 3 - Modelos de negócios rurais.

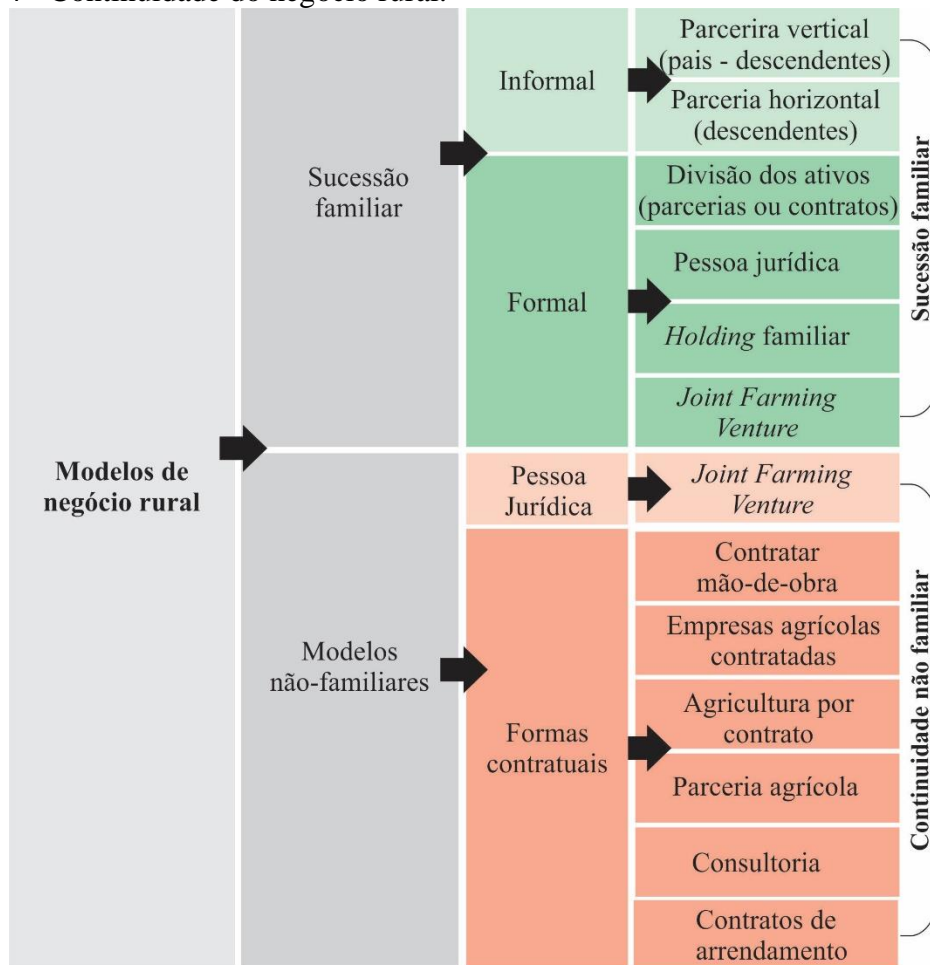
<b>Modelos</b>	<b>Autores</b>
Parceria vertical (pais-descendentes)	Moreno-Pérez; Arnalte-Alegre; Ortiz-Miranda, 2011; Moreno-Pérez e Lobley, 2015; Cush; Macken-Walsh, 2016; Nuthall; Old, 2017; Deming <i>et al.</i> , 2018
Parceria horizontal (descendentes)	Moreno-Pérez; Arnalte-Alegre; Ortiz-Miranda, 2011; Moreno-Pérez e Lobley, 2015
Divisão dos ativos (parcerias ou contratos)	Cochet, 2018
Pessoa jurídica (modelo familiar)	Moreno-Pérez; Arnalte-Alegre; Ortiz-Miranda, 2011; Moreno-Pérez e Lobley, 2015; Hubert, 2018
<i> Holding familiar</i>	Moreno-Pérez; Lobley, 2015
<i> Joint farming Venture</i> (modelo familiar)	Cush; Macken-Walsh, 2016; Conway <i>et al.</i> , 2017; Deming <i>et al.</i> , 2018; Cochet, 2018
<i> Joint farming Venture</i> (modelo não familiar)	Ingram; Kirwan, 2011; Cush; Macken-Walsh, 2016; Cochet, 2018
Contratar mão-de-obra	Moreno-Pérez; Arnalte-Alegre; Ortiz-Miranda, 2011; Moreno-Pérez e Lobley, 2015; Cochet, 2018; Korzenszky, 2019
Empresas agrícolas contratadas	Cochet, 2018
Agricultura por contrato	Cochet, 2018; Oostindie, 2018
Parceria Agrícola	Ingram; kirwan, 2011; Moreno-Pérez e Lobley, 2015; Cush; Macken-Walsh, 2016; Duesberg; Bogue; Renwick, 2017; Nuthall; Old, 2017; Deming <i>et al.</i> , 2018; Cochet, 2018
Consultoria	Ingram; kirwan, 2011
Contratos de arrendamento	Carolan, 2018; Duesberg; Bogue; Renwick, 2017; Cavicchioli; Bertoni; Pretolani, 2018

Fonte: Elaborado pela autora.

As discussões apontaram para duas abordagens principais, modelos de sucessão familiares e modelos não familiares. A primeira transita entre a formalidade e a informalidade, enquanto a segunda opção é pautada pela formalidade, com arranjos legais e contratuais. O Quadro 3 mostra que alguns autores têm discutido as duas formas de sucessão, sucessão familiar e não familiar, como Cochet (2018) que discute a agricultura por contrato, JFV nos modelos familiar e não familiar, divisão dos ativos e parceria. Isso reafirma a proposta de que não existe um caminho ideal para a sucessão, cada família é única e deve

encontrar o caminho para otimizar a gestão e a continuidade do seu negócio (NUTHALL; OLD, 2016).

Figura 4 - Continuidade do negócio rural.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão.

As normas para a continuidade são flexíveis, assumir e retirar-se do negócio agrícola podem ser atitudes complementares. Uma elasticidade é permitida até certo ponto, visando salvaguardar a continuidade dos negócios e o futuro dos herdeiros (CASSIDY, 2017).

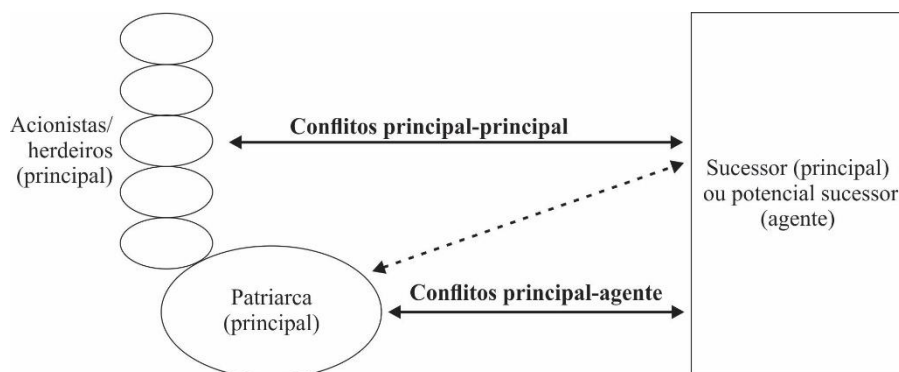
## CAPÍTULO 04 – METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com uma proposta exploratória-descritiva sobre a sucessão familiar rural. Esta problemática considera o esvaziamento do meio rural em nível mundial, a falta de preparo de potenciais sucessores, envelhecimento da população rural, conflitos entre patriarca, sucessor e herdeiros envolvendo a transferência da gestão e a complexidade da escolha do sucessor, dentre outros aspectos apresentados anteriormente.

O caráter qualitativo opta por afastar noções antecipadas e debruça-se sobre a realidade, a verdade é regulada pelos fatos verificados tanto na literatura quanto no próprio fato social (realidade – problemática de conflitos existentes no processo de sucessão em negócios familiares rurais). Foram realizadas análises quantitativas seguindo a proposta de Dyer (2010).

A abordagem exploratória na literatura buscou a identificação dos modelos de negócio que vêm sendo utilizados pelas empresas familiares para dar continuidade ao negócio rural. O foco deste estudo foram os conflitos FPP analisados pela lente da teoria da agência, em um panorama em que os membros familiares estejam envolvidos no processo de sucessão do negócio familiar rural.

Figura 5 - Conflitos familiares principal-principal na sucessão do negócio rural.

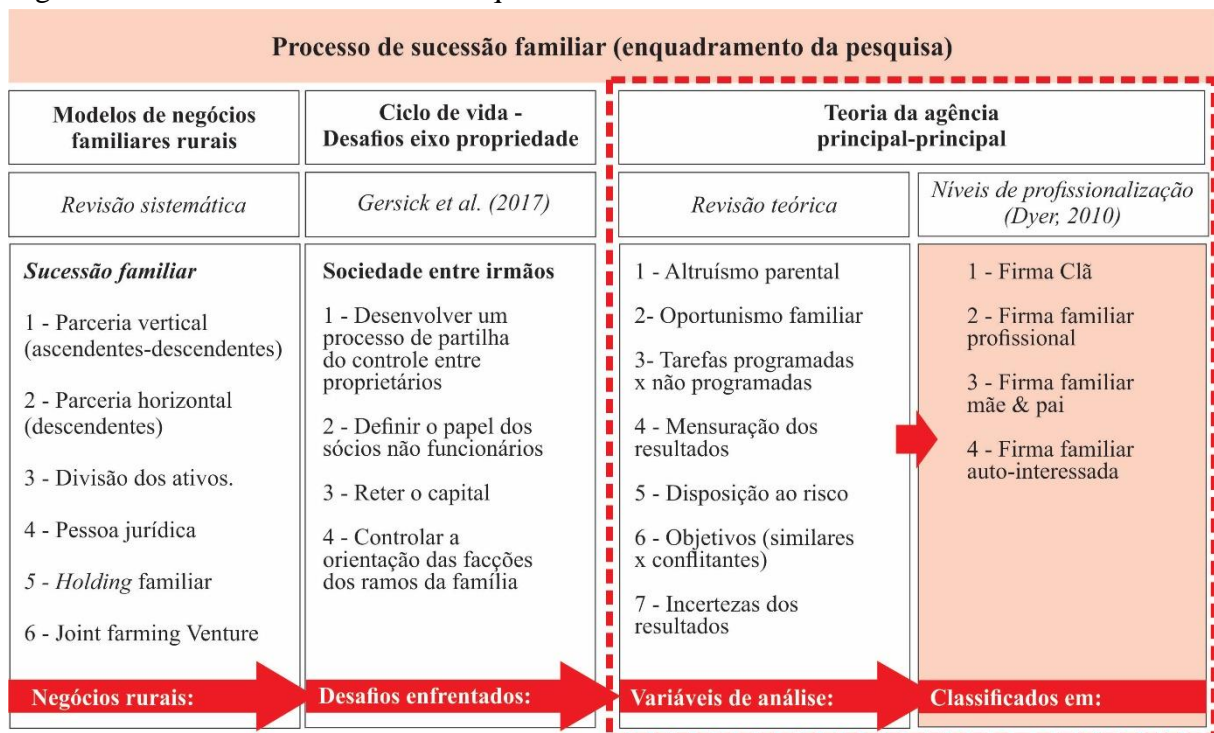


Fonte: Adaptado de Young et al. (2008, p.200).

Na Figura 5 a seta pontilhada mostra o relacionamento entre sucessor ou potencial sucessor e patriarca (quando estiver envolvido). Os primeiros são membros familiares que respondem diretamente ao patriarca ou respondem por si (quando o patriarca não está mais envolvido na gestão). Dessa forma, os conflitos apresentados pela seta contínua superior remetem a conflitos vivenciados, de fato, entre aqueles que estão à frente da gestão do negócio – controladores (sucessor e patriarca) e demais acionistas. A seta contínua inferior diz respeito aos conflitos entre controlador/principal (patriarca) e agente (potencial sucessor).

Essa pesquisa teve como objetivo analisar os processos de sucessão sob a ótica da teoria da agência principal-principal. O recorte da pesquisa se deu nos modelos de sucessão familiar (conforme Figura 4), sob a ótica da teoria da agência principal-principal, indicando se existem conflitos na fase da sociedade entre irmãos (ver Figura 3) e analisando como as famílias têm lidado com os desafios-chave do eixo propriedade de Gersick et al. (2017). Neste interim, buscou-se avaliar o nível de profissionalização de Dyer (2010) em relação ao modelo de negócio adotado. O modelo de análise da pesquisa é apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura de análise da Pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Trata-se de uma pesquisa multicase de negócios familiares rurais (sucessão familiar - Figura 4) que estavam vivenciando o processo de sucessão, seja no planejamento, preparação ou efetivação do mesmo, desde que haja mais de um indivíduo familiar envolvido com o negócio, gestão e/ou propriedade. A análise ocorreu com base nas categorias da teoria da agência (Figura 6), foram analisados conflitos de agência principal-principal e o nível de profissionalização do negócio, classificando-o de acordo com o proposto por Dyer (2010). Os modelos de negócio incluídos na pesquisa são descritos a seguir:

- 1) **Parceria vertical:** negócios formais ou informais entre ascendentes e descendentes que dividem a propriedade e/ou as atividades do negócio, quando os direitos de propriedade já foram transferidos ou não. Esse modelo pode estar na fase do ciclo de vida (eixo da propriedade) caracterizada pelo **proprietário controlador**, a geração mais idosa (um único dono ou casal) ainda está no comando do negócio, mas o

processo de sucessão já leva o negócio a uma transição para estágio de **sociedade entre irmãos**, em que a geração mais idosa ainda participa do negócio, mas há um envolvimento mais intenso de “[...] dois ou mais irmãos e irmãs[...]” (GERSICK *et al.*, 2017. p. 39) que podem trabalhar ou não no negócio rural.

- 2) **Parceria horizontal:** negócios formais ou informais que ocorrem quando a geração mais idosa não tem mais participação ativa nos negócios. Os direitos da propriedade já foram transferidos ou não. É caracterizado pelo estágio no ciclo de vida (eixo da propriedade) da **sociedade entre irmãos**, apenas os descendentes dividem a propriedade e controle do negócio.
- 3) **Pessoa jurídica:** a literatura mostra que esse tipo de formalização tende a ocorrer à medida que desaparecem os laços com os ascendentes, conferindo ao negócio uma natureza mais empresarial (MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011). Assim, esses negócios tendem a estar na fase de **sociedade entre irmãos**, com ou sem participação dos ascendentes, proprietários que não exercem atividades no negócio participam como acionistas não operacionais (HUBERT, 2018).
- 4)  **Holding familiar:** como qualquer outra sociedade “[...] possui registro na Junta Comercial de seu estatuto/contrato social, CNPJ [...]” (MANGANELLI, 2016a). Visa manter a participação da família na empresa evitando a entrada de terceiros, buscando uma gestão simplificada (MANGANELLI, 2016b). Assim, para compor esse caso, basta que o negócio rural esteja formalizado como uma *holding* familiar e administrada por um acionista, podendo ser ele da geração mais idosa, o sócio fundador/**proprietário controlador** com direitos de usufruto sobre o negócio, ou os próprios herdeiros, caracterizando a **sociedade entre irmãos**.

Esses modelos de negócio foram objetos de análise no que tange a sucessão rural. Foram identificados os conflitos de agência principal-principal e classificados de acordo com o nível de profissionalização (Quadro 4).

Quadro 4 -Classificação de acordo com os conflitos de agência e nível de profissionalização.

Conflitos/ Empresa	<b>Clã</b>	<b>Profissional</b>	<b>Mãe &amp; Pai</b>	<b>Auto interessada</b>
<b>Governança-sistema de controle e incentivo</b>	Informal	Formal	Informal	Informal/dificuldade de controlar
<b>Custos de agência</b>	Baixo	Alto	Baixo	Alto
<b>Nepotismo</b>	Existente	Inexistente	Existente	Existente
<b>Relacionamento familiar</b>	Objetivos similares	Não especificado	Objetivos similares	Conflitante (objetivos diversos)
<b>Membros familiares</b>	Treinados e motivados	Treinados e com experiência	Pouco treinados e sem experiência	Buscam vantagens individuais
<b>Recursos da empresa</b>	Para apoiar a família e vice-versa	Não fazem uso irregular	Para apoiar a família e vice-versa	Buscam interesses individuais



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dyer (2010).

A classificação se deu em empresa clã, profissional, mãe & pai ou auto interessados, de acordo com suas práticas de governança (formal ou informal), custos de agência (baixo ou alto), relacionamento familiar (com base em seus objetivos), enquadramento dos membros familiares no negócio (muito ou pouco preparados) e quanto à utilização de recursos da empresa em benefício da família.

O estudo de caso clássico, aquele que envolve apenas um caso, é apontado como mais crítico e profundo de um cenário social, que atende melhor a proposta do estudo de caso com o objetivo de contar histórias e contribuir teoricamente. Apesar disso, esta pesquisa se inspira na proposta de estudos de caso de Eisenhardt (DYER; WILKINS, 1991). Seu método permite abordar de quatro a dez casos, envolvendo comparações entre organizações (EISENHARDT, 1989b).

Ademais, o trabalho envolveu coleta de dados com diversos participantes, evidenciando elementos de casos de alto desempenho baseados em comparações cruzadas e achados contrastantes com pesquisas anteriores, fornecendo evidências através da apresentação de dados e exemplos narrativos (LANGLEY; ABDALLAH, 2011).

#### 4.1 PRIMEIRA FASE: VALIDAÇÃO DOS MODELOS

A validação dos modelos de negócios familiares rurais se deu através de entrevistas com três profissionais da área contábil e uma advogada que atua no ramo de consultoria com abordagens voltadas à sucessão rural e governança familiar, denominados de P1 a P4 para manter o anonimato.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente (P1) ou por vídeo chamada (P2, P3 e P4). Foram apresentados os modelos familiares (Figura 4) aos profissionais, para que apresentassem seu conhecimento a respeito da aplicabilidade destes no território brasileiro, considerando a legislação e as práticas. Com base nessas informações a proposta de estudo foi readequada.

A *Joint Farming Venture* (JFV) foi excluída da proposta de estudo pois, apesar de ser um modelo possível no Brasil, não tem afinidade com o objetivo deste estudo, que é a sucessão de negócios familiares rurais. De acordo com os entrevistados, o modelo é utilizado principalmente em negócios que possuem grandes patrimônios, tratando-se de acordos realizados entre empresas. Dessa forma, seguiu-se as orientações dos profissionais que não é um modelo adotado para a sucessão do negócio familiar rural no contexto brasileiro.

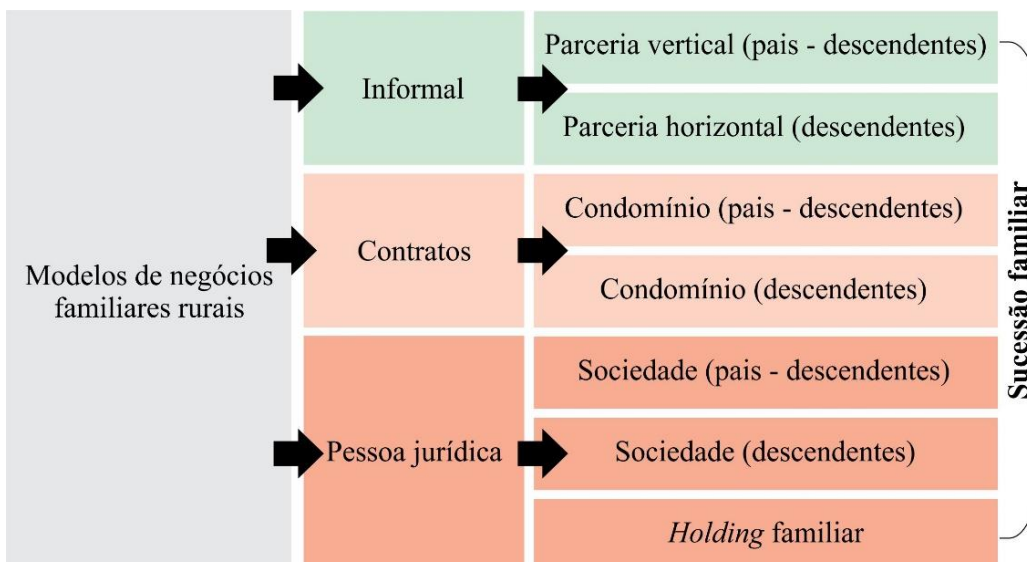
Para o entrevistado P1, a parceria horizontal (entre descendentes) tende a se tornar formalizada na ausência dos patriarcas, que dificilmente deixam a gestão da propriedade quando em vida. Para P2, a parceria vertical, geralmente, trata de um acordo informal entre as partes (pais e descendentes) que trabalham juntos no negócio rural, podendo ocorrer com ou sem a transmissão dos ativos. É comum a transmissão em vida quando há preocupações envolvendo custos futuros com processos de inventários e possíveis conflitos entre membros familiares.

Os modelos parceria horizontal e vertical foram denominados como parcerias informais, ou seja, sem uso de instrumentos contratuais ou legais para balizar o relacionamento. A escolha por denominá-los assim foi feita para evitar equívocos quanto a sua terminologia, pois no Brasil tem sido recorrente o uso do termo parceria agrícola, de acordo com o entrevistado P4. Segundo o entrevistado, no país, as parcerias podem ser denominadas de condomínio, quando formalizadas, e sociedade, quando pessoa jurídica.

Na pessoa jurídica, famílias transformam o negócio familiar rural em uma empresa na busca por vantagens econômicas. A aplicação desse modelo está atrelada ao enquadramento da propriedade, de acordo com seu lucro e despesas, tais como investimento e despesas correntes (P2, P3). A *holding* familiar trata-se de uma pessoa jurídica com algumas particularidades e tem sido utilizada no Brasil, principalmente com vistas a minimizar conflitos, blindagem patrimonial e redução da carga tributária referente à transferência de ativos (P1).

Desta forma, um modelo pode incorporar outros e uma *holding* familiar não deixa de ser uma sociedade familiar. Neste sentido, a Figura 7 apresenta os modelos de negócio familiares rurais adequados ao contexto brasileiro, em relação aos apresentados na Figura 4. Para essa definição, utilizaram-se as informações fornecidas pelos profissionais na fase de validação.

Figura 7 - Modelos de negócio rurais no Brasil em sucessão familiar.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com os dados da pesquisa, os negócios familiares (Figura 7), sem transmissão de ativos, se sustentam por parcerias informais e são dirigidos sem a formação de uma empresa (constituição de CNPJ), podendo existir no âmbito familiar com ou sem a transferência dos ativos. No primeiro caso pode haver a formação de um condomínio entre membros familiares. O condomínio é uma forma contratual, cada um possui sua parte, mas alguns itens estruturais são compartilhados pelos acionistas do negócio. O condomínio só ocorrerá com a transmissão de ativos.

A pessoa jurídica (PJ) também pode ser formada com ou sem a transmissão de ativos. No primeiro caso, trata-se de uma sociedade entre membros familiares, podendo haver a formação de uma *holding*. Em caso de PF ou PJ, quando não há transmissão de ativos, os descendentes são vistos como colaboradores que podem ou não ocupar cargo de gestão.

#### 4.2 SEGUNDA FASE: IDENTIFICAÇÃO DAS PROPRIEDADES E ENTREVISTAS

A identificação das propriedades que se enquadravam nos modelos identificados na literatura e validados com os profissionais: parceria informal, contratos ou pessoa jurídica. Os casos foram identificados com o auxílio da internet e veículos de divulgação, pesquisador, contatos prévios em pesquisas realizadas pelo grupo de pesquisa ou indicações por meio de bola de neve. O primeiro caso foi identificado por meio de uma matéria de jornal publicada no extremo oeste de Santa Catarina e se deu em uma viagem da pesquisadora. Foi feito contato e a resposta foi negativa para a participação, mesmo assim este indicou outro proprietário. Neste foi realizado o pré-teste do instrumento que mostrou a necessidade de adequação em duas questões.

Quadro 5 - Identificação e seleção dos casos

	Primeiro contato	Descrição	Local	Participou?
1°	Matéria de jornal	Sobre sucessão rural nas propriedades de SC	SC	Não, mas indicaram uma outra propriedade
2°	Indicação	Da primeira propriedade	SC	Sim, como pré-teste
3°	Indicação	Da segunda propriedade	SC	Sim
4°	Indicação	De um morador da região	SC	Sim
5°	Indicação	Membro do grupo de pesquisa	MS	Sim
6°	Matéria do globo rural: Propriedade 1	Sobre profissionalismo na sucessão.	MS	Sim
7°	Matéria do globo rural: Propriedade 2	Sobre profissionalismo na sucessão.	MS	Sim
8°	Redes sociais	Instagram	MS	Sem retorno
9°	Indicação	Pesquisador	MS	Sim
10°	Indicação	Membro do grupo de pesquisa	MT	Não, pois nem todos os envolvidos iriam participar
11°	Redes sociais	Instagram	MG	Sem retorno
12°	Redes sociais	Instagram	MG	Não, pois nem todos os envolvidos iriam participar
13°	Redes sociais	Instagram	MG	O modelo adotado já constava na pesquisa.
14°	Redes sociais	Instagram	SP	Não, pois alegou que o negócio passava por uma reestruturação e não poderiam participar.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Destaca-se que muitos contatos foram feitos na tentativa de ampliar o número de casos, porém vários retornos foram negativos, principalmente pelo fato da pesquisa demandar a participação de mais de um membro familiar, ou seja, aceitariam participar da pesquisa desde que apenas o gestor/sucessor pudesse responder a todos os questionamentos. As justificativas mais frequentes foram, “são pessoas muito ocupadas”, “não vão querer responder”, “seria difícil os meus pais aceitarem participar”.

Participaram da pesquisa dois casos de Santa Catarina e quatro casos de Mato Grosso do Sul, dando um total de seis casos e 22 pessoas entrevistadas, segue:

- Caso 01 – localizado em SC, a propriedade foi indicada pela família onde foi feito o pré-teste. As entrevistas foram realizadas pessoalmente na propriedade da família. O negócio conta com cinco membros, três filhos e os patriarcas. Patriarcas não estão mais envolvidos na gestão, mas contribuíram para fornecer os dados gerais. Os demais membros da família foram entrevistados individualmente.
- Caso 02 – localizado em SC, foi identificado por indicação de um morador da região. Possuem sete pessoas envolvidas no negócio, dois filhos em idade escolar (não foram entrevistados), um filho que se retirou do negócio e não foi entrevistado porque passava por problemas familiares. Os dois filhos sucessores e os patriarcas foram entrevistados individualmente, de forma presencial na propriedade da família.

- Caso 03 – localizado em MS, foi identificado por indicação de um membro do grupo de pesquisa. São cinco membros envolvidos no negócio, três filhos, um genro e os patriarcas. Os três filhos foram entrevistados, dois através de *google meet* e um terceiro por ligação telefônica. Os patriarcas não foram entrevistados, pois os filhos indicaram a dificuldade do contato com eles por meio de ferramentas virtuais e com os riscos da pandemia não era permitido o contato presencial.
- Caso 04 – localizado em MS, esta propriedade foi identificada em uma busca na internet, em uma matéria do globo rural de 13/09/2015 apresentando dois casos de profissionalismo na sucessão em MS. Identificados esses casos foi realizado o contato. Neste primeiro caso são cinco membros familiares envolvidos no negócio, os patriarcas e três filhos. Todos foram entrevistados utilizando o *google meet*, exceto um dos filhos que foi por ligação telefônica.
- Caso 05 – localizado em MS, foi identificado por meio da indicação de um pesquisador. Os patriarcas não estão mais envolvidos no negócio, exceto por receberem parte da renda. São quatro filhos, todos foram entrevistados, três através do *google meet* e um por ligação telefônica.
- Caso 06 – localizado em MS, a propriedade foi identificada na mesma reportagem citada no Caso 04. São três filhos envolvidos no negócio, os patriarcas não têm mais participação, exceto por receberem parte da renda. Os três filhos foram entrevistados através do *google meet*.

Desta forma, as entrevistas foram realizadas com indivíduos envolvidos na gestão e propriedade dos negócios familiares rurais, da primeira e/ou segunda geração. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nos Casos 01 e 02, por chamadas de vídeo ou telefônicas nos Casos 03, 04, 05 e 06. Todas foram gravadas com a permissão dos entrevistados, bem como seu consentimento em participar da pesquisa, por meio de Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Quando presencial foi assinado e, quando virtual, foi lido e obtida confirmação para participação na gravação. O contato foi realizado, primeiramente, com um membro familiar que foi perguntado sobre os dados gerais do negócio. O entrevistado respondia ou indicava alguém que pudesse fornecer as informações, intermediando o contato com os demais familiares.

#### 4.3 TERCEIRA FASE: TRANSCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

A etapa de transcrição foi feita de forma literal e ocorreu com apoio do software *InqScribe*. A análise dos resultados se deu com base na Figura 6, avaliando as categorias do

ciclo de vida e da teoria da agência principal-principal com auxílio do software Nvivo. Nesta etapa da análise cada caso foi representado por um nó, contido de sub-nós que se referiam as categorias analisadas (Quadro 6). O conteúdo das respostas foi interpretado seguindo as categorias de análise prévias e as falas foram inseridas nos resultados, visando demonstrar como o fenômeno se apresentou em cada caso.

Quadro 6 - Categorias de análise no Nvivo.

<b>Nó principal</b>	<b>Sub-nó</b>	<b>Questionamento</b>
<b>Altruísmo parental</b>	Acordos de parceria	Como é feita a divisão dos ativos e do trabalho?
	Dificuldade em disciplinar membros da família	Se os membros familiares são punidos na mesma intensidade que os não familiares?
	Necessidades da família x necessidades do negócio	Os recursos da família são utilizados para apoiar o negócio?
	Seleção adversa/nepotismo	Os membros funcionários possuem habilidade e disposição condizentes com o cargo que ocupam?
<b>Oportunismo familiar</b>	Assimetria do conhecimento	Discutem com segurança sobre a função de cada um dos envolvidos?
	Conflito entre membros da família	Como se relacionam sucessores e herdeiros? Alguns conflitos foram surgindo no decorrer da entrevista (vantagens individuais x crescimento da empresa, risco moral
	Duração do relacionamento	Há quanto tempo sucessores e herdeiros estão envolvidos no negócio.
	Manter o controle na família	Se o (s) sucessor (es) não pudesse continuar exercendo sua função o que aconteceria? Outro membro familiar assumiria? Profissionalizar?
<b>Mensuração dos resultados</b>	Incerteza dos resultados	Como os envolvidos avaliam o risco do negócio? Alto, médio ou baixo?
	Tarefas programadas x não programadas	Existe uma divisão de tarefas? Os envolvidos sabem o que cada um faz? Conseguem avaliar sua atuação?
<b>Objetivos (similares x conflitantes)</b>	Objetivos da família x objetivos do negócio	Foram apresentados quatro objetivos aos entrevistados (dois sobre o negócio e dois sobre a família) e estes classificaram de 1 (muito importante) a 4 (menos importante) a relevância desses itens.
	Declaração de missão	Cada um dos envolvidos declarou na visão dele sobre a missão do negócio familiar.
	Disposição ao risco	Qual a disposição de cada um a correr o risco? Alta, média ou baixa?
<b>Mecanismos de governança</b>	Conselho de família	Existe? Frequência com que se reúnem? Assuntos abordados?
	Controlar as facções da família	Existe uma preocupação com a entrada da terceira geração no negócio? Quais as ações?
	Definir o papel dos sócios não funcionários	Participam de um conselho?
	Partilha do controle	Como ocorre a tomada de decisão? Quem participa?
	Planejamento estratégico	Existe um planejamento estratégico alinhado os objetivos do negócio?
	Reter o capital	Existe separação entre capital da empresa e capital do negócio?
	Sistemas de remuneração e incentivos	Sucessores recebem de acordo com sua função? E os herdeiros têm participação nos lucros?

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Quadro 6 indica como os dados da pesquisa foram levantados (roteiro das entrevistas - Apêndice 3) para que fosse possível atender as categorias de análise (Figura 6).

Quanto ao nível de profissionalização foram utilizadas as questões propostas por Dyer (2010) (Quadro 7).

Quadro 7 - Pontuação das empresas familiares para o nível de profissionalização

Questão	
Custos de agência	(1) Os membros da família têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.
	(2) Existe alta confiança entre os membros da família.
	(3) Existem poucos conflitos significativos na família.
	(4) Os membros da família não precisam ser monitorados ou vigiados para ter certeza eles fazem seus trabalhos no negócio.
Ativos e passivos familiares	(5) Os membros da família têm as habilidades, habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio.
	(6) A família é eficaz no desenvolvimento de bons relacionamentos com os <i>stakeholders</i> .
	(7) Há uma imagem positiva na comunidade e entre as partes interessadas quanto à relação da família com o negócio.
	(8) A família usa seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não faz uso indevido das finanças da empresa.
Intensidade das respostas	
	Muito verdade    1                    2                    3                    4                    5    Não tão verdade
Pontuação	Custos de agência - média das pontuações nas questões de 1 a 4. Ativos e passivos familiares – média das pontuações nas questões 5 a 8. Plotar as médias no “gráfico da empresa familiar” (Figura 8) para ver o enquadramento da empresa familiar.

Fonte: Dyer (2010. p.275).

Para responder as questões do Quadro 7, foram utilizados os seguintes critérios para definir a pontuação de cada caso:

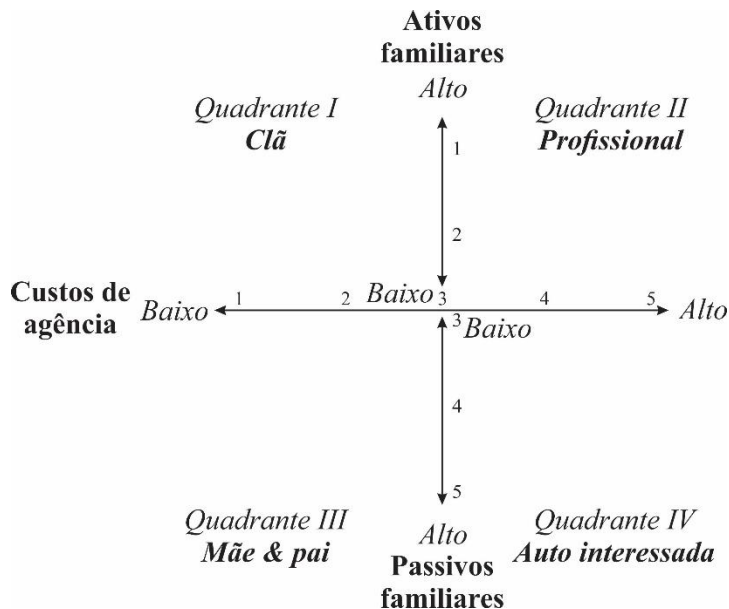
- Questão (1)** – Quadro objetivos similares e conflitantes: 1 (muito verdade) - respostas idênticas; 2 – respostas semelhantes; 3 - quando apenas os objetivos da família ou apenas os da empresa foram iguais; 4- quando apenas os objetivos da família ou apenas os da empresa foram semelhantes; 5- Quando nem os objetivos da empresa nem os da família foram semelhantes.
- Questão (2)** – Mecanismos de controle: 1 – o único mecanismo de governança é o relacional, pautado pela confiança; 2 – o principal mecanismo de governança é a relacional, embora outros sejam utilizados; 3 – a governança relacional é utilizada tanto quanto a formal sem um padrão definido; 4 - a governança relacional é utilizada tanto quanto a formal com um padrão definido; 5 – utiliza-se mais a governança formal, de forma padronizada ou não se utiliza formas de governança.
- Questão (3)** – Identificação de conflitos familiares: 1- utilizam mecanismos de controle, governança relacional ou formal e conflitos não foram identificados; 2- utilizam mecanismos de controle, governança relacional ou formal, com bom relacionamento, mas com surgimento de alguns conflitos entre os membros familiares; 3- utilizam mecanismos de controle, ou governança relacional ou formal, possuem

- conflitos, mas a família consegue lidar com eles. 4- Utilizam mecanismos de controle, ou governança relacional ou formal, porém os conflitos emergem e a família não consegue fazer mudanças para reduzir essa incidência; 5 – Não existem mecanismos de controle e os conflitos ocorrem com frequência.
4. **Questão (4)** – 1 – Existem poucos mecanismos de controle e não existem cobranças; 2- Poucos mecanismos de controle e poucas cobranças; 3 - Poucos mecanismos de controle e muitas cobranças; 4 – ou muitos mecanismos de controle ou poucas cobranças; 5 - Muitos mecanismos de controle e muita cobrança.
5. **Questão (5)** – 1 - Todos possuem formação, experiência e motivação; 2 – apenas dois dos três itens foram cumpridos por todos; 3 – dois itens foram cumpridos pela maioria ou metade dos envolvidos; 4 – apenas um item foi cumprido pela maioria; 5 – Não se encaixou em nenhum dos anteriores.
6. **Questão (6)** – 1- não existem conflitos familiares, nem conflitos com funcionários; 2 – poucos conflitos com familiares e poucos conflitos com funcionários; 3 - ou existem conflitos familiares ou com funcionários; 4 - poucos conflitos familiares e muitos conflitos com funcionários - dificuldade de reter pessoal; 5 - existem muitos conflitos familiares e muitos conflitos com funcionários (Obs: a cada problema adicional identificado com *stakeholders* soma-se um ponto à pontuação final).
7. **Questão (7)** – Baseada na forma como a empresa foi encontrada ou indicada 1 - Reportagem cuja manchete foi: “Profissionalismo na sucessão chega as grandes propriedades”; 2 - Indicação de um consultor que alegou que a propriedade era muito bem estruturada; 3 – Indicada como propriedade que vive a sucessão e é vista como um exemplo; 4 - Indicação de uma propriedade que vive a sucessão mais possui alguns conflitos 5 - Indicação de uma propriedade que vive a sucessão e está minada de conflitos.
8. **Questão (8)** – 1 - a família retém a totalidade do capital para a empresa e não faz uso indevido das finanças da empresa 2 – a família retém uma parte do capital para ter uma reserva de segurança e não faz uso indevido das finanças da empresa. 3 - a família retém apenas o necessário para a empresa e não faz uso indevido das finanças do negócio; 4 - a família retém a totalidade do capital para a empresa e não tem uma política de remuneração podendo desencadear uso indevido do capital; 5 - a família não usa seus recursos financeiros para sustentar o negócio e faz uso indevido das finanças da empresa (Obs: a cada problema adicional identificado nas finanças soma-se um ponto à pontuação final).



Depois de avaliadas as oito propostas de cada um dos casos, foi feita a somatória das notas das questões de 1 a 4 (custos de agência) e calculada sua média, e a soma das questões de 5 a 8 (ativos e passivos familiares) e calculado sua média, conforme proposto por Dyer (2010). Em seguida, as médias foram projetadas na grade apresentada pela Figura 8.

Figura 8 - Gráfico da empresa familiar.



Fonte: Adaptado de Dyer (2010).

A grade aponta em qual quadrante as empresas familiares estão classificadas. Empresas com médias do custo de agência menores que três ficaram entre firma clã ou mãe & pai, médias maiores que três ficaram entre firma profissional ou auto interessada. No eixo horizontal, médias menores que três remetem à existência de ativos familiares (firma clã ou profissional) e médias maiores que três a passivos familiares (firma mãe & pai ou auto interessada).

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A coleta de dados ocorreu nos estados de Mato Grosso do Sul (MS) e Santa Catarina (SC) (áreas em destaque na imagem). A primeira localiza-se na região Centro-Oeste do Brasil e de acordo com o último censo nacional, o estado possui 2.449.024 habitantes, sendo 351.789 residentes no meio rural (IBGE, 2010). Santa Catarina localiza-se na região Sul do país, conta com 6.248.436 habitantes, sendo 1.000.523 residentes na área rural (IBGE, 2010). A Figura 9 mostra a localização geográfica dos dois estados brasileiros.

Figura 9 - Identificação da área de estudo.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

MS tem um total de 172.063 estabelecimentos que desenvolvem atividades de pecuária, envolvendo galináceos, bovinos, suínos, equinos, ovinos, muares, patos, gansos, marrecos, perdizes, faisões e outros. Além disso, conta com 7.167 estabelecimentos que cultivam soja, em uma área de 2.445.309 ha (hectares) e 9.255 estabelecimentos que cultivam milho em aproximadamente 1.804.029 ha (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017a).

SC possui um total de 387.907 estabelecimentos que desenvolvem atividades de pecuária, envolvendo os já citados anteriormente, exceto muares, e adicionando-se perus. Além disso, conta com 16.849 estabelecimentos que cultivam soja, em uma área de 533.089 ha (hectares) e 81.215 estabelecimentos que cultivam milho em aproximadamente 388.268 ha (IBGE, 2017b).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram apresentados, primeiramente, com uma breve análise geral dos seis casos, seguido da apresentação de cada um individualmente, observando: 1º) caracterização da família; 2º) desafios-chave do eixo propriedade; 3º) conflitos de agência principal-principal; e 4º) classificação do negócio de acordo com o nível de profissionalização. Dada a particularidade e subjetividade de cada caso optou-se por descrevê-los individualmente.

Serão chamados de sucessores aqueles que trabalham ativamente no negócio e de herdeiros os acionistas com ou sem participação nas tomadas de decisão e conselhos. O termo “mecanismos de governança formal” foi utilizado nesta análise para designar casos em que os conselhos e as prestações de contas dos negócios possuem maior transparência, ou seja, requisitam a participação de todos os interessados. As reuniões ocorrem com uma frequência mínima, utilizando ferramentas como relatórios, apresentação de resultados e planejamento para o próximo período. Em contrapartida, o termo “mecanismos de governança informais” se refere a negócios que não procuram a participação de todos os envolvidos durante as reuniões que, por sua vez, ocorrem na informalidade, em conversas rotineiras e sem uma apresentação formal de resultados.

### 5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Foram identificados, nos seis casos de sucessão familiar rural analisados, algumas caracterizações que sugerem a divisão em dois grupos: negócio familiar não empresarial e negócio familiar empresarial (Quadro 8).

Quadro 8 - Caracterização dos casos

Variáveis/Casos	01	02	03	04	05	06
	Grupo 01			Grupo 02		
	Familiar não empresarial			Familiar empresarial		
<b>Localização</b>	SC	SC	MS	MS	MS	MS
<b>Área*</b>	29,3	41	1.060	9.600	4.700	5.200
<b>Faturamento**</b>	0,5	0,57	4	30	5,8	57
<b>Modelo adotado</b>	Parceria informal horizontal	Parceria informal vertical	Parceria informal vertical	Condomínio	Holding	Holding
<b>Repasse dos ativos</b>	Não	Sim desigual	Sim desigual	Sim igualdade	Sim igualdade	Sim igualdade
<b>Patriarcas envolvidos</b>	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
<b>Formação agrícola do sucessor</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
<b>Membros envolvidos</b>	3	6	5	5	4	3
<b>Remuneração</b>	Posição familiar	Sem critério	Posição familiar	Cargo no negócio	Posição familiar	Cargo no negócio

\* Hectares; \*\* Milhões por ano.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

- **Grupo 01 - Familiar não empresarial:** caracterizado pela distribuição desigual dos ativos ou a não distribuição, com acordos de parceria informais. Apresenta critérios inexatos quanto aos sistemas de remuneração: 1) posição - empregados familiares são remunerados igualmente independente de sua função (Casos 01 e 03); e 2) sem critério - no Caso 02, inexistente um sistema de remuneração. O capital é colocado em uma conta e as retiradas ocorrem conforme a necessidade de cada um.
- **Grupo 02 - Familiar empresarial:** caracterizado pela igualdade na distribuição dos ativos, com relacionamentos pautados pela formalização do negócio familiar e garantindo a participação dos acionistas. Os sistemas de remuneração e incentivos são explícitos: 1) mais de um membro familiar trabalhando no negócio (Caso 05), com remuneração igual para todos, independentemente do cargo ocupado; 2) apenas um herdeiro funcionário recebe remuneração de acordo com a sua posição/cargo (Casos 04 e 06).

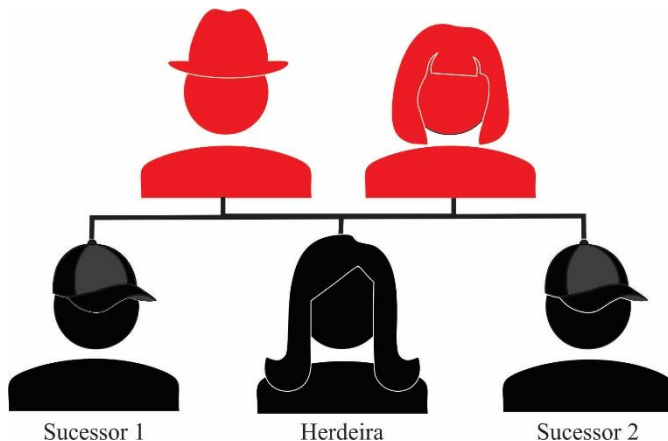
## 5.2 FAMILIAR NÃO EMPRESARIAL

Os casos familiares não empresariais se caracterizam por negócios que não conseguiram resolver todos os desafios-chave envolvendo o eixo da propriedade. Seus mecanismos de governança são flexíveis, sem regras formalizadas para o compartilhamento de informações e tomadas de decisão.

### 5.2.1 Caso 01 – Parceria informal horizontal

O negócio informal horizontal é caracterizado pela ausência de atuação da geração mais idosa nos negócios, independente da transferência dos ativos. É caracterizado pelo estágio no ciclo de vida (eixo da propriedade) da **sociedade entre irmãos**, apenas os descendentes dividem o controle do negócio.

Figura 10 - Caso 01 - Formação familiar.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Caso 01 possui características não empresariais e a gestão é pautada pela informalidade. Os patriarcas (Figura 10, em vermelho) transferiram a gestão e não participam mais do negócio. A renda provém de aposentadoria e, eventualmente, colaboram na gestão de forma voluntária. Os patriarcas e a herdeira residem na propriedade e os sucessores não. Os ativos não foram, formalmente, transferidos e a propriedade possui atividades diversificadas envolvendo bovinocultura de leite, suínos e pecuária.

Quadro 9 - Caso 01 - Caracterização dos membros familiares

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
<b>Patriarca (P)</b>	65	M	1º Grau incompleto	-
<b>Matriarca (M)</b>	61	F	1º Grau incompleto	-
<b>Sucessor 1* (S1)</b>	33	M	2º Grau completo	Técnico agropecuário
<b>Herdeira (H)</b>	32	F	Superior completo	Administração
<b>Sucessor 2* (S2)</b>	26	M	2º Grau completo	Técnico agropecuário

\* Está à frente da gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Embora a herdeira resida na propriedade, não trabalha formalmente no negócio, com formação acadêmica seja na área de gestão. Os sucessores possuem formação técnica em Agropecuária e trabalham na propriedade. Esse aspecto reafirma que a formação agrícola do sucessor impacta positivamente na sucessão familiar rural (CUSH; MACKEN-WALSH, 2016; DEMING et al., 2018; GLAUBEN et al., 2009).

### 5.2.1.1 Caso 01 – Desafios-chave do eixo propriedade

A família conseguiu desenvolver um processo de partilha do controle entre proprietários, conforme destacado: “[...] nós discutimos e a tomada de decisão é conjunta”(S2). O papel do sócio não funcionário também foi delimitado: “[...] ela é o financeiro da propriedade”(S1). H não tem uma participação nos lucros, mas recebe uma compensação financeira e esclarece: “[...] eu não pago nada aqui em casa, nem luz, nem internet, nem alimentação, café da manhã e janta [...] eu faço pra ajudar, mas em contrapartida [...] a gente mora e vive aqui sem despesas”.

Os sucessores fazem retiradas financeiras (indicada por S2 como gestora financeira): “[...] a gente faz a transferência o que é pra eles [...] o resto fica na conta da empresa [...] pra manter a estrutura, pagar financiamento [...]”(H). Portanto, existe uma preocupação com a capitalização do negócio (reter o capital). Por fim, o desafio de controlar as facções da família não se aplica a esse caso, pois não existem indivíduos da terceira geração - como apontado, “*O primeiro está a caminho*” (S2).

Desta forma, entre os desafios-chave para o processo de sucessão que foram cumpridos estão: a partilha do controle entre proprietários, a retenção de capital e a definição do papel dos sócios não funcionários. Este último vem acompanhado de oportunismo familiar, identificado pelas lentes da teoria da agência principal-principal, pois apesar do papel da sócia não funcionária ter sido definido, ela não tem participação nos lucros do negócio.

### 5.2.1.2 Caso 01 – Conflitos de agência principal-principal

No Caso 01 os patriarcas não estão mais envolvidos no negócio, mas o altruísmo parental se faz presente quando são generosos com seus filhos, sustentando um forte vínculo familiar (SCHULZE et al., 2001). Estes patriarcas não fazem retiradas e apoiam as decisões tomadas. O oportunismo familiar surge quando a herdeira é indicada como gestora financeira da propriedade, mas não tem participação nos lucros. Como foi destacado anteriormente, ela recebe alguns benefícios e não se sente prejudicada: “[...] saio de manhã e só volto no final do dia [...] eu faço pra ajudar” (H).

As atividades são programadas: “[...] de manhã cedo e de tardezinha é dividido, ele vai nas vacas e eu nos suínos. Mas durante o dia, as atividades, a gente faz junto”. S1 complementa dizendo: “*tem mais ou menos também os dias definidos [...] a vezes acontecem imprevistos, mas as principais sempre são pré-definidas*” (S2). As atividades do financeiro são exercidas por H, ainda que não receba por isso: “*digamos que informalmente, mas sou eu que faço essa parte toda*” (H).

Quanto aos resultados do negócio foi observado: “[...] *tem altos e baixos [...]*”. No ponto de vista de H, a atividade é pouco arriscada: “[...] *a população mundial está aumentando já a vários anos, a alimentação, o que se vê, vai faltar em muitos países [...] e alimentos né, todo mundo precisa pra sobreviver*” (S2). O entendimento de H a respeito do baixo risco do negócio pode ser explicado pelo seu baixo envolvimento como acionista. A herdeira não faz retiradas e, portanto, também não se considera como possuidora de riscos/investidor.

Neste sentido, o Quadro 10 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a percepção da herdeira e dos sucessores sobre a disposição ao risco e sua perspectiva sobre o tema quanto aos demais envolvidos no negócio.

Quadro 10 - Caso 01 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio

Respondente	S1	H	S2
S1	“[...] <i>acho que a disposição sempre foi <b>alta</b>, foi discutido sempre, daí se realmente é rentável, sempre tivemos total apoio [dos patriarcas]</i> ”		
H	“[...] <i>se for financiar, o próprio negócio teria que se pagar, então uma nova pocilga teria que se pagar, não tirar a renda da pocilga que já tinha. Então eu acho que nesse sentido ela é <b>baixa</b></i> ”.		
S2	“ <i>Também é <b>média</b>. Que as vezes quando as coisas estão boas né, a gente quer fazer e depois [...] tem altos e baixos né [...] as vezes tá bom as vezes não tá bom. Então tem que ir com o pé no chão né</i> ”.	“ <i>Ela também é <b>média</b></i> ”.	“ <i><b>Média</b>, vamos fazer vamos fazer né</i> ”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme apresentado no Quadro 10, a disposição ao risco dos envolvidos no negócio está desalinhada. S1 considera todos altamente dispostos a correr riscos: “[...] *tem o risco mais ainda é vantajoso correr [...]*”. S2 avalia a família com uma disposição intermediária ao risco, enquanto H a considera baixa.

Também há um impasse quanto aos objetivos do negócio em relação a alguns itens (Quadro 11).

Quadro 11 - Caso 01 – Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondente	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
S1	2	3	4	1
H	1	2	3	4
S2	4	3	2	1

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Enquanto a herdeira considera muito importante a estabilidade financeira do negócio, os sucessores colocam a qualidade de vida da família como prioridade. Para S2, a estabilidade

financeira é o item menos importante. Isso mostra que os indivíduos não estão em sintonia em relação aos principais objetivos do negócio. Apesar disso, não ocorrem conflitos.

Os mecanismos de governança e tomada de decisão adotados são pautados na confiança e em conversas informais, enquanto o compartilhamento de informações ocorre em encontros informais, como na hora do chimarrão, segundo os três envolvidos. As prioridades quanto aos objetivos apresentadas no Quadro 11 também podem ser identificadas na visão dos envolvidos sobre a missão do negócio familiar (Quadro 12).

Quadro 12 - Caso 01 - Declaração de missão do negócio familiar

Respondente	Declaração
S1	<i>“[...] acho que a união em família e qualidade de vida, a gente não vive só pra trabalhar. Tem que ter o lazer e divertimento e não só viver em função do trabalho né, ninguém aguenta”.</i>
H	<i>“[...] o negócio familiar tem que ser sustentável, se não também não vai ter sucessão [...] a ideia é continuar o que os pais começaram, e obviamente evoluir aplicando tecnologias [...]”</i>
S2	<i>“[...] qualidade de vida [...] eu desde pequenininho já acompanhava aqui, eu não me sentia bem na cidade, então buscando uma qualidade de vida e dando continuidade ao que já tinha, pensando em aumentar aqui, nesse sentido [...]”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme descrito no Quadro 12, a qualidade de vida da família é colocada em destaque quando os sucessores tratam sobre a missão do negócio familiar. Para H é importante que a propriedade seja sustentável. Isso complementa o exposto no Quadro 11, em relação a estabilidade financeira do negócio como item mais importante.

Neste sentido, o Quadro 13 caracteriza o negócio, conforme descrito na metodologia (Quadro 7), quanto aos custos de agência - questões de 1 a 4; e ativos e passivos familiares - questões de 5 a 8. As pontuações utilizadas vão de 1 a 5, onde 1 significa “muito verdade” e 5 significa “não tão verdade”. A somatória das pontuações será utilizada posteriormente para classificar as empresas de acordo com o nível de profissionalização (Quadro 39).



Quadro 13 - Caso 01 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	Enquanto os sucessores indicam a qualidade de vida da família como principal objetivo do negócio, o herdeiro que não tem participação nos lucros considera a estabilidade financeira do negócio.	4
	(2)	Têm alta confiança entre eles	Bom relacionamento familiar, conversas informais, governança baseada em confiança.	1
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	Utilizam a governança relacional e possuem conflitos	1
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	Não há necessidade de monitoramento, H1 afirma “[...] um confia no outro, no que é discutido e nas tarefas que tem [...]”	1
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	Sucessores tem formação superior em agrárias e herdeiro em gestão, não estão propensos a aumentar o nível de formação e não tem muito apetite ao risco.	2
	(6)	Desenvolvem bons relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Não possuem conflitos familiares e não possuem funcionários. Tem relacionamento estreito com uma empresa, da qual compram insumos, vendem sua produção, utilizam serviços de consultoria financeira e técnica, por esse motivo não diversificaram seus relacionamentos.	2
	(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio	Foram identificados através de indicações da comunidade como uma família que realizou uma sucessão bem-sucedida.	2
	(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não fazem uso indevido das finanças da empresa	Existe separação entre capital do negócio e capital da família, esta retém o capital com uma margem de segurança, porém a herdeira não tem participação nos lucros.	3
Custos de agência (questões de 1 a 4)				7
Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)			Somatória	9

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Caso 01 não existem conflitos declarados entre os acionistas, porém a informalidade dos sistemas de governança adotados gera fragilidade. Existe uma separação entre o capital do negócio e o capital da família. Evidências de oportunismo familiar surgem quando uma função é designada à herdeira sem o direito a retiradas nem participação nos lucros, recebendo, como forma de compensar a sua colaboração no negócio, apenas benefícios de moradia e alimentação.

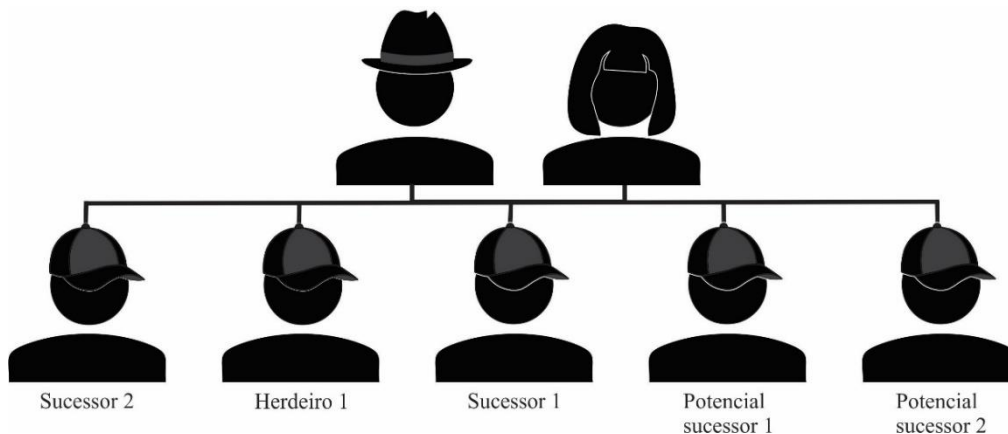
Destaca-se o bom relacionamento familiar, pautado na confiança, com preocupação a respeito da segurança financeira do negócio e possibilidade dos recursos serem utilizados para dar suporte à família. Isso pode caracterizar uma forma de altruísmo parental, pois os objetivos não são traçados de forma conjunta, contudo, a confiança faz com que o negócio se sustente sem conflitos. Neste sentido, Poppo e Zenger (2002) apontam que, na governança relacional, aspectos como a cooperação são positivos no sentido de evitar conflitos entre as

partes.

### 5.2.2 Caso 02 – Parceria informal vertical

Parcerias informais verticais são negócios que não possuem contratos ou acordos formais e nem CNPJ. São construídas entre ascendentes e descendentes que dividem a propriedade e/ou gestão do negócio. Esse modelo pode estar na fase do ciclo de vida (eixo da propriedade) caracterizada pelo **proprietário controlador** e/ou transição para estágio de **sociedade entre irmãos**, a geração mais idosa ainda participa do negócio, mas há um envolvimento mais intenso de “dois ou mais irmãos e irmãs” (GERSICK et al., 2017. p. 39).

Figura 11 - Caso 02 - Formação familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Caso 02 possui características não empresariais e a gestão ocorre com sistemas informais. Os patriarcas ainda estão envolvidos na gestão, juntamente aos sucessores. Existe divisão de tarefas, porém não há um sistema de remuneração. A propriedade possui atividades diversificadas envolvendo bovinocultura de leite, suínos e lavoura.

Quadro 14 - Caso 02 - Caracterização dos membros familiares.

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
<b>Patriarca (P)</b>	63	M	1º Grau completo	-
<b>Matriarca*(M)</b>	57	F	1º Grau completo	-
<b>Sucessor 1 (S1)</b>	32	M	2º Grau completo	Técnico agropecuário
<b>Herdeiro (H)</b>	31	M	2º Grau completo	Técnico eletromecânica
<b>Sucessor 2*(S2)</b>	23	M	2º Grau completo	Técnico agropecuário
<b>Filho em idade escolar</b>	17	M	1º Grau incompleto	-
<b>Filho em idade escolar</b>	15	M	1º Grau incompleto	-

\* Está à frente da gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os sucessores e o herdeiro possuem formação técnica e os dois filhos em idade escolar ainda não decidiram se vão permanecer na propriedade. H é sucessor na propriedade familiar da esposa: “[...] ele tinha vontade de ficar só que [...] S2 sempre demonstrou muito interesse [...] ele disse, mas todo mundo não pode ficar” (M). H não tem participação nos lucros do

negócio e os patriarcas tentam compensá-lo: “[...] *por causa da herança [...] a gente vai ajudar e também já ajudamos [...] tu repassa uma parte até [...] passar o que ele merece ou o que tu quer dar pra cada filho*” (M).

M e S2 estão à frente da gestão. S2 é considerado o principal sucessor: “[...] *ele é sucessor e ele sempre disse que não ia sair*” (M). Quando questionada sobre o S1, ela afirma “[...] *ele tá com uma idade só que ele ainda tá meio indeciso [...]*”. Para S1, o mais importante é a qualidade de vida da família: “[...] *fora [...] não tem essa qualidade que nem aqui [...]*”, pois já trabalhou fora da propriedade e considera mais vantajoso permanecer no negócio.

#### 5.2.2.1 Caso 02 – Desafios-chave do eixo propriedade

Os desafios-chave para a sucessão não foram cumpridos, apesar da tomada de decisão ser conjunta entre os que trabalham no negócio. A família não foi capaz de realizar a partilha do controle, pois o filho herdeiro não participa das tomadas de decisões. Também não foi definido o papel dos sócios não funcionários: “[...] *nós damos a liberdade pra cada um escolher a sua vocação [...] ele gostava de ser motorista, como nós não temos caminhão [...] ele foi e gostou*” (P). Diante da escolha de H, a família tenta compensá-lo com outras formas de retribuição financeira, como na construção da casa própria, afim de equiponderar a parte dos negócios que os outros irmãos herdarão. O desafio de controlar as facções da família não se aplica, pois, os membros da terceira geração ainda são muito novos.

O único desafio cumprido foi o de reter o capital, porém o sistema adotado gera problemas de agência, como possível oportunismo familiar e objetivos conflitantes. Os envolvidos não possuem remuneração, conforme relata S2:

“[...] *temos um caixa, vai tudo lá, vai as despesas descontadas, daí se alguém precisa, quer sair ou precisa de dinheiro, vai estar lá [...] o resto é guardado [...] investimento, nós sabemos que sempre temos compromissos [...] daí isso tem que estar na conta*”.

Isso mostra que não existe um critério de retiradas financeiras, elas ocorrem conforme as necessidades de cada um.

#### 5.2.2.2 Caso 02 – Conflitos de agência principal-principal

O altruísmo parental surge quando a permanência dos filhos é apontada como um atendimento as suas vontades. Nas palavras de M: “[...] *sim, eles vão assumir porque eles sempre dizem assim, o capital que nós temos aqui nós não vamos encontrar em outro lugar [...] a renda é bem melhor do que sair trabalhar [...]*”. S2 aponta: “[...] *hoje a mãe sempre fala, funcionário é a última que nós vamos fazer [...]*”. Assim, o altruísmo se faz presente na generosidade e preocupação com os filhos.

O oportunismo ficou evidente quando observada a preferência pela permanência de um filho. M diz: “[...] ele (H) tinha vontade de ficar, só que era assim, S2 sempre demonstrou muito interesse de ficar, mas todo mundo não pode ficar [...]” e, segundo a matriarca, S1 ainda não decidiu se quer permanecer “[...] ele tá com uma idade mais só que ele ainda tá meio indeciso [...]”. Todavia, S1 considera que permanecer na propriedade da família é a melhor opção: “É garantia né, que nem nós hoje tamo bem né [...] me considero realizado, já trabalhei fora, não tinha o que eu tenho aqui”. S2 também acha que o irmão não está firme na decisão de ficar: “Ah eu acho que se eu não ficar o meu irmão mais velho também não ia ficar” (S2).

As tarefas são programadas por reuniões semanais. Segundo S1: “geralmente, domingo de noite já faz o planejamento da semana [...] daí tu começa segunda-feira e já sabe o que tu vai fazer né?”. Para M: “todo mundo sabe o seu serviço, cada um é responsável e se não faz bem feito é cobrado pelos outros”. O patriarca considera o negócio de baixo risco, pois a produção toda já tem destino, ou seja, a incerteza quanto aos resultados é baixa. O perfil de risco e percepção dos envolvidos no negócio é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 - Caso 02 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio

Respondente	P	M	S1	S2
P	“Acho que aqui nós podia por alto”			
M	“[...] nós achamos que tem que cuidar um pouco, por que o capital que tu conseguiu tu não quer perder, ir pra trás, tu quer só crescer”.		“[...] eles as vezes acham que não é tão difícil, podendo fazer um investimento maior [...]”	
S1	“Ahh eles não correm risco não”		“[...] eu sou um que segura um pouco [...] Não é o primeiro pra correr mas também não é o último (risos)”	“Ele fica no meio também, só que ele tem um pouquinho mais de [...] ele já tem os números”
S2	“Eles não tanto [menos propensos ao risco que S2]”		“[...] o meu irmão não, ele é mais ‘isso não dá certo’ [...]”	“Eu sou geralmente um que me senta e calcula, daí ahh vamos investir”

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os sucessores consideram os patriarcas avessos a riscos. O membro com mais apetite ao risco é S2, que está à frente da gestão junto com a mãe. Neste sentido, Chiswell (2014) afirma que o controle gerencial dá ao sucessor liderança sobre todos os bens da propriedade, incluindo finanças.

No Caso 02, os objetivos familiares tiveram uma similaridade, como pode ser observado no Quadro 16, que apresenta a visão dos envolvidos sobre os principais objetivos do negócio.

Quadro 16 - Caso 02 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondente	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
M	3	2	4	1
P	4	2	3	1
S1	3	2	4	1
S2	2	4	3	1

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Todos concordam que a qualidade de vida da família é o fator mais importante, seguida pela estabilidade financeira do negócio para S2, e segurança financeira da família para os demais respondentes. A estabilidade financeira do negócio e membros familiares bem remunerados foram os itens que receberam menor importância. Na família, isso pode ser observado no fato de não existir sistema formal de remuneração. O Quadro 17 - Caso 02 - Declaração de missão do negócio familiar apresenta a declaração de missão dos envolvidos no negócio e confirma o exposto no Quadro 16 sobre a importância da qualidade de vida da família.

Quadro 17 - Caso 02 - Declaração de missão do negócio familiar

Respondente	Declaração
P	<i>"[...] qualidade de vida, porque sem isso não adianta nós ter dinheiro, uma situação financeira boa então primeiro eu acho que é sempre a qualidade de vida".</i>
M	<i>"Ah fazendo as coisas sabe com qualidade [...] para todos terem um futuro [...]"</i>
S1	<i>"Garantia né, que nem nós hoje tamo bem né [...] já trabalhei fora não tinha o que eu tenho aqui".</i>
S2	<i>"[...] família unida e trabalhando com sustentabilidade, não adianta nós ter dinheiro se nós não estiver unido, também não adianta estar unido e passando fome [...] a família sempre em primeiro lugar a família e o resto a propriedade [...]"</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O discurso dos envolvidos sobre a missão do negócio familiar está de acordo com a classificação de importância dos objetivos, exibida no Quadro 16. A qualidade de vida e a união familiar ocupam lugar de destaque, mas essa abordagem pode comprometer um dos objetivos da declaração de missão: o de controlar comportamentos como o altruísmo parental (VAN AAKEN; ROST; SEIDL, 2017) que afeta a percepção dos pais sobre o desempenho dos filhos (SCHULZE et al., 2001). Além disso, M e S2 estão à frente da gestão e consideram como importantes a realização de um trabalho com qualidade e a sustentabilidade do negócio, respectivamente.

O Quadro 18 caracteriza o negócio de acordo com a incidência de conflitos e seu nível de profissionalização.

Quadro 18 - Caso 02 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	Como visto no Quadro 16 os objetivos não são idênticos mas são similares, com ênfase na qualidade de vida da família.	2
	(2)	Têm alta confiança entre eles	M afirma que é feita “[...] reunião familiar quase cada semana, as vezes duas vezes, depende do negócio sabe [...] as vezes a conversa fica bem quente porque S2 quer investir bastante, sabe ele é novinho daí tem que ser hoje e não amanhã”, a confiança não foi citada como um mecanismo de controle.	5
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	Existem quatro indícios de conflitos quanto à sucessão do negócio, 1º) H que tinha vontade de ficar mas não ficou porque considerou que nem todos poderiam ficar, e também não recebe participação nos lucros; 2º) S1 que permaneceu no negócio sente-se satisfeito mas os envolvidos no negócio acreditam que seu desejo é deixar a propriedade; 3º) dois herdeiros em idade escolar que não definiram ainda se vão ficar, mas já estão cientes da visão dos patriarcas de quem nem todos podem ficar; e 4º) A compensação financeira que os patriarcas dão ao H com o intuito de que essa seja a parte sua da herança.	5
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	A matriarca considera que todos sabem o seu serviço, mesmo assim são monitorados “[...] é todo mundo sabe o seu serviço, cada um é responsável e se não faz bem-feito é cobrado pelos outros”, além disso M afirma que “[...] os meninos menores eles ainda estão bem nessa idade sabe, hoje faz bem-feito, amanhã estão meio preguiçosos”	3
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	Os sucessores têm formação agrícola e S2 afirma “[...] eu sonho em um dia ter funcionários [...] crescer bastante [...] daí nós mesmo não vamos vencer mais [...]” e considera que S1 mais avesso ao risco “o meu irmão, ele é mais, isso não dá certo [...]”. S2 é o mais motivado à crescer os demais tem baixa propensão ao risco, os patriarca não tem formação superior mas são experientes.	4
	(6)	Desenvolvem bons relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Existem alguns conflitos entre membros familiares, falta diálogo para entender as necessidades de cada um (+1)*, não	4

			possuem funcionários. A produção toda já tem destino “[...] nós somos integrados com uma empresa ali [...] a cooperativa [...] então a produção toda já tem destino [...]”, apesar do forte vínculo, existe uma dependência quanto ao fornecedor, comprador e parceria com técnicos de uma única empresa, o que pode não ser saudável (+1).	
(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio		A sociedade vê a propriedade como um exemplo de sustentabilidade e de sucessão bem-sucedida, assim foi apontada pela comunidade no momento da indicação e escolha para participar do negócio.	1
(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não fazem uso indevido das finanças da empresa		Não existe uma separação entre capital do negócio e da família, aqueles que trabalham no negócio não são remunerados S1 aponta que “temos um caixa vai tudo lá, vai as despesas descontadas, daí se alguém precisa quer sair ou precisa de dinheiro vai estar lá [...]”	4
Custos de agência (questões de 1 a 4)				15
Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)			Somatória	13

\*À cada problema adicional identificado soma-se um ponto à pontuação final

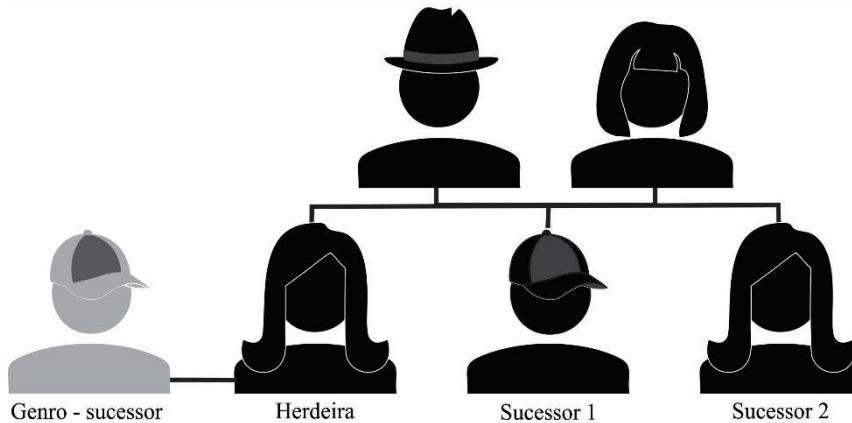
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No Caso 02, a família trabalha pelo bem-estar de todos, porém ficou demonstrada a falta diálogo para entender as necessidades de cada um. Apesar da busca por profissionalização, a estabilidade financeira não está entre suas prioridades. Fatores como a falta de um sistema de remuneração ou regras para o uso do capital, apontam para o surgimento de potenciais conflitos envolvendo os membros familiares. A literatura mostra que parcerias informais tendem a não oferecer limites entre a vida doméstica e profissional, e não delimitam com clareza o papel de cada um no negócio (MILLS; WEARY; VON KEYSERLINGK, 2021).

### 5.2.3 Caso 03 - Parceria informal vertical

O Caso 03 também possui sistemas de gestão pautados pela informalidade. Patriarcas ainda estão envolvidos na tomada de decisão junto com os sucessores (Figura 12), porém quem está à frente da gestão é a segunda geração.

Figura 12 - Caso 03 - Formação familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Neste caso, existe uma divisão de tarefas, cada membro ocupa uma função, e o sistema de remuneração é definido de acordo com os lucros e com o cargo de cada um. S2 relata: “[...] eu não recebo o mesmo do deles, o meu cunhado e meu irmão recebem o mesmo pró-labore [...]”. A principal atividade é a agricultura.

Quadro 19 - Caso 03 - Caracterização dos membros familiares

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
<b>Patriarca (P)</b>	75	M	1º Grau incompleto	-
<b>Matriarca (M)</b>	71	F	1º Grau incompleto	-
<b>Herdeira (H)</b>	50	F	2º Grau completo	-
<b>Sucessor 1* (S1)</b>	47	M	2º Grau completo	-
<b>Sucessora 2* (S2)</b>	41	F	Pós-graduação	Zootecnia

\* Está à frente da gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Somente o S2 possui nível superior em agrárias. A herdeira não trabalha na propriedade, mas o cônjuge é funcionário do negócio.

#### 5.2.3.1 Caso 03 – Desafios-chave do eixo propriedade

A família conseguiu desenvolver a partilha do controle entre os membros. Nas palavras de S1: “[...] para as compras do que usa pra lavoura é sempre eu, meu cunhado e meu pai [...] pra investimento de maquinário ou até de outro imóvel aí é [...] minha mãe, minhas duas irmãs”. A herdeira é representada pela figura do cônjuge na tomada de decisão, como relata S2: “[...] eu tento chamar ela mais para essa questão de tomada decisões e dizer oh o negócio é teu e não do teu marido quem tem que tomar a decisão é você, só que eu percebo que para ela isso é muito difícil”. H confirma seu distanciamento: “[...] depende o que é, se é plantadeira, se é pulverizador, às vezes eu nem me meto, daí é o meu esposo que vai conversar com ele, eles dois que decidem [...] só me comunicam [...] eu nem me intrometo”.

A família não conseguiu definir o papel do sócio não funcionário: “[...] eu até tive interesse [...] de trabalhar ali junto com [...] minha irmã [...] só que [...] ela tem um



*temperamento muito difícil [...] e eu acho que não daria certo” (H). A herdeira não recebe participação nos lucros “[...] quem recebe a participação é o meu esposo [...] eu não recebo [...]”.*

Os envolvidos no negócio não controlaram as facções da família e isso é uma preocupação: “[...] eu tenho uma visão e eu não sei se é a mesma visão do meu sobrinho [...] eu não sei se os meus sobrinhos vão pensar assim” (S2). H observa: “[...] já tem o filho do meu irmão, tem 21 anos, ele trabalha ali na fazenda, remunerado [...] eu tenho um filho de 13 anos [...] ele já começou a ir pra roça, plantar [...] a gente está introduzindo eles desde cedo nessa questão familiar de dar continuidade [...]”. Gersick et al. (2017) alertaram que, quando a segunda geração se aproxima da aposentadoria, as probabilidades de conflitos aumentam, pois, a terceira geração não tem a mesma ligação emocional com a empresa e a família. Neste sentido, são necessárias ações envolvendo a governança e o senso de responsabilidade da terceira geração para com o negócio familiar.

As políticas de retenção de capital estão definidas. H descreve que: “[...] a gente vai [...] juntando [...] como a gente não gosta de trabalhar com financiamentos e dívidas então [...] pagamos as dívidas tudo, sobrou tanto, então a gente deixa ali [...] de reserva [...] vai acumulando [...] dá pra gente comprar tal coisa? vamos comprar [...]”.

### 5.2.3.2 Caso 03 – Conflitos de agência principal-principal

Conflitos entre membros familiares e oportunismo familiar são identificados juntamente com o altruísmo parental quando S2 fala sobre a baixa probabilidade de substituição dos membros familiares no negócio:

*“[...] o meu pai não iria, digamos assim, dispensar ele (genro) entendeu, partiria da vontade dele [...] Eu sempre falo que seria muito mais barato manter H dando uma mesada pra ela, e [...] contratar outra pessoa [...] sairia muito mais barato do que manter ele ali, mas você falar que você não quer a pessoa mais ali é complicado”.*

Quando questionado se a figura do familiar não herdeiro conseguira tocar o operacional sozinho S1 afirma: “*não, daí teria que contratar gente [...]*”. H acredita que o esposo conseguiria gerenciar sozinho pois, segundo ela: “[...] tudo os dois sabem fazer muito bem, tanto o que um faz quanto também o que o outro faz”. Assim, conflitos emergem diante da participação de um membro familiar não herdeiro no negócio.

Além disso, S2 evidencia uma divisão desigual dos ativos quando diz: “[...] que tá no nome que foi feita a doação foi feita igualitária [...] o que foi comprado direto no nome dos filhos, o meu S1 tem ainda uma parte maior do que as filhas porque ele sempre trabalhou com o meu pai [...]”. Gersick et al. (2017) indicam que uma divisão não equitativa das ações

pode desenvolver conflitos entre os filhos, podendo os pais disporem de outros ativos para serem justos com todos os descendentes.

As tarefas são programadas: “[...] época de safra, de plantio cada um sabe o que tem que fazer, virou tipo uma rotina, cada um cuida da sua parte, quando é uma época mais folgada aí a gente vai discutindo [...]” (S1).

Sobre a incerteza dos resultados, S2 considera a agricultura muito incerta: “[...] se eu fosse tocar a atividade eu não mexeria com lavoura, eu ia mexer com gado [...] a minha produtividade pode ser menor, o lucro, mas meu risco é menor [...] a questão climática nós não podemos controlar [...]”. S1 concorda: “[...] eu vou dizer que a parte maior (do risco) é por causa do clima, porque a gente faz as coisas bem, procura comprar bem, vender bem, envolve a parte financeira nossa acima de tudo, mas aí o clima você não tem como controlar [...]”. Neste sentido, o Quadro 20 apresenta o perfil de risco dos envolvidos no negócio.

Quadro 20 - Caso 03 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio

Respondente	P/M	H	S1	S2
H	“[...] eles não gostam muito, depende a coisa, correr o risco, mas sempre que a gente vai fazer alguma coisa a gente está sempre conversando [...]”	“[...] depende pra que que é, se é pra melhor da sociedade, topa-se correr o risco [...]”.		
S1	“[...] tirando eu e S2, os outros são até aventureiros, querem fazer até mais do que pode [...]”		“[...] eu e S2, a gente já é bem mais seguro [...] até quando vai comprar um maquinário a gente parou até de fazer financiamento [...] primeiro junta o dinheiro, capital pra depois ir lá fazer o investimento [...]”	
S2	“[...] e o meu pai é o mais alto de todos [...]”	“[...] é mais pro alto também [...]”	“Médio pra alto [...]”	“Eu sou a que segura mais [...]”

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

S1 e S2 consideram os patriarcas e H mais propensos a correr riscos, enquanto H avalia que os pais são mais avessos a riscos, embora estejam abertos a discussões. S1 se considera conservador, juntamente com S2, e, afirma: “[...] a gente primeiro junta o dinheiro, capital, pra depois ir lá fazer o investimento e não ficar fazendo muita dívida [...]”. No entanto, S2 considera o apetite ao risco de S1 mais alto que o dela. Neste sentido, Ménard (2013) aponta que o grau de aversão ao risco e os custos de oportunidade envolvidos em participar de um contrato fornecem orientação para uma escolha ótima, ou seja, quando existem diferentes orientações ao risco em um relacionamento, esses devem ser considerados na tomada de decisão. O Quadro 21 apresenta a importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar.

Quadro 21 - Caso 03 – Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondente	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
H	1	2	3	4
S1	2	4	3	1
S2	1	2	4	3

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

H e S2 concordam sobre os principais objetivos: primeiro a estabilidade financeira do negócio, seguida da segurança financeira da família. Para S1, a qualidade de vida da família vem em primeiro lugar, seguida pela estabilidade financeira do negócio. O Quadro 22 apresenta a declaração de missão dos envolvidos no negócio familiar, que pode ser um mecanismo de controle para alinhar os objetivos dos membros familiares.

Quadro 22 - Caso 03 - Declaração de missão do negócio familiar

Respondente	Declaração
H	<i>“Nossa principal missão [...] a gente trabalha em conjunto a família pra cada vez conseguir aumentar um pedaço de terra [...] com uma estrutura financeira [...] e pra que todos também fiquem bem [...]”</i>
S1	<i>“[...] bem-estar assim de todo mundo no futuro, progredir o negócio, mas tá todo mundo junto”.</i>
S2	<i>“eu acho que é um assunto complicado, porque eu tenho a visão e eu não sei se é a mesma visão do meu sobrinho [...] porque o nosso é questão de manter o que tem, aumentar o negócio, pra poder manter a qualidade de vida de todos os envolvidos, agora eu não sei se os meus sobrinhos vão pensar assim [...]”</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O Quadro 22 reafirma os objetivos do negócio familiar de proteção e crescimento do patrimônio. Para S1, o bem-estar da família está em primeiro lugar, o que está de acordo com o proposto por ele no Quadro 21. S2 traz em sua declaração a incerteza no alinhamento da missão do negócio com a próxima geração, temendo que o sobrinho não tenha o mesmo foco. Apesar da inserção dos sucessores no trabalho operacional, não foram identificadas ações para treinar a próxima geração para a gestão do negócio, ou seja, ações para conciliar as facções da família, um dos desafios indicados por Gersick et al. (2017) para o eixo propriedade.

Com base nessas discussões, o Quadro 23 caracteriza o negócio de acordo com a incidência de conflitos e seu nível de profissionalização.

Quadro 23 - Caso 03 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	Os objetivos do negócio são similares (Quadro 21)	4
	(2)	Têm alta confiança entre eles	Fazem uso de relatórios sem um padrão definido, não possuem conselho de família e a confiança está presente entre S1 e S2 mas é instável dos sucessores para com H e seu esposo. O fato de H não se inteirar do negócio pode gerar um viés que leva a alguns conflitos S2 afirma “É eu e meu irmão a gente se entende bem assim... já a minha irmã [risos] [...] eu acho que por ela não estar ali tomando conta do que é dela, porque ela tem a visão do marido dela e não a visão dela”.	3
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	Foram identificados conflitos significativos envolvendo a divisão desigual dos ativos e a participação de um membro familiar não herdeiro no negócio. Além disso, os membros familiares não utilizam mecanismos de controle.	5
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	Não utilizam mecanismos de controle e na concepção de S1 e S2 o membro familiar não herdeiro não possui as qualificações necessárias para o cargo, S2 acredita que dar uma mesada para irmã sairia mais barato do que manter o cunhado trabalhando no negócio esse cenário indica um alto nível de cobranças.	3
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	Só um membro familiar tem formação superior e as habilidades e experiências do membro familiar não herdeiro são questionadas por S1 e S2.	4
	(6)	Desenvolvem bons relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Buscam fazer compras à vista para reduzir o risco do negócio e isso leva a uma baixa dependência em relação aos fornecedores, contam também com escritório de contabilidade, advogados e consultoria técnica de uma cooperativa. Embora descrevam um bom relacionamento com eles, a família não conseguiu desenvolver um ambiente livre de	3

			conflitos entre os acionistas.	
(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio		Foi indicada como uma propriedade que vivencia a sucessão, mas que vive alguns conflitos diante deste processo.	4
(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não fazem uso indevido das finanças da empresa		Existe uma separação entre capital da família e do negócio, retém parte do capital para ter uma reserva de segurança, mas H não recebe a participação dos lucros, seu marido recebe o que seria devido a ela (+1)*.	3
Custos de agência (questões de 1 a 4)				15
Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)			Somatória	14

\*A cada problema adicional identificado soma-se um ponto à pontuação final  
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No Caso 03, tornou-se evidente a existência de conflitos familiares diante do envolvimento de um membro familiar não herdeiro. Ao serem questionados sobre a continuidade do negócio dentro da possibilidade de S1 deixar de exercer seu papel, os entrevistados apresentaram respostas conflitantes. Para H: “[...] *o meu esposo dá conta de fazer o que ele faz, porque tudo os dois sabem fazer muito bem [...]*”, mas para os demais, o cunhado não conseguiria ficar à frente do operacional sozinho: “[...] *teria que contratar gente [...]*”(S1); “[...] *ele não tem capacidade para isso, eu meio que seria obrigada a assumir embora fosse buscar uma ajuda profissional*”(S2).

Alguns fatos revelam sistemas de governança frágeis, que podem desencadear conflitos entre principais, como a questão da divisão desigual dos ativos, conforme relatado por S2: “[...] *embora pra mim isso não faça diferença alguma, pra minha irmã faz [...]* *ela sempre questiona sobre isso*”.

Além disso, o papel da herdeira como acionista do negócio se fragiliza quando a mesma se abstém de realizar a sua função, gerando uma maior incidência de conflitos com seus irmãos. Na opinião de S2: “[...] *eu acho que por ela não estar ali tomando conta do que é dela né, porque ela tem a visão do marido*”.

A propriedade está em processo de formação de uma *holding*. H considera que não tem direito a receber participação nos lucros, já que a *holding* ainda não está formalizada, “[...] *na verdade quem recebe a participação é meu esposo [...]* *eles trabalham para o meu pai [...]* *ainda não está valendo a holding [...]*”.

O fato de a família não ter conseguido definir o papel do sócio não funcionário, envolver um membro familiar não herdeiro e realizar uma distribuição desigual dos ativos, leva à incidência de conflitos entre principais.

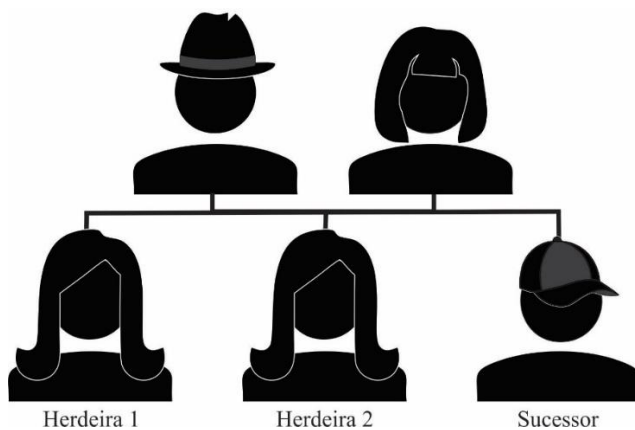
### 5.3 FAMILIAR EMPRESARIAL

Os casos familiares empresariais se caracterizam por propriedades que conseguiram resolver todos os desafios-chave envolvendo o eixo da propriedade e possuem um compromisso com os mecanismos de governança adotados, que são compartilhados por todos os membros envolvidos no negócio.

#### 5.3.1 Caso 04 – Condomínio vertical

O condomínio é uma forma contratual, os ativos já foram divididos, mas algumas estruturas são compartilhadas pelos acionistas do negócio. O condomínio só ocorrerá com a transmissão de ativos (Dados da pesquisa, 2021).

Figura 13 - Caso 04 - Formação familiar



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O Caso 04 é caracterizado como uma propriedade familiar empresarial. A gestão encontra-se estruturada, com sistemas formais de gestão e remuneração. Os patriarcas estão envolvidos no negócio, mas em processo de redução da carga de trabalho. Ficou demonstrada a existência de divisão das tarefas, com clareza sobre o papel de cada membro sucessor/funcionário do negócio e herdeiros/conselheiros. A principal atividade desenvolvida é a integração lavoura pecuária (ILP).

Quadro 24 - Caso 04 - Caracterização dos membros familiares.

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de formação</b>
<b>Patriarca (P)</b>	76	M	Superior completo	Agronomia
<b>Matriarca (M)</b>	73	F	Superior completo	Agronomia
<b>Herdeiro 1 (H1)</b>	49	F	Pós-graduação	Administração
<b>Herdeiro 2 (H2)</b>	45	F	Pós-graduação	Direito
<b>Sucessor* (S)</b>	40	M	Superior completo	Agronomia

\* Está à frente da gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Sucessor e patriarcas possuem formação na área de ciências agrárias. Os herdeiros possuem formação superior em administração (H1) e direito (H2), exercem sua profissão de formação e, concomitantemente, participam do negócio como conselheiros nos conselhos de administração e de família. Em negócios de natureza jurídica o capital e a terra permanecem nas mãos da família e apenas um representante realiza o trabalho de gerenciamento assalariado, os outros membros, como acionistas, não trabalham na propriedade e recebem o *status* de acionistas não operacionais (HUBERT, 2018).

#### 5.3.1.1 Caso 04 – Desafios-chave do eixo propriedade

A família conseguiu cumprir os quatro desafios-chave, a começar pela partilha do controle, conforme exposto por H1: “a gente estabeleceu uma governança, a gente tem um conselho ou comitê de sócios, como queira chamar”. H2 indica que:

*“[...] uma reunião a cada dois meses é um calendário fixo, a gente avalia orçamentos que foram feitos, o orçado versus o realizado, analisa [...] alguns assuntos importantes que são incluídos na pauta [...] e fora isso, a gente tem as reuniões extraordinárias quando tem um assunto importante ou muito urgente para tratar. Recentemente a gente criou só nós três, filhos, então a segunda geração, uma reunião semanal, toda segunda-feira, só eu e minha irmã e meu irmão, e meu pai e minha mãe tem com o sucessor também uma vez na semana”.*

Os membros familiares também definiram o papel dos sócios não funcionários: “[...] não tem um papel na gestão né, só no conselho [...] se você parar pra pensar eu uso um monte de tempo pro negócio [...] a gente acredita que o conselheiro não usa tempo pro negócio e ele usa um tempão [...] e a remuneração dele vem na distribuição de lucro do final do ano” (H1). Para Shapiro (2005), os incentivos podem ser financeiros - comissões e bônus visando recompensar agentes por seus esforços.

O desafio de controlar a orientação das facções dos ramos da família foi cumprido quando foram estabelecidos critérios para o envolvimento da terceira geração:

*“[...] que eles tenham uma profissão independente do negócio [...] ele vai ter que cumprir determinados critérios e requisitos para trabalhar lá [...] pelo menos eu aqui em casa eu não estímulo muito essa questão sabe [...] até porque tem a geração do meu pai que ainda é viva graças a Deus, tem a nossa geração, depois que vem a deles [...] mas o plano é que eles se preparem [...] elementos que um dia poderão ajudar eles se eles assumirem a empresa”.*(H2)

Também foram priorizadas políticas de retenção do capital, conforme mencionado por H2:

*“[...] a gente tem uma vida mais regrada porque a gente sempre pensa nos filhos, na segurança deles, não faltar pra eles [...] ter uma segurança na nossa velhice então [...] a gente não tem determinados luxos [...] a gente prefere ter a segurança na velhice ou deixar alguma preparação para os*

*filhos seja material, seja de conhecimento, seja alguma forma que possa ajudar os filhos no futuro sabe [...]”.*

### 5.3.1.2 Caso 04 – Conflitos de agência principal-principal

O altruísmo dos pais é identificado quando eles falam sobre a ocorrência de erros no desempenho de S no cargo de gestor, conforme declara P: “[...] algum erro que o nosso filho possa ter cometido, ele mesmo reconheceu antes da gente identificar [...]” e, ainda, quando consideram inexistentes os conflitos entre sucessor e herdeiras. Para H1, existem conflitos: “[...] entre eu e S, porque ele tem que prestar contas e a gente está no outro lugar e isso aí pode complicar um pouco [...]”. H2 corrobora: “sem dúvida tem mais conflito sim, tem mais conflito, porque ele as vezes não consegue se colocar no nosso lugar e a gente não consegue se colocar no lugar dele [...]”. H2 ainda se refere ao altruísmo dos pais: “[...] meu pai que está lá mais no operacional com ele e minha mãe, moram no mesmo local e já trabalharam também na fazenda, pra eles é mais fácil, e eles são de outra geração também [...] é outra cultura [...]”. S se posiciona: “[...] hoje nós estamos em uma maturidade de poder ser bem transparente o que cada um sente [...] quando eu tenho alguma coisa que me incomoda [...] eu abro na boa [...]”. Neste sentido, não foram identificados indícios de oportunismo familiar, visto que existe transparência no compartilhamento de informações.

Sobre a programação de tarefas: “[...] as tarefas de rotina, elas têm um cronograma a ser cumprido dentro da semana, as tarefas que não são de rotina, porque a nossa atividade ela é muito dinâmica, então dependendo do momento em que nós estamos, demanda uma atenção maior ou menor [...]”(S). Quanto aos herdeiros, H1 declara que “as tarefas são gerenciadas mais no macro [...]”, enquanto H2 assinala: “A gente tem, mas não está formalizado (divisão de tarefas), devia estar melhor formalizado [...]”. Esse aspecto pode dificultar o monitoramento por parte dos acionistas.

Quanto à incerteza dos resultados: “[...] como a gente domina (a atividade), já tem uma experiência no assunto, acho que depende muito da maturidade sabe? Do conhecimento do negócio, como a gente domina o negócio um pouco mais né não acha que o negócio é tão ariscado”(S). Neste sentido, o Quadro 25 apresenta a disposição ao risco dos envolvidos no negócio.

Quadro 25 - Caso 04 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio

Respondente	P/M	H1	H2	S
P/M	“Nós dois somos conservadores [...]”	“[...] elas pedem explicação, querem saber o porquê, fazem a conta, tudo é muito bem conversado [...]”		“[...] foi muito importante a entrada deles, principalmente do S [...]”
H1	“Baixa [...]”	“[...] é acho que a gente a medida que vai aprendendo mais vai tendo mais apetite [...]”		“[...] hoje nesse momento é o mais



		<i>nós estamos com essa história aí de querer ter um pouco mais de risco eu acho[...]</i>	<i>agressivo [...]</i>
H2	<i>“Médio para baixo são todos mais conservadores”</i>	<i>“O meu apetite ao risco é baixo, eu não gosto de risco”</i>	<i>“Mais pra alto”</i>
S	<i>“[...] assim aqui dentro é uma escala, quanto mais velho mais conservador, os patriarcas são extremamente conservadores [...]</i>	<i>[...] são um pouco mais conservadores, então a gente dá uma equilibrada [...]</i>	<i>[...] eu sou o mais novo e o que está no negócio, então eu puxo mais pro risco né [...]</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os envolvidos no negócio possuem uma visão clara sobre a disposição ao risco de cada um dos envolvidos (Quadro 25). É possível identificar uma unidade de opiniões, levando clareza à tomada de decisão a respeito de qual tipo de contrato utilizar, baseado em resultados ou em comportamento, conforme proposto por Eisenhardt (1989a). O Quadro 26 apresenta o nível de importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar.

Quadro 26 - Caso 04: Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondente	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
P/M	1	2	3	4
H1	1	4	3	2
H2	2	3	4	1
S	1	4	2	3

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Existe entendimento quanto à importância da estabilidade financeira do negócio e foi classificada como prioridade pela maioria dos envolvidos. O sucessor considerou a importância da remuneração, enquanto os outros classificaram este item como razoavelmente importante e menos importante. Isso pode se dar ao fato do sucessor ter sua principal fonte de renda proveniente do negócio. H1 vê a participação no negócio familiar como *“um lugar que você pode ocupar dentro da empresa familiar [...] não tenho vocação, a vocação é outra [...] mas tenho apreço pelo negócio”*. O Quadro 27 apresenta a declaração de missão dos envolvidos no negócio.

Quadro 27 - Caso 04: Declaração de missão do negócio familiar.

Respondente	Declaração
P/M	<i>“[...] nossa principal missão do negócio familiar é mostrar para os filhos e para os netos e pra sociedade que a gente quer gerar emprego, ter sustentabilidade ambiental dentro da nossa atividade rural [...]</i>
H1	<i>“[...] pensar em diversificar [...] profissionalizar”</i> .
H2	<i>“[...] a missão é a gente gerenciar da melhor forma um negócio para uma continuidade nas gerações futuras, dando segurança a família e aos sucessores [...]</i>
S	<i>“[...] é o negócio ser sustentável para que tenha qualidade de vida da família, para que os membros da família sejam bem remunerados [...]</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Existe a preocupação com a próxima geração e a sustentação do negócio. Para P/M é importante mostrar aos filhos e netos a missão do negócio. Para H2, a missão é gerenciar para dar segurança à família e sucessores, ou seja, visa o longo prazo, a continuidade do negócio. O Quadro 28 apresenta o perfil de risco dos envolvidos no negócio.

Quadro 28 - Caso 04 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	A estabilidade financeira do negócio foi um objetivo com forte similaridade de opiniões entre os envolvidos, mas nos demais objetivos as opiniões ficaram divididas.	5
	(2)	Têm alta confiança entre eles	S fala sobre a maturidade que foi atingida no negócio e a liberdade para conversar e expor o que não está legal, a família tem sistemas de governança formais baseados em reuniões semanais para o compartilhamento das informações e tomada de decisão de 3 em 3 meses uma reunião para apresentação dos resultados e definição de metas. A confiança não foi citada como um mecanismo de governança o que mostra uma maturidade nos sistemas de governança adotados e que ao mesmo tempo eleva os custos de monitoramento.	5
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	Os conflitos existem mais são mínimos, as questões identificadas estão ligadas ao lugar ocupado pelo sucessor e pelas acionistas, na necessidade de prestar contas, H2 expõe “[...] as vezes ele não consegue se colocar no nosso lugar e a gente não consegue se colocar no lugar dele [...]”	3
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	Como sugerido por H1 esse monitoramento só ocorre no nível macro, sendo assim, a avaliação se dá de acordo com o desempenho do negócio e não no cumprimento de atividades pontuais.	2
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	Todos os envolvidos possuem formação superior, patriarcas e sucessor tem formação agrícola, e possuem experiência e habilidade para gerir o negócio.	1
	(6)	Desenvolvem bons relacionamentos com <i>stakeholders</i>	O relacionamento entre os familiares é pouco conflituoso, possuem aproximadamente 40 funcionários segundo os patriarcas não há diferenciação na lida com eles e com o funcionário familiar, além disso, oferecem folgas mensais aos funcionários para cuidarem de assuntos pessoais.	2
	(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio	Identificada por uma matéria do globo rural cuja manchete era “Profissionalismo na sucessão chega as grandes propriedades”, vista como uma empresa profissionalizada e que conseguiu construir uma boa estrutura de governança no processo de sucessão.	1
	(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não	Família construiu um sistema de remuneração pautado pela participação dos	2

	fazem uso indevido das finanças da empresa	membros familiares no negócio, sucessor recebe salário e participação nos lucros como acionista, e as herdeiras recebem participação nos lucros, não fazem uso indevido do capital do negócio, além disso retém parte do capital para ter uma segurança financeira.	
	Custos de agência (questões de 1 a 4)		15
	Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)	Somatória	6

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Caso 04, a família conseguiu desenvolver uma estrutura de governança formal, com duas acionistas residindo distante da propriedade. O principal mecanismo de controle é a reunião de sucessor e herdeiros e o conselho de família com calendário fixo. Estes eventos ocorrem, respectivamente, em reuniões semanais para assuntos rotineiros e a cada três meses para avaliar orçamentos e apresentação de resultados, de forma virtual ou presencial. Neste último, os custos de monitoramento são elevados. Na existência de assuntos urgentes, reuniões extraordinárias são convocadas.

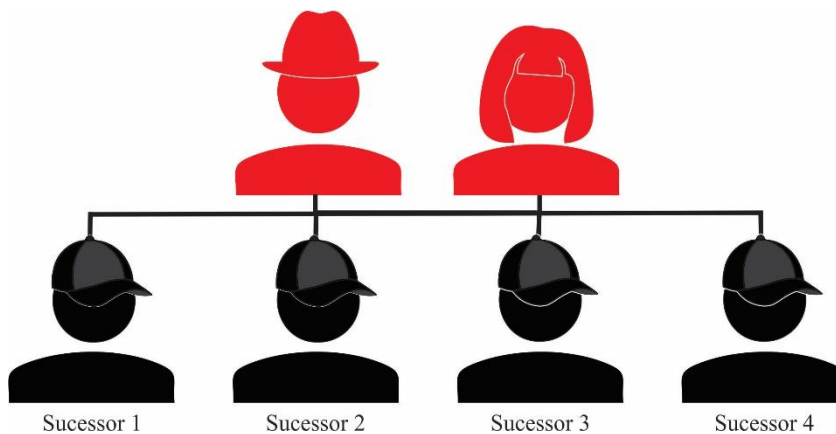
Apesar de não haver conflitos significativos, existe a cobrança pela prestação de contas do sucessor para com os acionistas pois, neste sentido, os irmãos estão em lados opostos e, por isso, têm um olhar diferente sobre o negócio. Para Young et al. (2008), em empresas familiares é comum a falta de transparência quanto à divulgação de informações importantes pelo conselho pois, com frequência, os gestores não sentem a necessidade desse compartilhamento. Isso mostra o caráter mais profissionalizado do Caso 04, já que o compartilhamento de informações é respeitado e cobrado.

### 5.3.2 Caso 05 – Holding familiar

A *holding* familiar visa manter a participação da família na empresa evitando a entrada de terceiros, buscando uma gestão simplificada (MANGANELLI, 2016b), nesse caso, basta que o negócio rural esteja formalizado como uma *holding* familiar, administrada por um acionista, podendo ser ele da geração mais idosa, o sócio fundador/**proprietário controlador** com direitos de usufruto sobre o negócio, ou os próprios herdeiros, caracterizando a **sociedade entre irmãos**.

No Caso 05, os patriarcas não estão mais envolvidos na gestão do negócio familiar (Figura 14), embora os sucessores incentivem a sua participação nas reuniões: “*a gente faz de tudo para que eles participem, meu pai participe das nossas reuniões [...] as vezes ele não quer, mas a gente tenta deixar ele a par da situação [...]*”(S2).

Figura 14 - Caso 05 - Formação familiar



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os quatro herdeiros são também sucessores, trabalham formalmente no negócio e dependem dessa renda para sobreviver. A agricultura é desenvolvida em parceria: “*nós também temos parcerias de arrendamento [...] plantio de soja e milho [...] tem uma parte que integra pecuária e agricultura, eles plantam a soja e na safrinha que é o milho, eles plantam o pasto pra gente fazer uma integração de uma parte da fazenda*”(S2).

Quadro 29 - Caso 05 - Caracterização dos membros familiares

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
<b>Patriarca (P)</b>	87	M	Fundamental completo	-
<b>Matriarca (M)</b>	84	F	Fundamental completo	-
<b>Sucessor 1 (S1)*</b>	60	M	Superior completo	Administração
<b>Sucessor 2 (S2)*</b>	58	M	Superior completo	Engenharia civil
<b>Sucessor 3 (S3)</b>	54	M	Superior incompleto	-
<b>Sucessor 4 (S4)</b>	50	M	Médio completo	-

\* Está à frente da gestão.

Dois sucessores concluíram o ensino superior, sendo apontados como líderes do negócio. Nenhum deles tem formação agrícola, mas S2 adquiriu experiências na área: “[...] fui presidente do sindicato rural, me envolvi na federação de agricultura e pecuária, então isso me deu uma bagagem muito grande, eu vi que a gente estava atrasado, que se continuasse do jeito que a gente estava a gente ia ter que começar a vender partes da fazenda [...]”.

Para S2, a formação de uma empresa familiar sólida exige tempo e empenho de toda a família: “[...] uma empresa familiar, ela não surge de um dia para o outro, ela é de muita luta, até a gente entender quem pode e quem não pode estar junto [...]”.

### 5.3.2.1 Caso 05 – Desafios-chave do eixo propriedade

A família conseguiu cumprir os quatro desafios-chave pertencentes ao eixo propriedade, a começar pela partilha do controle: “*Elas [as decisões] são tomadas por todos,*

*assim a gente se reúne, senta, discute e vê qual a melhor decisão”* (S2). Conforme indicado por S2, todos os herdeiros são funcionários do negócio:

*“[...] eu fiquei como o diretor financeiro, meu irmão mais velho ficou como diretor operacional e os outros dois dão suporte, o terceiro fica na parte de compras, mas ele também é um pouco faz de tudo, e tem o caçula que trabalha no campo, ele é responsável pela compra dos animais, pra ir a campo mesmo no dia-a-dia”.*

Desta forma, com todos os herdeiros como funcionários, o desafio de definir o papel dos sócios não funcionários não se aplica a esse caso. Os envolvidos apontaram duas fases em que foi necessário controlar as facções da família. Em um primeiro momento, um período de conflitos foi identificado quando S2 comenta sobre a chegada de agregados:

*“[...] meu irmão casou primeiro, depois eu casei, daí veio o terceiro, daí o quarto, daí todo mundo se julgava, as mulheres todas donas do negócio, entendeu? [...] no começo a gente deixou se envolver e aí começaram os conflitos, e era terrível, eu posso falar pra você que a gente viveu um pesadelo [...] mas graças a Deus a gente superou [...] quando deixou a família de lado e falou o negócio é nosso e nós somos os herdeiros e nós temos que resolver [...] mas como eu te falei foram 20 anos”.*

A segunda fase surge com a chegada da nova geração: *“[...] tem dois filhos adultos que não vivem da fazenda, não dependem, que já estão independentes [...] é uma geração que a gente sabe que a sucessão vai ser mais delicada, porém a gente já está amadurecendo a ideia [...]”* (S2). A esse respeito, existem planos para o futuro:

*“[...] o que a gente quer construir, é que eles participarem de um conselho entendeu, a gente já ter uma equipe que vai dar todo esse suporte e eles [...] a gente percebe que o que seria positivo pra nós no momento que nós éramos pequenos de ter tido aquela visão de não viver da fazenda [...] tiramos nossos filhos do negócio [...] pra eles terem o negócio deles, e a fazenda ser um segundo negócio entendeu [...]”*(S2).

Desta forma, o desafio de controlar as diversas facções da família também foi resolvido de forma satisfatória, em um primeiro momento, superando desafios e, em um segundo momento, através de um planejamento para que esses conflitos não voltassem a ocorrer.

O terceiro desafio-chave do eixo propriedade, que é o de reter o capital, também tem sido alvo de controle por parte dos gestores. Para S2: *“[...] nesses últimos cinco anos a gente conseguiu melhorar essa questão financeira, aumentar a receita de forma que a gente consegue ter uma reserva, [...] então hoje isso nos dá uma segurança maior”.* Na existência de sucessores familiares, é preciso que haja uma expansão dos negócios com vistas ao sustento de um maior número de membros (INWOOD; SHARP, 2012).

### 5.3.2.2 Caso 05 – Conflitos de agência principal-principal

O altruísmo parental foi identificado na seguinte afirmação de S4 quando comenta sobre colocar pessoas adequadas que vão conseguir levar a empresa ao crescimento:

*“[...] já falamos sobre isso, a importância é ter um profissional né para atender aquilo que a gente objetiva né no longo do tempo [...] não é questão de ser um membro da família, mas de ter pessoas capacitadas pra dar seguimento [...] alguém, vamos supor, deixa de estar no seu devido setor para colocar a pessoa adequada né que vai conseguir levar pra frente né as coisas da fazenda [...]”*

Porém a profissionalização do negócio é custosa e contratar pessoas qualificadas é viável em negócios bem estruturados. S1 afirma:

*“[...] uma das metas é passar pra um campo profissional mais habilitado [...] a gente começar a se tornar investidores acionistas disso, isso é uma passagem que [...] vai ocorrer futuramente, trabalhar com aqueles profissionais mais habilitados [...] é passivo que isso futuramente irá acontecer até por questão de sustentabilidade”*

No entanto, esse processo de profissionalização pode encontrar barreiras, como relatado por S2: *“[...] com o meu pai, nós somos eu e mais três irmãos, casados [...] então são cinco famílias, entendeu [...]”*. Ou seja, todos retiram do negócio familiar a sua principal renda.

As tarefas são programadas: *“[...] a gente não consegue ainda penalizar um irmão, mas a gente trabalha pra evitar problemas [...]”* (S2), neste sentido denota-se: *“[...] por ser irmão a gente estar junto a gente acaba relevando [...] coisa que eu acho que a gente peca [...]”*(S3). Estes são indícios de oportunismo familiar identificado quando há um tratamento diferente entre funcionários familiares e não familiares.

Quando questionados sobre a incerteza dos resultados, S1 afirma que o risco do negócio é alto: *“Porque a gente trabalha com insumos muito caros [...] tem uma margem de lucro reduzida [...]”*. Na perspectiva de S2 o risco é considerado baixo: *“porque a gente conseguiu nesses anos desenvolver mecanismos de segurança, principalmente na parte financeira [...] a gente conseguiu melhorar essa questão financeira, aumentar a receita de forma que a gente consegue ter uma reserva [...]”*. O esforço que a família fez para inovar e ter essa segurança financeira foi importante para atingir esse patamar. O Quadro 30 mostra a percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio.

Quadro 30 - Caso 05 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio

Respondente	S1	S2	S3	S4
S1	<i>“Em relação aos demais eu sou bem conservador” “[...] mas como eu sou minoria eu aceito o risco também”.</i>	<i>“o mais empreendedor é o tesoureiro [...] foi ele que fez toda mudança”</i>	<i>“Os outros dois são empreendedores mais não tanto quanto esse [...] são medianos... eles toleram o risco[...]”</i>	
S2	<i>“Muito baixa.... não faria [...]”</i>	<i>“[...] foi uma coisa bem agressiva, a gente tinha que mudar, os outros irmãos estavam do meu lado mas eu precisava do apoio do mais velho [...]”</i>	<i>“[...] os outros irmãos estavam do meu lado [...]”</i>	

S3	<i>“[...] eu tenho um irmão meu que já é mais conservador, o mais velho que já é mais seguro [...]”</i>	<i>“[...] eu acho que é de médio pra alto... igual eu [...]”</i>	<i>“[...] Sou mais arriscado, eu sou um cara que sou mais do risco”.</i>	<i>“Eu acho que também ele gosta de risco”.</i>
S4	<i>“Pode por média”.</i>			

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Quadro 30 mostra o quanto S1 é avesso ao risco. Segundo S2, a mudança ocorrida no negócio: *“foi uma coisa bem agressiva, a gente tinha que mudar, os outros irmãos estavam do meu lado mas eu precisava do apoio do mais velho que tinha esse domínio”*. S1 concorda: *“foi ele [S2] que fez toda mudança [...], se ele não tivesse promovido essa mudança a gente teria vendido terra já”*. Neste sentido, S1 concorda com sua posição mais conservadora: *“em relação aos demais eu sou bem conservador, os meus irmãos são mais empreendedores”*. S3 concorda: *“[...] eu tenho um irmão meu que já é mais conservador, o mais velho que é mais seguro [...]”*.

Mesmo com diferentes disposições ao risco, existe um alinhamento perceptível entre os objetivos dos envolvidos no negócio, conforme apresentado no Quadro 31.

Quadro 31 - Caso 05 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondente	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
Sucessor 1	2	1	3	4
Sucessor 2	1	2	3	4
Sucessor 3	1	2	3	4
Sucessor 4	2	3	4	1

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os membros familiares, S2 e S3, classificaram a importância dos itens de forma idêntica (Quadro 31). Existe uma semelhança entre os objetivos dos envolvidos no negócio. Os dois itens de maior relevância foram a estabilidade financeira do negócio e a segurança financeira da família. Neste sentido, Calabrò, Campopiano e Basco (2017) apontam que o desenvolvimento de uma identidade comum entre gerentes familiares pode reduzir a incerteza sobre a eficiência dos investimentos. O Quadro 32 apresenta a declaração de missão dos envolvidos no negócio familiar.

Quadro 32 - Caso 05 – Declaração de missão do negócio familiar

Respondente	Declaração
S1	<i>“[...] a missão deixou de ser produção e pecuária e hoje a missão dessas terras é agricultura, nós tentamos incrementar a pecuária, a gente diminuiu a área e aumentamos o número de gado [...] passou a intensificação [...] na parte de agricultura optamos por arrendamentos e trabalhamos no sentido de empresa e não do sistema de exploração [...] que a gente quer fazer uma reserva técnica, tratar com o balanço patrimonial, balancetes de resultados, toda essa parte contábil [...]”</i>
S2	<i>“[...] fazer o negócio sustentar né... que a gente consiga deixar melhor para a próxima geração, acho que essa é uma grande questão nossa, a gente já tem essa... que a gente consiga fazer o que os antepassados fizeram”.</i>
S3	<i>“[...] investimentos que vamos fazer, que estão sendo feitos na fazenda [...] no escritório, na</i>



	<i>cidade, na casa dos meus pais e não podemos estourar, então a gente tem todo um projeto [...]"</i>
S4	<i>"A gente começou esse trabalho já no ano passado [...] colocar para os herdeiros, para os nosso filhos, a importância né holding [...] pra eles entenderem qual é o processo tudo [...]"</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nas declarações apresentadas, existem dois pontos que se destacam: a continuidade da empresa para a próxima geração e os investimentos. A sucessão só ocorre se houver saúde financeira e viabilidade econômica, conforme apontado por Corsi e Salvioni (2012), as propriedades economicamente maiores reduzem a probabilidade de que indivíduos busquem por trabalho fora, tanto proprietários quanto sucessores, pois são mais atraentes economicamente. A caracterização do negócio de acordo com a sua profissionalização é apresentada no Quadro 33.

Quadro 33 - Caso 05 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	No Quadro 31 é possível observar a similaridade dos objetivos dos envolvidos no negócio familiar.	2
	(2)	Têm alta confiança entre eles	Evidências apontam que existe um monitoramento por parte dos sucessores que estão à frente da gestão do negócio (S1 e S2), além disso também passam por uma avaliação externa a cada 60 dia e isso acaba gerando custos de monitoramento.	5
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	S2 explica que no início deixaram todos as esposas se envolverem e alega "[...] ai começaram os conflitos, e era terrível, eu posso falar pra você que a gente viveu um pesadelo, mas graças a Deus a gente superou com muito suor [...] eu te afirmo que quando a gente deixou a família de lado e falou oh é nosso e nós somos os herdeiros e nós temos que resolver que a gente conseguiu, mas como eu te falei foram 20 anos [...]"	2
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	Alguns indícios demonstram algum tipo de monitoramento, S3 expressa seu descontentamento e expõe "S2 é o financeiro e as vezes ele acaba se intrometendo na minha área [...] eu chego bicho [...] você tem que falar comigo, delega pra mim [...]". Além disso, também passam por uma avaliação externa a cada 60 dias que identifica resultados, custos, tempo de execução, fatores internos, e ainda realizam uma coleta de dados que geram informações possibilitam um certo grau de cobrança.	5
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	S1 e S2 possuem formação superior e estão à frente do negócio com o intuito de dar continuidade e torná-lo sustentável, quando questionado se S3 e S4 poderiam assumir a gestão S2 afirma "[...] hoje eu acho que ainda não, mas a gente está trabalhando pra estar todo mundo no mesmo patamar". S3 e S4 não possuem formação superior.	3
	(6)	Desenvolvem bons	S1 aponta para uma disponibilidade de mão-	4



	relacionamentos com <i>stakeholders</i>	de-obra desqualificada para atuar neste setor, segundo ele “[...] essa é a mão-de-obra [...] analfabeta, de baixa instrução escolar, pessoas sem comprometimento com o serviço hora contratado [...] é uma mão-de-obra muito temporária [...]”, além disso, existem alguns conflitos entre acionistas, mas que são bem administrados.	
(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio	Foram indicados como uma família que conseguiu superar as dificuldades da sucessão com uma governança bem estruturada.	2
(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não fazem uso indevido das finanças da empresa	Conseguiram desenvolver o negócio a ponto de ter uma segurança financeira, existe separação entre capital do negócio e da família, mas S2 aponta que “se no mês um tiver uma retirada maior, os outros três já estão blindados [...], no final de cada ano a gente repassa, igualiza pra todos [...]”.	2
Custos de agência (questões de 1 a 4)			14
Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)			Somatória 11

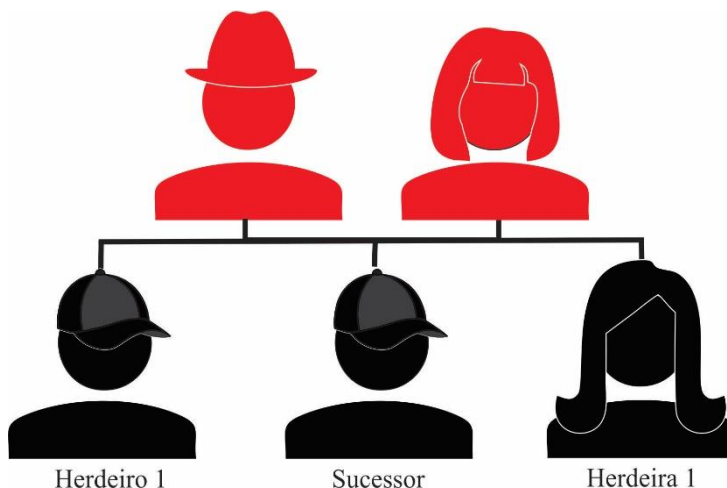
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Caso 05, todos os filhos trabalham no negócio e, por isso, dependem financeiramente dele. Existe uma liderança centrada nos dois irmãos mais velhos, que tem um maior nível de qualificação, existem cobranças, mas não são capazes de chamar atenção de um membro familiar, o que leva a alguns conflitos, pois quando é necessário aplicar medidas corretivas na área que não cabe a um deles, acabam dando ordens fora da sua linha de comando e interferindo no trabalho de algum dos irmãos conforme expôs S3 “[...] S2 [...] as vezes ele acaba se intrometendo na minha área [...] eu chego bicho [...] você tem que falar comigo, delega pra mim [...]”. Apesar disso, conseguiram desenvolver uma divisão de tarefas e um sistema de remuneração e incentivos, além de terem controlado as facções da família, possuem um certo nível de profissionalização, mas enfrentam alguns conflitos que pode estar relacionado à inserção de todos os filhos como funcionários do negócio, para Dyer (2010) membros da família possuem objetivos diversos e torna-se necessário resolver problemas como a dificuldade em disciplinar ou demitir membros familiares.

### 5.3.3 Caso 06 – Holding familiar

No Caso 06, os patriarcas não participam mais da gestão do negócio. A forma jurídica adotada pela família é a *holding* familiar. Para Moreno Pérez e Loblely (2015), essa estrutura propicia maior solidez comercial e financeira na busca por competitividade no mercado.

Figura 15 - Caso 06 - Formação familiar



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A gestão da empresa encontra-se nas mãos de um dos herdeiros e, os demais, compõem um conselho familiar que se reúne, no mínimo, uma vez ao ano, presencialmente. Existe também um sistema de remuneração para herdeiros, tanto funcionários quanto não funcionários. O negócio desenvolve atividades diversificadas, sendo elas: agricultura (soja e milho), plantação de cana-de-açúcar, pecuária de corte, pecuária de leite e avicultura. O Quadro 34 apresenta as características dos membros familiares.

Quadro 34 - Caso 06 - Caracterização dos membros familiares.

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
<b>Patriarca (P)</b>	77	M	Superior completo	Engenheiro Civil e Psicanalista
<b>Matriarca (M)</b>	77	F	Magistério	Professora
<b>Herdeiro 1 (H1)</b>	52	M	Pós-graduação	Engenheiro mecânico
<b>Sucessor* (S)</b>	51	M	Mestrado	Zootecnia
<b>Herdeiro 2 (H2)</b>	49	F	Pós-graduação	Psicóloga

\* Está à frente da gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O patriarca possui nível superior e a matriarca concluiu o magistério. Os herdeiros possuem pós-graduação, o sucessor em nível de mestrado, na área de zootecnia, único com formação agrícola. Herdeiros e sucessor possuem outras atividades fora da propriedade. O sucessor gerencia o negócio, mas possui outra carreira, por isso, buscou dar ao negócio uma maior autonomia: “[...] ele já trabalhou o suficiente para diminuir a participação dele, hoje o negócio tem gerente, tem uma equipe grande, várias pessoas trabalhando, então a participação dele já é bem menor [...]” (H2). Sobre a hipótese de o sucessor deixar o negócio H2 destaca: “[...] se isso vier a acontecer eu acho que vai ser planejado, eu acredito que essa estrutura que já existe ficaria mais à frente, mas mesmo assim, acredito eu, ele não abandonaria por completo”.

### 5.3.3.1 Caso 06 – Desafios-chave do eixo propriedade

A família conseguiu cumprir três desafios-chave pertinentes ao eixo propriedade.

Promoveram a partilha do controle:

*“As tomadas de decisões estratégicas são conjuntas [...] investimento, crescimento, endividamento, essas decisões, elas são conjuntas nas nossas reuniões de orçamentação e planejamento pro ano seguinte, agora as decisões mais táticas e operacionais [...] e eventualmente até estratégicas do dia-a-dia sou eu por estar presente, mas a gente tem um sistema também de comunicação com eles bastante estreito né [...]”(S).*

O desafio de definir o papel dos sócios não funcionários também foi cumprido, pois os herdeiros têm um papel “*Só no conselho*”, segundo S. Para H2: “*[...] em termos do papel exercido [...] a gente está começando a ter esse papel mais delineado [...]*”.

Quanto ao desafio de controlar as facções da família há um esforço no sentido de preparar a chegada da nova geração. O primeiro passo foi a implantação do conselho de família, como relata S:

*“[...] olhando a próxima geração [...] a gente está começando um trabalho com eles [...] desenvolver as competências para eles ficarem com aquele sentimento do proprietário [...] a gente tem um lema aqui que é ‘a liberdade individual para cada um escolher seu caminho, mas uma responsabilidade coletiva com o negócio’ [...] a gente está encarando aqui o nosso negócio numa plataforma de alavancagem de novos negócios a partir do caminho deles [...] a gente pode agregar o negócio ou ampliar e desenvolver novas atividades”.*

Reter o capital é o terceiro e último desafio-chave da empresa. Como herdeiros e sucessor são independentes financeiramente do negócio e possuem outras fontes de renda, eles conseguiram lidar com esse desafio. H2 diz que: “*o negócio é saudável [...] só pode ficar saudável porque foi tudo reinvestido [...] a gente fez opções de fazer investimento em comum [...] compra de uma casa [...] Então são ganhos indiretos [...]*”.

### 5.3.3.2 Caso 06 – Conflitos de agência principal-principal

No Caso 06, também foi identificado o altruísmo parental, que é percebido quando o avô adoece e H1 assume a gestão da propriedade:

*“[...] meu avô doente, e minha mãe não tem irmãos [...] meu pai não tinha nada a ver com isso então eu fui porque era melhor situação para todo mundo [...] um ano depois surgiu uma oportunidade em que eu conversei com S e falei eu vou embora [...] é uma oportunidade sensacional [...] então se você tem disponibilidade para vir eu vou [...]*”.

Hoje S é o único funcionário familiar do negócio e segundo ele “*trabalho pouco [...] eu sou remunerado pelo negócio, pela gestão, mas só pela ação estratégica, tô muito pouco dentro do operacional e aí tem um diretor executivo que conduz as atividades operacionais [...] eu sou o braço da família vamos dizer aqui junto ao negócio [...]*”. Desta forma, o altruísmo parental encontra-se mais como um cuidado com o negócio, ter o olhar do dono,

mesmo que isso signifique um menor tempo de dedicação ao negócio, já que S divide sua dedicação com outra carreira fora da fazenda. Esse resultado está em discordância com o proposto por Corsi e Salvioni (2012) de que propriedades economicamente maiores reduzem a probabilidade de indivíduos que busquem por trabalho fora, pois são mais atraentes economicamente. No Caso 06 o que permitiu que o sucessor tivesse outra carreira foi a profissionalização do negócio que deu uma maior independência à atividade.

Não foram identificadas ações que apontam para oportunismo familiar, pois o negócio possui: “[...] *agendas transparentes e bastante alinhadas, não tem grande discrepância nos assuntos, eu sei exatamente o que ele faz, conheço o negócio, conheço os números [...]*”(H1). O relacionamento com S é indicado por H2 como “[...] *baseado nessa confiança, a gente sempre ouviu muito a opinião dele sobre determinadas decisões [...] ele tem essa autonomia nas tomadas decisões maiores [...]*”.

As tarefas são programadas:

*[...] tem dever de casa, eu acompanho o financeiro, que são relatórios semanais [...] faço a finalização e checagem dos relatórios trimestrais [...] e relatórios que são muito frequentes de produção de resultados dos negócios físicos [...] as atividades eu acompanho praticamente semanalmente junto com o financeiro são aí, sei lá, 4 horas por semana de dedicação, 4 a 5 horas por semana de dedicação programada em cima desses relatórios e olho na atividade[...]*(S).

As reuniões do conselho também ocorrem uma vez por ano, mas H2, considera sua relação com S pautada pela confiança e destaca: “[...] *a gente andou furando ano passado (conselho de família) acho que mais por conta da pandemia, porque a gente tinha por hábito fazer essas reuniões quando a gente se encontrava, e aí a gente acabou não se encontrando então demorou um pouco para acontecer do modelo que a gente costumava fazer [...]*”. Isso demonstra o alto grau de confiança presente.

Para H1 as incertezas do negócio se relacionam à fase que estão vivendo: “[...] *tem risco grande sim se você está numa fase de grande alavancagem [...]*”. Para S, a diversificação reduz o risco: “[...] *agricultura é uma atividade que tem seus riscos [...] mas nós especificamente temos um portfólio de atividades bastante diversificado, então isso tira um pouco o risco [...]*”. O Quadro 35 demonstra a percepção do sucessor e herdeiros sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio.

Quadro 35 - Caso 06 - Percepção sobre a disposição ao risco dos envolvidos no negócio.

Respondentes	H1	S	H2
H1	<i>“[...] eu não uso as mesmas técnicas de agressividade no meu negócio que eu uso aqui no do meu patrão (risos) [...] se eu errar quem perde é ele [...] agora no meu negócio, de jeito nenhum [...] eu falo pro meu irmão, ‘não dá eu não consigo dormir com essa alavancagem’ vamos tirar o pé (risos)”</i>	<i>“[...] eu acho que para o negócio ela é mais alta que a minha [a disposição ao risco do sucessor]. Do ponto de vista do negócio, do patrimônio eu sou mais conservador”.</i>	<i>“[...] eu acho que ela também é mais conservadora, até do que eu, mas por outro lado ela também não tem como avaliar o grau de risco [...]”</i>
S	<i>“[...] eles seguram um pouco, são mais conservadores. E aí eu to indo nessa esteira deles, então a decisão é do conjunto”.</i>	<i>“[...] é a minha talvez seja maior um pouco [disposição ao risco], eu não sei se é por eu estar aqui [...]”</i>	<i>“[...] eles seguram um pouco, são mais conservadores. E aí eu to indo nessa esteira deles, então a decisão é do conjunto”.</i>
H2	<i>“Eu acredito que sim [todos tem a mesma disposição ao risco] [...] baixo ou médio”.</i>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

S e H1 avaliam a disposição ao risco de H2 como baixa. H1 considera que S tem mais apetite ao risco e S concorda com sua disposição mais alta, atribuindo-a ao fato de estar no dia a dia do negócio (Quadro 35). H1 reconhece sua aversão ao risco quando se trata do seu próprio patrimônio, já H2 considera todos os envolvidos com o mesmo apetite ao risco. Para Eisenhardt (1989a), a incerteza sobre o futuro da organização lava ao risco e essa incerteza, aliada à disposição das partes em aceitar os riscos, influencia no relacionamento de agência. Preferências e atitudes diversas em relação a isso implicam em problemas de compartilhamento de risco e podem gerar custos. Os objetivos dos herdeiros e do sucessor podem ser observados no Quadro 36.

Quadro 36 - Caso 06 - Importância dos itens para os envolvidos no negócio familiar

Respondentes	Estabilidade financeira do negócio	Segurança financeira da família	Familiares bem remunerados	Qualidade de vida da família
H1	2	1	4	3
S	1	3	4	2
H2	1	3	4	2

1- Muito importante; 2- Importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Menos importante.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

S e H2 possuem a mesma visão sobre a importância dos itens expostos no Quadro 36. Familiares bem remunerados foi o item de menor importância, o que pode ser explicado pelo fato de os envolvidos possuírem outras carreiras. Essa unicidade de ideias pode ser percebida também quando perguntados sobre a missão do negócio familiar (Quadro 37):

Quadro 37 - Caso 06 – Declaração de missão do negócio familiar

Respondente	Declaração de missão do negócio familiar
H1	<i>“[...] a questão da segurança financeira [...] o capital pode ser traduzido na missão estratégica [...] tem que botar uma lupa nisso [...] eu fico sempre atento a questão dos investimentos compromissos, e alavancagem financeira do negócio como um todo”.</i>
S	<i>“[...] no longo prazo pensando na família e no consórcio de primos é aquele lema cuidado, responsabilidade e usar né tudo foi construído ao longo desses anos como uma plataforma de novas oportunidade em várias frentes [...] então eu acho que essa é a diretriz central”.</i>
H2	<i>“[...] a perpetuação do negócio, a manutenção do negócio, acho que a gente trabalha para isso, para que o negócio continue existindo”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados indicam que o principal olhar é sobre o futuro, que a empresa tenha continuidade, com saúde financeira, para dar suporte à geração vindoura. Para Schulze et al. (2001), o planejamento estratégico pode ajudar a alinhar atitudes de agentes familiares para que ajam de acordo com a missão e valores da empresa, impondo disciplina e orientando atividades do dia a dia.

O Quadro 38 apresenta as características da agência do relacionamento principal-principal identificadas no negócio e o seu nível de profissionalização.

Quadro 38 - Caso 06 - Caracterização do negócio de acordo com o nível de profissionalização

	Nº	Questões	Dados	Pontuação
Custos de agência	(1)	Têm os mesmos objetivos para a família e para a empresa.	Pelo Quadro 36 é possível observar a similaridade dos objetivos dos envolvidos no negócio familiar.	2
	(2)	Têm alta confiança entre eles	Se reúnem anualmente no conselho de família, mas quando não é possível que ocorra a reunião os envolvidos não consideram inoportuno, os herdeiros fazem o acompanhamento por relatórios, ainda assim a governança relacional se sobressai, a confiança no trabalho e na tomada de decisão do sucessor. H1 apenas confirma sua aversão a riscos altos e diz não estar preparado para grandes alavancagens.	2
	(3)	Têm poucos conflitos significativos	O negócio é pautado em grande parte pela governança relacional, deste modo, não foram identificados conflitos significativos.	1
	(4)	Não precisam ser monitorados no exercício de sua função.	Para H2 a relação com S é pautada pela confiança, ela afirma “[...] ele tem essa autonomia, mas as tomadas decisões maiores a gente teve alguma reunião antes, nunca foi feita uma reunião extraordinária, mas coincide, o momento de se planejar novos negócios, dá tempo da gente estar junto antes [...]”. Então existe o compartilhamento de informações no sentido de manter os acionistas informados e não para o monitoramento.	1
Ativos e passivos familiares	(5)	Têm habilidades, motivação e experiência para administrar o negócio	S e H1 estão qualificados, possuem bom entendimento do negócio, dos números e tem motivação para crescer, H2 apesar de ter formação superior não acompanha muito bem as discussões, H1 afirma “[...] a forma como a gente discute pode deixar a minha irmã numa situação de desvantagem ou criar algum desconforto [...]”.	2
	(6)	Desenvolvem bons relacionamentos com <i>stakeholders</i>	S se dedica ao relacionamento com funcionários, segundo ele “[...] 4 a 5 horas por semana de dedicação programada em cima desses relatórios e olho na atividade aí pega a moto, o carro dá uma volta pra ver o que tá acontecendo, conversa com os funcionários, uma presença [...] e existe um bom relacionamento entre os acionistas.	1
	(7)	Possuem uma imagem positiva na comunidade quanto à relação com o negócio	Identificada por uma matéria do globo rural cuja manchete era “Profissionalismo na sucessão chega as grandes propriedades”, vista como uma empresa profissionalizada e que conseguiu construir uma boa estrutura de governança no processo de sucessão.	1
	(8)	Usam seus recursos financeiros para sustentar o negócio e não fazem uso indevido das finanças da empresa	Não fazem retiradas, todo o capital é reinvestido na propriedade e não fazem uso indevido das finanças do negócio familiar H2 afirma que “[...] a gente já teve um combinado né de retirada bem pequeno [...] depois isso se perdeu ao longo dos anos porque a gente fez opções de fazer investimento em comum [...] essas decisões a gente toma em conjunto, parou de fazer	1

		retirada financeira [...]”.	
	Custos de agência (questões de 1 a 4)		6
	Ativos e passivos familiares (questões de 5 a 8)	Somatória	5

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Caso 06, os mecanismos de governança estão bem delimitados e a estrutura bem profissionalizada. Existe uma política de remuneração para o sucessor e herdeiros, bem como um compromisso com reinvestimentos e saúde financeira no longo prazo, pondo em discussão o consórcio de primos, para que a propriedade tenha continuidade na próxima geração. Para S o lema do negócio é *“a liberdade individual para cada um escolher seu caminho, mas uma responsabilidade coletiva com o negócio”*.

#### 5.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CASOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Os casos foram classificados de acordo com a proposta de Dyer (2010) em firma familiar clã, profissional, mãe & pai ou auto interessada. Para a classificação foram utilizadas as somatórias das notas de custos de agência e de ativos e passivos familiares apresentadas em cada um dos casos. O Quadro 39 apresenta as somatórias das notas, sua média e a classificação.

Quadro 39 - Classificação de acordo com o nível de profissionalização

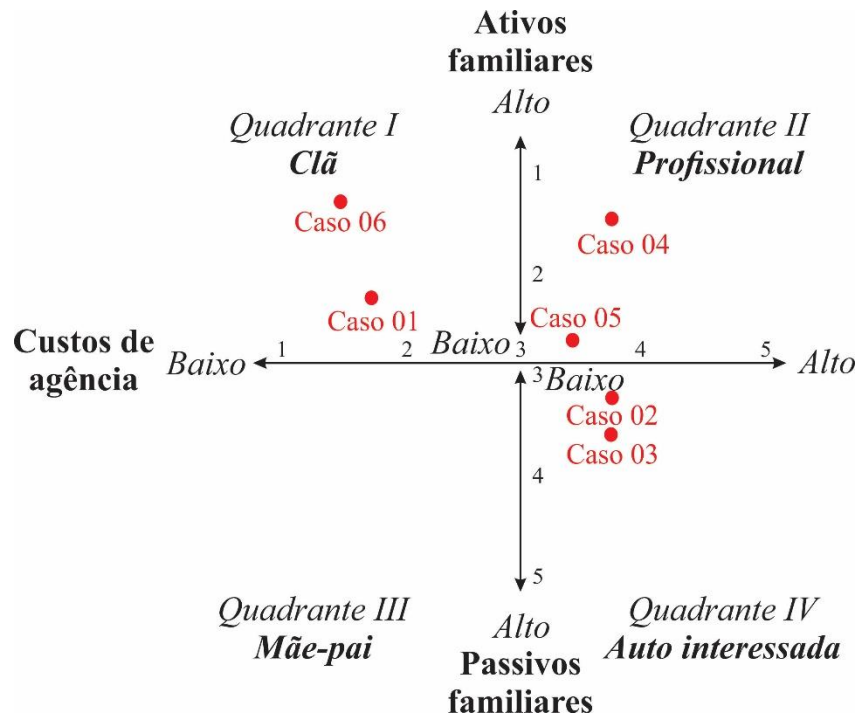
Casos	Variáveis	Somatória das notas	Média	Classificação de acordo com o nível de profissionalização
01	Custos de agência	7	1,75	Firma clã
	Ativos e passivos familiares	9	2,25	
02	Custos de agência	15	3,75	Firma auto interessada
	Ativos e passivos familiares	13	3,25	
03	Custos de agência	15	3,75	Firma auto interessada
	Ativos e passivos familiares	14	3,5	
04	Custos de agência	15	3,75	Firma profissional
	Ativos e passivos familiares	6	1,5	
05	Custos de agência	14	3,5	Firma profissional
	Ativos e passivos familiares	11	2,75	
06	Custos de agência	6	1,5	Firma clã
	Ativos e passivos familiares	5	1,25	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Duas empresas familiares não empresariais foram classificadas como firma auto interessada (Casos 02 e 03) e a firma profissional ficou representada pelos Casos 04 e 05 – negócio familiar empresarial. Foram classificadas como firma clã um negócio familiar não empresarial e um empresarial (Casos 01 e 06) (Figura 16).



Figura 16 - Classificação dos casos pelo nível de profissionalização de acordo com Dyer (2010).



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 16 apresenta o enquadramento dos casos de acordo com seus custos de agência, ativos e passivos familiares. Conforme exposto, os Casos 02 e 03 se situam no quadrante IV, que representa a firma familiar auto interessada. Essas empresas são um terreno fértil para o surgimento de conflitos. Em ambos os casos, foi identificada uma divisão desigual dos ativos. No Caso 02, o herdeiro não tem participação no negócio e os membros funcionários não recebem salário. Não há uma separação entre capital do negócio e da família. No Caso 03 foi identificada uma origem conflituosa no envolvimento de um membro familiar não herdeiro no negócio. No Caso 05, o S2 comentou que esse tipo de envolvimento desencadeou conflitos no negócio familiar que só foram superados quando esses indivíduos não herdeiros foram afastados.

Os Casos 04 e 05 ficaram alocados no segundo quadrante, firma profissional. Esse tipo de negócio gasta tempo e recursos para criar sistemas de controle formais, aumentando os custos de agência, mas ao mesmo tempo, o sistema de monitoramento é eficiente e garante que os recursos da empresa não serão desperdiçados pela família. O Caso 05 encontra-se próximo ao centro do gráfico, levando a uma proximidade com o quadrante IV, firma auto interessada. O negócio enfrenta problemas como o nepotismo familiar, os dois sucessores à frente da gestão são capacitados, os outros dois ainda estão em fase de amadurecimento.

Os Casos 01 e 06 situaram-se no quadrante I, firma clã. Os objetivos dos acionistas e gerentes são os mesmos, levando a um baixo custo de agência. O Caso 06 se encontra mais à

esquerda do quadrante, pois todos os membros da família são tratados e remunerados de forma igualitária. No Caso 01 foi identificado um comportamento oportunista quando a herdeira participa do negócio, porém não é remunerada por ele. Esse fato não gera conflitos, pois não há descontentamento ou senso de injustiça, já que esta é recompensada com outras formas de benefícios. Esses negócios conseguiram desenvolver capital humano, pois os membros familiares têm habilidades e competências necessárias para conduzir o negócio ao sucesso. O capital social é desenvolvido para adquirir recursos e o capital da família é utilizado para apoiar o negócio, esses três ativos estão ligados ao desempenho de empresas familiares e aos custos de agência conforme proposto por Dyer (2010) (ver Quadro 1). Neste sentido, o Quadro 40 mostra os desafios-chave apresentados por Gersick et al., (2017) para empresas familiares no eixo da propriedade, e quais famílias conseguiram superar cada um deles.

Quadro 40 - Desafios-chave do eixo propriedade na fase de sociedade entre irmãos.

Desafios-chave	Familiar não empresarial			Familiar empresarial		
	Caso 01	Caso 02	Caso 03	Caso 04	Caso 05	Caso 06
Partilha do controle	✓	×	✓	✓	✓	✓
Definir o papel dos sócios não funcionários	✓	×	×	✓	Não se aplica	✓
Reter o capital	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controlar orientações das diversas facções da família	Não se aplica	×	✓	✓	✓	✓

✓ : Identificado.

× : Não identificado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Observa-se que os negócios familiares empresariais conseguiram superar todos os desafios-chave do eixo propriedade, exceto quando não havia aplicação ao caso específico. Dos negócios familiares não empresariais, os Casos 02 e 03 não conseguiram fazer frente a todos os desafios. O tópico que teve menor cuidado por parte das famílias foi a definição do papel dos sócios não funcionários. O Caso 01, apesar de ter cumprido esse quesito, não remunera a herdeira de acordo com sua participação no negócio.

Neste sentido, é importante ressaltar que independente da escolha para a sucessão não existe um caminho ideal, cada família é única e deve encontrar a melhor forma de dar continuidade do seu negócio conforme já fora proposto por Nuthall e Old (2016).

## 5.5 DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES À TEORIA

Diante do pressuposto de que o processo de sucessão pode levar a ocorrência de conflitos de agência e a forma como sucessores e herdeiros enfrentam essa situação pode influenciar no nível de profissionalização do negócio familiar rural, independente do modelo de negócio, observou-se nas narrativas analisadas: a família vivencia conflitos significativos no presente,

ou já vivenciou em algum momento do processo de sucessão; aquelas que não relataram conflitos possuem altos níveis de confiança e o principal mecanismo de controle é a governança relacional. Além disso, os mecanismos de governança que a família utiliza quando há o compartilhamento da gestão entre familiares influenciam no nível de profissionalização. Entretanto, o modelo de negócio não tem o mesmo efeito sobre a profissionalização.

Neste sentido, identifica-se que os níveis de profissionalização dos negócios familiares rurais podem influenciar no surgimento de conflitos de agência principal-principal, visto que, as propriedades estudadas que foram classificadas no quadrante da firma clã, tiveram os menores índices de conflitos. Destaca-se a importância da governança relacional como mecanismo de controle nas empresas familiares rurais.

Os dados mostraram que as famílias que conseguem lidar com todos os desafios-chave do eixo propriedade tendem a construir relacionamentos menos conflituosos. O altruísmo parental que envolve nepotismo familiar e outras atitudes dos pais que beneficiam os herdeiros esteve presente em todos os casos estudados, se mostrando como um conflito difícil de ser superado. Três fatores principais contribuem para a existência deste conflito: 1) o ditado que diz “o olho do dono engorda o gado” se refere à importância da presença do dono para o bom desempenho do negócio, por isso, mesmo que seja de forma breve e sem dedicação exclusiva à atividade, ter um familiar gerindo o negócio tem desdobramentos positivos; 2) profissionalizar a gestão pode ser um processo custoso, portanto inviável, em muitos casos; e 3) quando a principal renda dos membros familiares vem do negócio familiar existe um tabu em afastá-los do negócio mesmo diante de seu baixo desempenho. Em todos os casos ficou evidente que essa possibilidade de afastamento só ocorreria se o próprio indivíduo optasse por retirar-se. Neste sentido, destaca-se que as famílias precisam investir na qualificação e preparação de seus herdeiros para assumir a gestão do negócio, pois em empresas familiares, o altruísmo parental tende a se fazer presente. O oportunismo familiar pode ocorrer quando mecanismos de controle e incentivos não estão bem definidos e há insuficiência de diálogo entre os membros familiares.

Inserir indivíduos familiares não herdeiros torna o negócio suscetível ao surgimento de conflitos. No Caso 05, a família tratou esse envolvimento afastando membros não herdeiros do negócio e obteve bons resultados, enquanto no Caso 03, a família ainda vivencia esse envolvimento e apresenta conflitos entre principais. Neste caso, os sucessores reconhecem o problema, mas não conseguem gerenciá-lo.

Outro achado relacionado à incidência de conflitos é a intensidade com que membros familiares são financeiramente dependentes do negócio. Nos casos estudados, a incidência de conflitos foi diretamente proporcional à quantidade de famílias (herdeiros e sucessores) imediatamente vinculadas ao trabalho na propriedade.

O tamanho da propriedade pode ser um direcionador. Dentre as propriedades estudadas, as menores com faturamento baixo, não suportam grandes quantidades de pessoas dependendo do negócio. Neste sentido, aqueles que não permanecem não possuem participação na tomada de decisão ou nos lucros do negócio familiar. Em propriedades de maior porte, com renda significativamente superior as de porte médio, há cobrança por remunerar os herdeiros não funcionários. Desta forma, quanto maior a propriedade e seu faturamento, maior a responsabilidade em remunerar todos os proprietários de capital/acionistas do negócio.

Neste interim, propriedades maiores tem maior probabilidade de usar mecanismos de governança formais. Entretanto, sugere-se que tanto modelos de negócios empresariais quanto não empresariais podem compor um mesmo nível de profissionalização proposto por Dyer (2010) (Casos 01 e 06), principalmente quando se utilizam de forma eficiente a governança relacional. Dyer (2010) propôs que o forte relacionamento entre os acionistas identificados nas empresas familiares é uma vantagem destas em detrimento das não familiares. Esse aspecto está em consonância com os achados desta pesquisa, pois o Caso 06 – propriedade de grande porte com faturamento elevado – e o Caso 01 – propriedade de pequeno porte com baixo faturamento – foram classificadas no mesmo quadrante, como Firma clã. Ambas as propriedades possuem altos níveis de confiança e não possuem conflitos evidentes entre os *stakeholders*, porém, diferenciam-se quanto ao uso da governança formal: o Caso 06 utiliza ferramentas formais de governança para compartilhar informações do negócio, que apesar de ser sustentado por um alto nível de confiança entre os membros familiares, também mantém certo nível de transparência.

Mesmo as propriedades que utilizam mecanismos de governança formais, como conselho de família, relatórios e tomada de decisão conjunta, trabalham com certo nível de informalidade. Alguns desses procedimentos não são registrados e passam, em determinados casos, pelo autocontrole, os próprios membros familiares monitoram seu cumprimento.

Os principais achados desta pesquisa estão relacionados às variáveis apresentadas na Figura 17.

Figura 17- Principais achados e contribuições.

<b>Relacionamentos mais ou menos conflituosos ocorrem quando:</b>	<b>Oportunismo familiar tende a ocorrer quando:</b>	<b>Altruísmos dos pais está presente em todos os casos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Menos conflituosos quando:</b></li> <li>• São utilizados mecanismos de governança relacional.</li> <li>• A família consegue lidar com todos os desafios-chave do eixo propriedade.</li> <li>• O sucessor tem outras fontes de renda/ outra carreira fora do negócio familiar.</li> <li>• <b>Mais conflituosos quando:</b></li> <li>• Familiares não herdeiros estão envolvidos no negócio familiar.</li> <li>• Existe uma dependência financeira do negócio.</li> <li>• Há uma maior quantidade de famílias vinculadas diretamente ao negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de controle e incentivos não estão bem definidos.</li> <li>• Há insuficiência de diálogo entre os membros familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerando a necessidade das famílias investirem na qualificação dos seus membros.</li> <li>• Pois, “o olho do dono engorda o gado”.</li> <li>• Devido ao alto custo de se profissionalizar o negócio.</li> <li>• Quando a principal renda dos membros familiares vem do negócio familiar, a sua saída se dará somente se o próprio indivíduo optar por retirar-se.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além desses achados também foi identificado que houve uma inclinação das famílias no direcionamento de membros familiares do sexo masculino para assumirem o controle da propriedade, onde a falta de preparo das mulheres para estarem a frente do negócio pode ser vista no Quadro 41.

Quadro 41 - Falta de preparo das mulheres para assumir o negócio familiar.

<b>Casos</b>	<b>Indivíduo</b>	
<b>1</b>	H	<i>“[...] digamos a porte financeira, pagamentos, controle, já sou eu que faço [...] teria que contratar mão-de-obra para o operacional”</i>
<b>2</b>	-	Não tem herdeiras do sexo feminino.
<b>3</b>	S2	Caso o S1 falte ela afirma “ [...] eu meio que seria obrigada a assumir embora eu fosse buscar uma ajuda profissional [...]”
<b>4</b>	H1	<i>“[...] não tenho vocação, a vocação é outra, eu trabalho com desenvolvimento humano [...] mas tenho apreço pelo negócio [...]”</i>
<b>5</b>	-	Não tem herdeiras do sexo feminino.
<b>6</b>	H2	<i>“[...] eu vejo pelos números que está tudo bem, eu mesma não saberia executar isso, fazer ou enfim [...],</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nos Casos 01 e 03, H e S2 respectivamente, consideraram assumir a gestão do negócio mediante a possibilidade de contratar mão-de-obra para atuar na frente operacional da propriedade, nos Casos 04 e 06 as herdeiras mostram a sua falta de afinidade com a gestão do

negócio. Esses resultados podem estar relacionados à falta de socialização das mulheres com o negócio familiar rural.

Em uma perspectiva diferente da apresentada por Dyer (2010), os casos estudados trouxeram alguns dados que permitiram seu agrupamento em três cenários diferentes como apresenta a Figura 18.

Figura 18- Apresentação dos cenários.

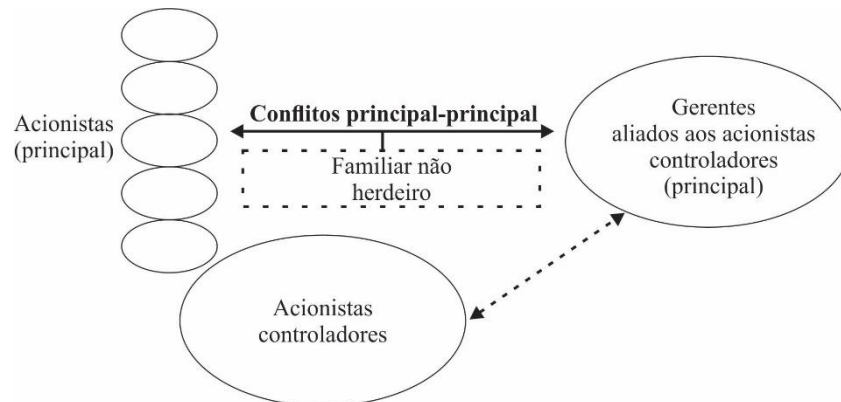
Cenário I	Cenário II	Cenário III
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos 01 e 02:</li> <li>• Propriedades de pequeno porte - não conseguem sustentar muitos membros,</li> <li>• Aqueles que se retiraram do negócio não recebem participação nos lucros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos 03 e 05:</li> <li>• Propriedade de porte médio</li> <li>• Todos os filhos dependem financeiramente do negócio familiar.</li> <li>• Membros familiares não herdeiros são funcionários - surgimento de conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos 04 e 06:</li> <li>• Propriedade de porte grande.</li> <li>• Apenas um sucessor permaneceu no negócio.</li> <li>• Herdeiros participam do conselho de família e tem participação nos lucros.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os cenários se configuram de acordo com o tamanho das propriedades e a forma como estão organizadas. No cenário I, encontram-se as propriedades de pequeno porte que não conseguem sustentar muitos membros, alguns retiraram-se do negócio e não recebem participação nos lucros. Isso ocorre quando a família não se prepara para enfrentar essa situação, não se profissionaliza e nem diversifica o negócio, não é capaz de identificar maneiras viáveis de integrar todos os membros da família, ou como funcionários ou como acionistas. No cenário II, as propriedades de porte médio em que todos os filhos dependem financeiramente do negócio familiar. No Caso 05 foram retirados do negócio membros familiares não herdeiros, atenuando o surgimento de conflitos e, no Caso 03, um membro familiar não herdeiro é funcionário do negócio, fato que suscita ao surgimento de conflitos. No cenário III, as propriedades são de porte grande, com apenas um sucessor que permaneceu no negócio, os herdeiros participam do conselho de família e tem participação nos lucros. No Caso 04, o sucessor depende da renda do negócio e, no Caso 06, o sucessor possui outra atividade e não depende do negócio, sinalizando redução na incidência de conflitos. Esses achados, de certa forma, contrapõem a proposta de Dyer (2010) nas quatro classificações, por apresentar características diversas em suas estruturas.

Como contribuição teórica para a teoria principal-principal foi identificado que a presença de membros familiares não herdeiros pode intensificar o surgimento de conflitos entre principais, gerando dificuldades para a família lidar com a gestão do negócio e, ao mesmo tempo, manter um relacionamento pacífico entre os membros. A Figura 19 mostra a inserção desses membros no relacionamento principal-principal proposto por Young (2008).

Figura 19 – Integração dos elementos do conflito principal-principal.



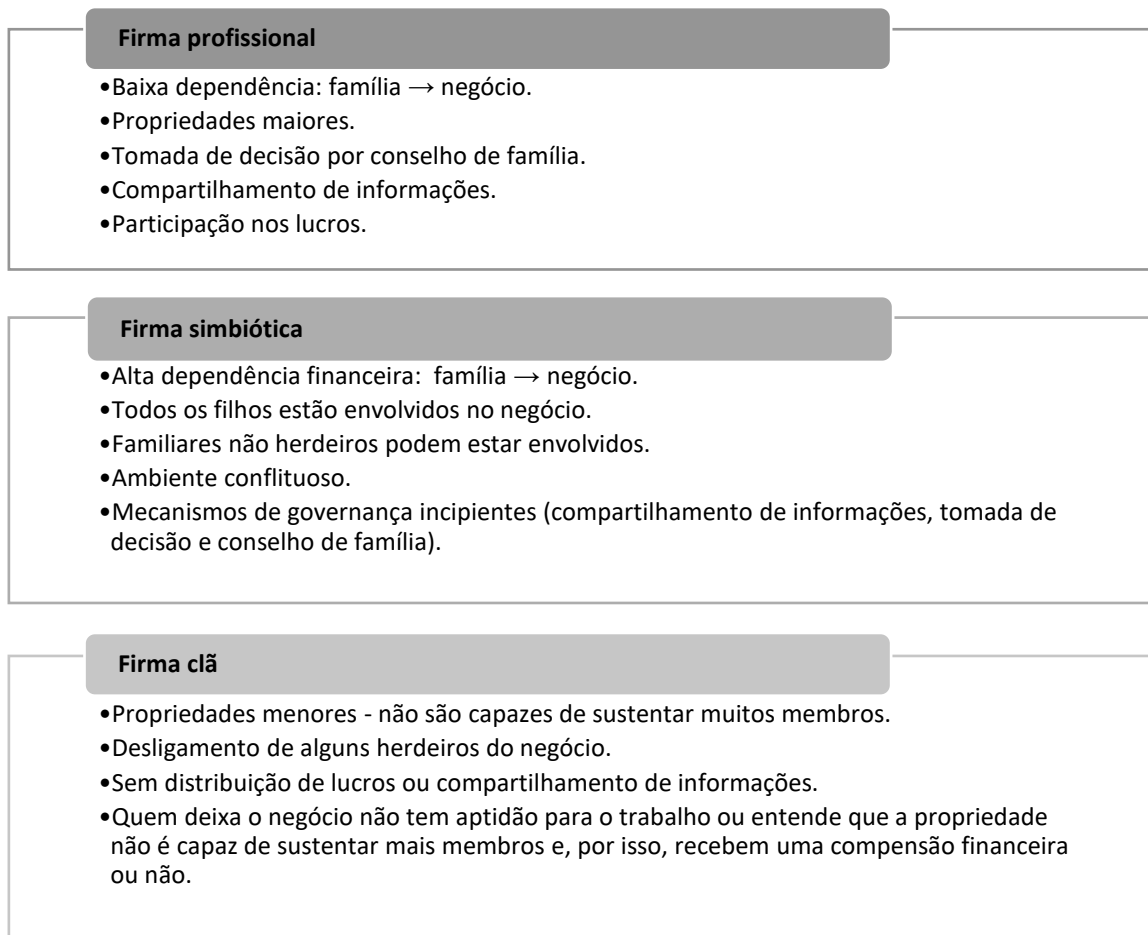
Fonte: Adaptado de Young et al. (2008) e dados da pesquisa (2021).

Conforme a Figura 19 a presença de membros familiares não herdeiros no negócio familiar pode intensificar os conflitos entre principais, especialmente quando estes estão envolvidos na gestão. Neste caso, não estão a frente da gestão, mas são funcionários do negócio, e muitas vezes incitam conflitos entre acionistas e gerentes familiares.

Calabrò, Campopiano e Basco (2017) concluem que grupos medianos de (11 a 12 indivíduos) são capazes de mitigar conflitos. Porém os dados desta pesquisa apontaram que em negócios familiares rurais quanto maior o número de indivíduos dependentes do negócio r, maior tende a ser a incidência de conflitos. Entretanto os achados da pesquisa estão de acordo com o proposto por esses autores sobre a importância do desenvolvimento de uma identidade comum entre os envolvidos. Gao, Li e Huang (2017) evidenciam que quando o controle e a propriedade estão altamente dissociados há maior probabilidade de se desenvolver essa identidade comum. Observou-se esse comportamento no Caso 06, pois apenas um membro familiar trabalha como gestor do negócio, este tem outra carreira e não depende da renda da propriedade familiar, isso desencadeia um melhor relacionamento familiar e baixa incidência de conflitos.

Essa pesquisa propõe uma classificação da profissionalização dos negócios familiares rurais com base nos três cenários apresentados na Figura 18.

Figura 20 - Profissionalização de negócios familiares rurais.



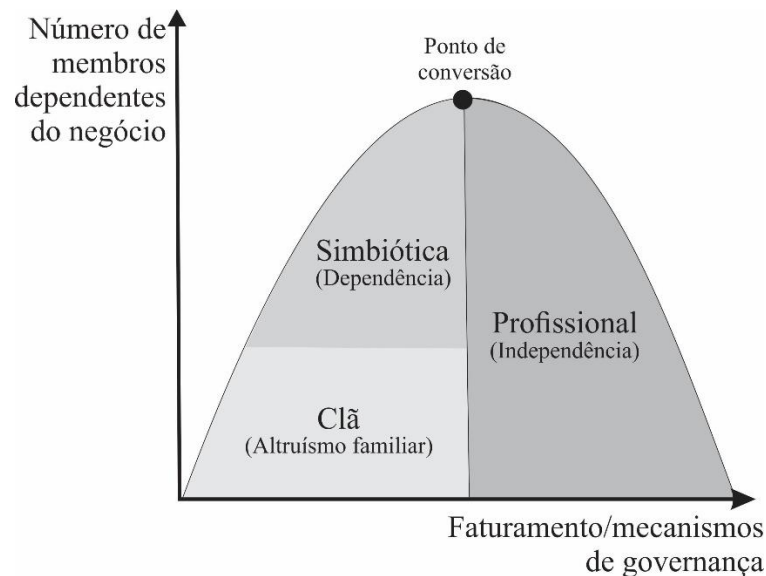
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verificou-se que no meio rural, o tamanho da propriedade/faturamento e os mecanismos de governança utilizados são fatores determinantes da quantidade de membros familiares que participam e/ou trabalham no negócio e propriedades com maior faturamento conseguem sustentar mais membros, este achado está de acordo com os estudos prévios (FISCHER; BURTON, 2014; LEONARD et al., 2017; MORENO-PÉREZ; ARNALTE-ALEGRE; ORTIZ-MIRANDA, 2011; OOSTINDIE, 2018). Relacionamentos mais complexos surgem quando há uma quantidade maior de indivíduos envolvidos no negócio o que implica na incidência de conflitos principal-principal (GERSICK et al., 2017) entre gestor atual, candidato a sucessor e outros membros familiares com direitos sobre o negócio familiar



(MICHEL; KAMMERLANDER, 2015). A Figura 21 apresenta de forma gráfica como ocorre essa classificação.

Figura 21 - Profissionalização em negócios familiares rurais.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As propriedades menores com baixa capacidade econômica (Figura 21) não sustentam muitos membros e tendem a se enquadrar no perfil de firma clã, pois alguns membros deixam o negócio por completo e renunciam a sua cota parte para que outros familiares possam tirar seu sustento. Propriedades com faturamento maior tendem a atrair maior número de indivíduos, pelo potencial da propriedade de gerar renda torna-se um atrativo. Os herdeiros, por vezes, não se profissionalizam, não se dedicam a obter formação para permanecer no campo e acabam se tornando dependentes da renda do negócio familiar rural (firma simbiose). Neste nível de dependência são identificadas a maior ocorrência de conflitos entre principais, devido à maior quantidade de indivíduos envolvidos no trabalho da propriedade. Propriedades que atingem certo potencial econômico (ponto de conversão), tendo potencial e capital para profissionalização (firma profissional), os membros familiares tendem a buscar carreiras independentes, mantendo o apreço e cuidado com a propriedade, que passa a ser um ativo valioso. Ademais tem valor sentimental e reflete a segurança financeira no longo prazo, principalmente para descendentes da terceira geração.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dessa pesquisa permitem reflexões quanto a necessidade de preparação das famílias para os processos de sucessão, independente do porte, da atividade e do contexto

em que estão inseridas. Os achados oferecem subsídios para que associações rurais, cooperativas, universidades, centros de pesquisa, órgãos governamentais, dentre outros, diante do importante papel que exercem no cenário do agronegócio, ampliem as oportunidades de capacitação, sensibilização e preparo das famílias para a sucessão.

As famílias que lidam com altos níveis de conflitos tendem a utilizar modelos de simplificação, ou seja, buscam por modelos como a divisão dos ativos, pagamento de renda de parte da propriedade aos herdeiros não sucessores ou até mesmo a venda da propriedade dentro da própria família, evitando modelos que exijam uma cogestão entre herdeiros.

O nível de profissionalização dos negócios rurais tende a ser influenciado pelo tamanho da propriedade e seu faturamento, pois esse ramo geralmente lida com uma gestão pautada pela informalidade, e processos mais estruturados de gestão surgem à medida que o negócio se torna maior, assim como a demanda por mão-de-obra especializada, o que leva, neste caso, os herdeiros a seguirem outras carreiras, profissionalizando a direção do negócio rural, por isso, quanto maior economicamente, menor tende a ser a quantidade de familiares envolvidos diretamente com o trabalho na propriedade. Além disso, os dados indicaram a importância da ligação familiar com o negócio, ou seja, alguém que esteja monitorando as atividades, um elo entre a gestão e acionistas/herdeiros.

Os negócios familiares rurais têm suas particularidades, por isso, essa pesquisa propôs uma classificação dessas propriedades em fase de sucessão, seus níveis de profissionalização e governança. Dyer (2010) apresentou quatro classificações, onde as empresas familiares com melhor desempenho são aquelas com bom relacionamento familiar, que fazem uso da governança relacional e são capazes de mitigar conflitos. Desta forma, propriedades de tamanhos diferentes podem ser classificadas no mesmo quadrante (ver Caso 01 e Caso 06), por apresentarem objetivos similares e relacionamentos pouco conflituosos.

Na proposição desta pesquisa, são observados principalmente os mecanismos de governança utilizados e sua capacidade de mitigar conflitos, além de aspectos envolvendo a separação de gestão e propriedade. Na firma clã, as propriedades são de pequeno porte, com capacidade financeira limitada, podem sustentar poucas famílias, isso leva alguns herdeiros a deixarem o negócio e agir de forma altruísta para com outros familiares, renunciando seus direitos sobre o negócio e suas ações, buscam por carreiras fora do negócio e apoiam a permanência de seus irmãos, podendo ou não receber uma compensação financeira.

A firma simbiótica representa empresas com faturamento mediano, capazes de sustentar maior quantidade de membros familiares, a medida o faturamento se torna maior, mais membros tendem a se inserir no negócio, inclusive membros familiares não herdeiros,

desencadeando relacionamentos conflituosos e por consequência a necessidade de mecanismos de controle para lidar com esses desentendimentos. Nessa classificação a família tende a construir uma relação de dependência financeira com o negócio rural, desta forma, se tornam incapazes de sobreviver sem a renda proveniente do negócio rural.

Na firma profissional são observados que mecanismos de controle mais elaborados reduzem desentendimentos familiares, o nível de qualificação dos acionistas/herdeiros é direcionador da sua participação no negócio, nessa classificação os direitos de propriedade são respeitados e há uma separação entre assuntos da família e da gestão.

Dentre todos os achados apresentados torna-se importante que as famílias dialoguem sobre o futuro do negócio familiar, qual orientação darão à propriedade, quais os sentimentos envolvidos e como ocorrerá a divisão dos direitos de propriedade, sentimentos e relacionamentos podem ser preservados.

Esta tese teve como principal limitação a dificuldade de padronização dos modelos de negócio à realidade brasileira, pois a pesquisa teórica foi realizada no âmbito internacional e trouxe uma amplitude de possibilidades. Contudo, as particularidades jurídicas de cada nação implicam em diferentes caracterizações dos modelos. Assim, um modelo de negócio que é aplicável em um determinado país pode não ser em outro. Somado a isso, as denominações podem sofrer alterações. Do mesmo modo, foram identificados modelos que possuíam respaldo jurídico na legislação brasileira (JFV), porém não possuíam aplicabilidade, ou seja, não foram encontradas propriedades que fizeram uso destes modelos de negócios.

Desta forma, sugere-se que futuras pesquisas trabalhem de forma aprofundada nos meandros de cada modelo de negócios, propondo formas possíveis de utilização no âmbito jurídico e prático brasileiro. Outra sugestão é a aplicação dos modelos propostos à uma quantidade maior de propriedades buscando validá-los e aperfeiçoá-los. Sugere-se também que futuras pesquisas deem foco aos modelos de simplificação, visando apontar pontos positivos e negativos em relação aos apresentados nesta tese, tanto no âmbito jurídico quanto prático brasileiro.

## 7 REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BEECHER, M. et al. Careers in dairy: adolescents perceptions and attitudes. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 25, n. 5, p. 415–430, 2019.
- BERTONI, D.; CAVICCHIOLI, D. Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. **Land Use Policy**, v. 57, p. 739–748, 2016.
- BRUCE, A. B. Farm entry and persistence: Three pathways into alternative agriculture in southern Ohio. **Journal of Rural Studies**, v. 69, n. April, p. 30–40, 2019.
- BURTON, R. J. F.; FISCHER, H. The Succession Crisis in European Agriculture. **Sociologia Ruralis**, v. 55, n. 2, p. 155–166, 2015.
- BURTON, R. J. F.; WALFORD, N. Multiple succession and land division on family farms in the South East of England : A counterbalance to agricultural concentration ? v. 21, n. 3, p. 335–347, 2005.
- CALABRÒ, A.; CAMPOPIANO, G.; BASCO, R. Principal-principal conflicts and family firm growth: The moderating role of business family identity. **Journal of Family Business Management**, v. 7, n. 3, p. 291–308, 2017.
- CALEMAN, S. M. DE Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 11, n. 3, p. 251–262, 2011.
- CALUS, M.; VAN HUYLENBROECK, G.; VAN LIERDE, D. The relationship between farm succession and farm assets on Belgian farms. **Sociologia Ruralis**, v. 48, n. 1, p. 38–56, 2008.
- CAROLAN, M. Lands changing hands: Experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers. **Land Use Policy**, v. 79, n. September 2017, p. 179–189, 2018.
- CASSIDY, A.; MCGRATH, B. The Relationship between “Non-successor” Farm Offspring and the Continuity of the Irish Family Farm. **Sociologia Ruralis**, v. 54, n. 4, p. 399–416, 2014.
- CASSIDY, A.; MCGRATH, B. Farm, place and identity construction among Irish farm youth who migrate. **Journal of Rural Studies**, v. 37, p. 20–28, 2015.
- CAVICCHIOLI, D.; BERTONI, D.; PRETOLANI, R. Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. **Journal of Rural Studies**, v. 61, n. June, p. 73–83, 2018.
- CHANG, H. H.; MISHRA, A. K.; LEE, T. H. A supply-side analysis of agritourism: Evidence from farm-level agriculture census data in Taiwan. **Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 63, n. 3, p. 521–548, 2019.

- CHEN, Y. M. et al. CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5111–5116, 2016.
- CHISWELL, H. M. The Importance of Next Generation Farmers: A Conceptual Framework to Bring the Potential Successor into Focus. **Geography Compass**, v. 8, n. 5, p. 300–312, 2014.
- CHISWELL, H. M. From Generation to Generation: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer. **Sociologia Ruralis**, v. 58, n. 1, p. 104–125, 2018.
- CHISWELL, H. M.; LOBLEY, M. A recruitment crisis in agriculture? A reply to heike fischer and Rob J.F. Burton's understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. **Sociologia Ruralis**, v. 55, n. 2, p. 150–154, 2015.
- CHISWELL, H. M.; LOBLEY, M. "It's Definitely a Good Time to Be a Farmer": Understanding the Changing Dynamics of Successor Creation in Late Modern Society. **Rural Sociology**, v. 83, n. 3, p. 630–653, 2018.
- CHRISMAN, J. J. et al. An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 4, p. 197–206, 2012.
- CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. **Family Business Review**, v. 16, n. 2, p. 89–108, 2003.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.
- CONTZEN, S. et al. Retirement as a Discrete Life-Stage of Farming Men and Women's Biography? **Sociologia Ruralis**, v. 57, n. 00, p. 730–751, 2016.
- CONWAY, S. F. et al. Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital. **Journal of Rural Studies**, v. 44, p. 164–176, 2016.
- CONWAY, S. F. et al. Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. **Journal of Rural Studies**, v. 54, p. 60–75, 2017.
- CORSI, A.; SALVIONI, C. Off- and on-farm labour participation in Italian farm households. **Applied Economics**, v. 44, n. 19, p. 2517–2526, 2012.
- CUSH, P.; MACKEN-WALSH, Á. Farming 'through the ages': joint farming ventures in Ireland. **Rural Society**, v. 25, n. 2, p. 104–116, 2016.
- DE ROSA, M.; MCELWEE, G.; SMITH, R. Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy. **Land Use Policy**, v. 81, n. August 2018, p. 291–301, 2019.
- DEMING, J. et al. Entering the occupational category of 'Farmer': new pathways through professional agricultural education in Ireland. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 25, n. 1, p. 63–78, 2018.
- DOWNEY, H.; THRELKELD, G.; WARBURTON, J. How do older Australian farming couples construct generativity across the life course?: A narrative exploration. **Journal of Aging Studies**, v. 38, p. 57–69, 2016.

- DUESBERG, S.; BOGUE, P.; RENWICK, A. Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor. **Land Use Policy**, v. 61, p. 526–535, 1 fev. 2017.
- DYER, W. G. Are you the right type of family business? **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 3, p. 269–278, 2010.
- DYER, W. G.; WILKINS, A. L. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 613–619, 1991.
- EISENHARDT, K. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989a.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989b.
- FISCHER, H.; BURTON, R. J. F. Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles. **Sociologia Ruralis**, v. 54, n. 4, p. 417–438, 2014.
- GAO, W.; LI, W.; HUANG, Z. Do family CEOs benefit investment efficiency when they face uncertainty?: Evidence from chinese family firms. **Chinese Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 248–269, 2017.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GLAUBEN, T. et al. Probability and timing of succession or closure in family firms: A switching regression analysis of farm households in Germany. **Applied Economics**, v. 41, n. 1, p. 45–54, 2009.
- GÓNGORA, R.; MILÁN, M. J.; LÓPEZ-I-GELATS, F. Pathways of incorporation of young farmers into livestock farming. **Land Use Policy**, v. 85, n. November 2018, p. 183–194, 2019.
- GRUBBSTRÖM, A.; SOOVÄLI-SEPPING, H. Estonian family farms in transition: A study of intangible assets and gender issues in generational succession. **Journal of Historical Geography**, v. 38, n. 3, p. 329–339, 2012.
- GRUBBSTRÖM, A.; STENBACKA, S.; JOOSSE, S. Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**, v. 35, p. 152–161, 2014.
- HAYDEN, M. T.; MATTIMOE, R.; JACK, L. Sensemaking and the influencing factors on farmer decision-making. **Journal of Rural Studies**, v. 84, n. February, p. 31–44, 2021.
- HUBER, R.; FLURY, C.; FINGER, R. Factors affecting farm growth intentions of family farms in mountain regions: Empirical evidence for Central Switzerland. **Land Use Policy**, v. 47, p. 188–197, 2015.
- HUBERT, C. Capital/Labour separation in French agriculture: The end of family farming? **Land Use Policy**, v. 77, n. August 2017, p. 553–558, 2018.
- INGRAM, J. et al. Incorporating agri-environment schemes into farm development pathways: A temporal analysis of farmer motivations. **Land Use Policy**, v. 31, p. 267–279, 2013.

INGRAM, J.; KIRWAN, J. Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK. **Land Use Policy**, v. 28, n. 4, p. 917–927, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sidra - Censo demográfico**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/200#resultado>>. Acesso em: 25 jul. 2021a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades: Santa Catarina**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>>. Acesso em: 25 jul. 2021b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 2017 - Quantidade produzida**. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/agricultura.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/agricultura.html)>. Acesso em: 25 jul. 2021a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 2017**. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/pecuaria.html?localidade=50&tema=1](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pecuaria.html?localidade=50&tema=1)>. Acesso em: 25 jul. 2021b.

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, 2012.

JANSUWAN, P.; ZANDER, K. K. What to do with the farmland? Coping with ageing in rural Thailand. **Journal of Rural Studies**, v. 81, n. September 2020, p. 37–46, 2021.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 163–231, 1979.

JOOSSE, S.; GRUBBSTRÖM, A. Continuity in farming - Not just family business. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 198–208, 2017.

KERBLER, B. Factors affecting farm succession: The case of Slovenia. **Agricultural Economics (Czech Republic)**, v. 58, n. 6, p. 285–298, 2012.

KORZENSZKY, A. Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. **Canadian Journal of Development Studies**, v. 40, n. 2, p. 291–308, 2018.

LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. TEMPLATES AND TURNS IN QUALITATIVE STUDIES OF Ann Langley and Chahrazad Abdallah. **Research methodology in strategy and management**, v. 6, n. April, p. 201–235, 2011.

LEONARD, B. et al. Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land Use Policy**, v. 61, p. 147–159, 2017.

LEONARD, B. et al. Risky (farm) business: Perceptions of economic risk in farm succession and inheritance. **Journal of Rural Studies**, v. 75, n. November 2018, p. 57–69, 2020.

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, p. 49–64, 2010.

- MANGANELLI, D. L. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de direito**, v. 8, n. 2, p. 95–118, 2016a.
- MANGANELLI, D. L. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de direito**, v. 8, n. 2, p. 95–118, 2016b.
- MAY, D. et al. Preventing young farmers from leaving the farm: Investigating the effectiveness of the young farmer payment using a behavioural approach. **Land Use Policy**, v. 82, n. December 2018, p. 317–327, 2019.
- MERANER, M.; PÖLLING, B.; FINGER, R. Diversification in peri-urban agriculture: a case study in the Ruhr metropolitan region. **Journal of Land Use Science**, v. 13, n. 3, p. 284–300, 2018.
- MICHEL, A.; KAMMERLANDER, N. Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 45–57, 2015.
- MILLS, K. E.; WEARY, D. M.; VON KEYSERLINGK, M. A. G. Graduate Student Literature Review: Challenges and opportunities for human resource management on dairy farms. **Journal of Dairy Science**, v. 104, n. 1, p. 1192–1202, 2021.
- MILONE, P.; VENTURA, F. New generation farmers: Rediscovering the peasantry. **Journal of Rural Studies**, v. 65, n. December, p. 43–52, 2019.
- MITCHELL, R.; MEACHEAM, D. Knowledge worker control : understanding via principal and agency theory. v. 18, n. 2, p. 149–160, 2011.
- MORENO-PÉREZ, O. M.; ARNALTE-ALEGRE, E.; ORTIZ-MIRANDA, D. Breaking down the growth of family farms: A case study of an intensive Mediterranean agriculture. **Agricultural Systems**, v. 104, n. 6, p. 500–511, 2011.
- MORENO-PÉREZ, O. M.; LOBLEY, M. The morphology of multiple household family farms. **Sociologia Ruralis**, v. 55, n. 2, p. 125–149, 2015.
- NUTHALL, P. L.; OLD, K. M. Farm owners' reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 23, n. 1, p. 39–60, 2016.
- NUTHALL, P. L.; OLD, K. M. Will future land based food and fibre production be in family or corporate hands? An analysis of farm land ownership and governance considering farmer characteristics as choice drivers. The New Zealand case. **Land Use Policy**, v. 63, p. 98–110, 2017.
- NYE, C. The farm worker and the 'drift to the land'. Roots, routes, opportunities and constraints to career pathways in farming. **Journal of Rural Studies**, v. 83, n. November 2020, p. 201–214, 2021.
- OLLENBURG, C.; BUCKLEY, R. Which farmers turn to tourism? A continental-scale analysis. **Tourism Recreation Research**, v. 36, n. 2, p. 127–140, 2011.
- OOSTINDIE, H. Unpacking Dutch multifunctional agrarian pathways as processes of peasantisation and agrarianisation. **Journal of Rural Studies**, v. 61, n. August, p. 255–264, 2018.



PESSOTTO, A. P. et al. Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. **Land Use Policy**, v. 87, n. September 2018, p. 104045, 2019.

PINTER, M.; KIRNER, L. Strategies of disadvantaged mountain dairy farmers as indicators of agricultural structural change: A case study of Murau, Austria. **Land Use Policy**, v. 38, p. 441–453, 2014.

PITTS, M. J. et al. Dialectical tensions underpinning family farm succession planning. **Journal of Applied Communication Research**, v. 37, n. 1, p. 59–79, 2009.

POPPO, L.; ZENGER, T. DO FORMAL CONTRACTS AND RELATIONAL GOVERNANCE FUNCTION AS SUBSTITUTES OR COMPLEMENTS ? **Strategic Management journal**, v. 23, n. 8, p. 707–725, 2002.

RUSSELL, T. et al. Advisors perceptions of their role in supporting farm succession and inheritance. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 26, n. 5, p. 485–496, 2020.

SANTHANAM-MARTIN, M.; BRIDGE, P.; STEVENS, L. Working with stuckness: lessons from an intervention to support intergenerational transitions on Australian dairy farms. **Canadian Journal of Development Studies**, v. 40, n. 2, p. 254–271, 2019.

SCHULZE, W. S. et al. Agency Relationships in Family Firms : Theory and Evidence. **ORGANIZATION SCIENCE**, v. 12, n. 2, p. 99–116, 2001.

SHAPIRO, S. P. Agency Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 31, n. 1, p. 263–284, 2005.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 43–63, 2014.

VALLIANT, J. C. D. et al. Fostering farm transfers from farm owners to unrelated, new farmers: A qualitative assessment of farm link services. **Land Use Policy**, v. 86, n. April, p. 438–447, 2019.

VAN AAKEN, D.; ROST, K.; SEIDL, D. The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. **Long Range Planning**, v. 50, n. 6, p. 826–839, 2017.

VILLALONGA, B. et al. **Governance of Family Firms** *Annual Review of Financial Economics* Annual Reviews Inc., , 7 dez. 2015. Disponível em: <[https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-financial-110613-034357?casa\\_token=yy7DYC84ICcAAAAA:GINrEDvtyiDaYlb6zooqZi-E8rdG-qYuucgpSVb\\_be\\_eWwgQ3KVu2GyxLU9QYQ5GM62GzI\\_7EufvUKHk](https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-financial-110613-034357?casa_token=yy7DYC84ICcAAAAA:GINrEDvtyiDaYlb6zooqZi-E8rdG-qYuucgpSVb_be_eWwgQ3KVu2GyxLU9QYQ5GM62GzI_7EufvUKHk)>. Acesso em: 6 dez. 2021

WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.

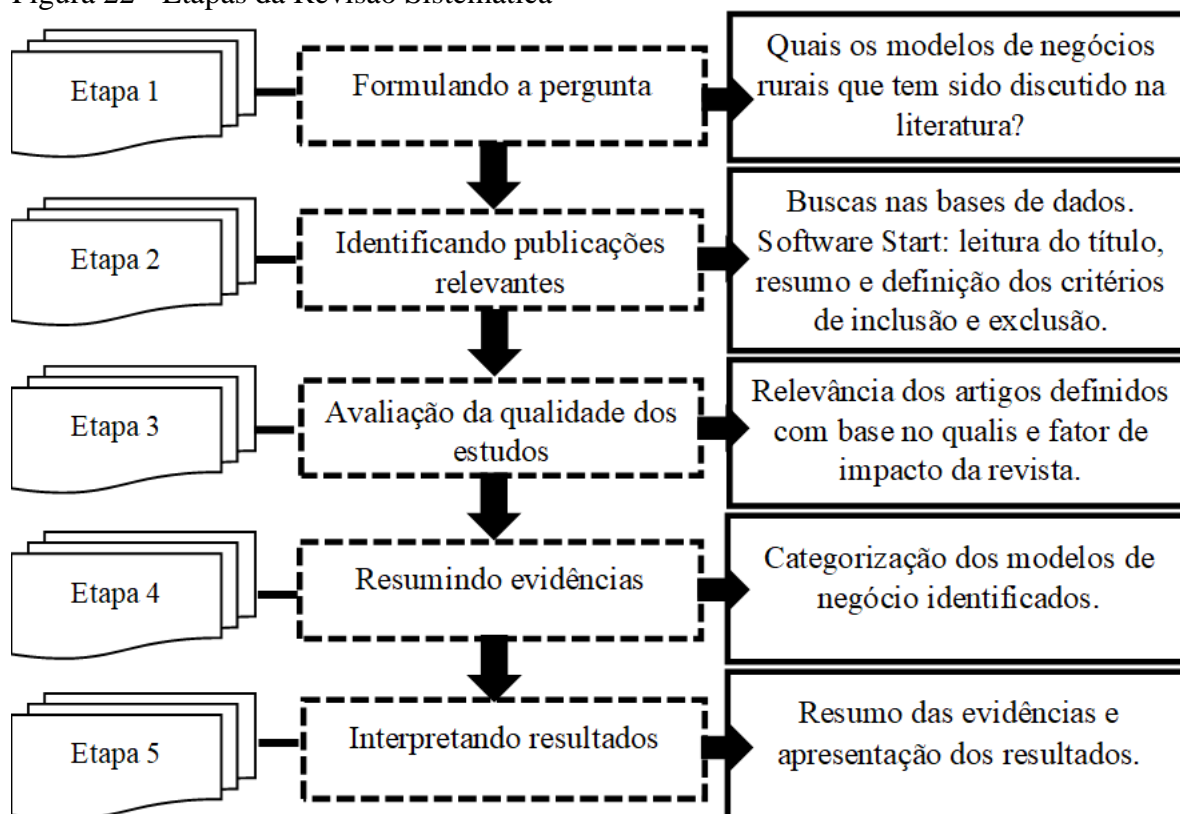
WILSON, J.; TONNER, A. Doing family: The constructed meanings of family in family farms. **Journal of Rural Studies**, v. 78, n. May, p. 245–253, 2020.

- YOUNG, M. N. et al. Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective: Review paper. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 196–220, 2008.
- ZAGATA, L.; SUTHERLAND, L. A. Deconstructing the “young farmer problem in Europe”: Towards a research agenda. **Journal of Rural Studies**, v. 38, n. 2015, p. 39–51, 2015.
- ŽMIJA, K. et al. Small farming and generational renewal in the context of food security challenges. **Global Food Security**, v. 26, p. 100412, 2020.

## APÊNDICE 1 – METODOLOGIA - REVISÃO SISTEMÁTICA

Para a realização da revisão sistemática foi selecionada a metodologia proposta por Khan *et al.* (2003), que consiste em cinco etapas, resumidas na Figura 3:

Figura 22 - Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Khan *et al.* (2003).

Esta revisão sistemática buscou identificar quais modelos de negócio têm sido abordados na literatura diante da sucessão do negócio rural. O Quadro 42 especifica os critérios relacionados ao protocolo para a construção desta revisão:

Quadro 42 - Etapa 1 - Critérios de alinhamento da pesquisa

<b>Critérios para o alinhamento da pesquisa</b>	
<b>População</b>	Proprietários rurais
<b>Intervenções ou exposições</b>	Sucessão familiar (transmissão para a próxima geração) em comparação a continuidade não familiar.
<b>Os resultados</b>	Preservação do negócio rural é o resultado de interesse para a pesquisa
<b>Desenhos dos estudos</b>	Estudos que apresentam modelos de negócios rurais que possam ser inseridas em contextos de sucessão gerencial; Estudos que apresentem categorias que se relacionam com o processo de sucessão e continuidade dos negócios rurais.
<b>Critérios de inclusão de artigo contempla as temáticas</b>	Sucessão rural - Sucessão rural aparece nos resultados e é relevante para pesquisa Aposentadoria no meio rural Modelos de negócios rurais para continuidade/crescimento da propriedade Sucessão familiar
<b>Critérios de</b>	Não é sobre sucessão da propriedade

<b>exclusão</b>	Não é um artigo de revista Sucessão aparece só nos resultados ou é apenas citada Idioma diferente do inglês, português e espanhol Não possui resumo Aspectos de gênero relacionados a sucessão Sobre abandono de terras Revista com Qualis/Capes inferior a B3 (conforme classificação 2013-2016) Artigo não disponível para download
-----------------	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Khan *et al* (2003).

Definida a pergunta e o protocolo para realização da revisão, pesquisas foram realizadas em três bases de dados internacionais, com o intuito de identificar artigos que discutissem a sucessão ou continuidade dos negócios rurais. As bases de dados selecionadas foram a *Science Direct*, *Scopus* e *Web Of Science*, devido a sua abrangência e recorrente uso para pesquisa no meio acadêmico. Foram utilizados filtros para a seleção de artigos publicados de 2008 até a data da pesquisa 28/04/2019, as palavras-chave utilizadas e os resultados das pesquisas estão expostos no Quadro 43.

Quadro 43 - Etapa 2 -Resultados das pesquisas nas bases de dados – 1ª parte

	“farm succession”	“farm continuity”	“family farm” and succession
<b>Science Direct</b>	109	29	216
<b>Scopus</b>	62	7	63
<b>Web of Science</b>	56	6	5
<b>Total por pesquisa</b>	<b>227</b>	<b>42</b>	<b>284</b>
<b>Total de artigos:</b>	<b>553</b>		
<b>Duplicados</b>	179		
<b>Rejeitados</b>	288		
<b>Aceitos</b>	<b>86</b>		
<b>Indisponível para download</b>	<b>03</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os 288 artigos rejeitados foram enquadrados nesta categoria de acordo com os critérios de exclusão expostos no Quadro 6, sendo que, em sua maioria, foi rejeitado por não discutir a sucessão da propriedade ou está palavra ser apenas citada nos resultados da pesquisa. Os artigos aceitos têm como temática central a sucessão na propriedade, a discussão sobre formas de gestão para continuidade/crescimento da mesma, abordam questões envolvendo a aposentadoria no meio rural, políticas públicas e, por fim, sucessão familiar.

Posteriormente foi realizada uma nova busca em abril de 2021 para contemplar os artigos publicados de abril de 2019 até abril de 2021, os novos achados estão apresentados no Quadro 44:

Quadro 44 - Etapa 2 - Resultados das pesquisas nas bases de dados – 2ª parte

	“farm succession”	“farm continuity”	“family farm” and succession
Science Direct	51	2	84
Scopus	27	2	22
Web of Science	31	2	10
<b>Total por pesquisa</b>	<b>109</b>	<b>6</b>	<b>116</b>
<b>Total de artigos:</b>	<b>231</b>		
Duplicados	105		
Rejeitados	88		
Aceitos	38		
Indisponível para download	03		
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O *download* dos artigos foi realizado nos dias 30 de abril e 1 e 2 de maio de 2019, e no dia 28 de abril de 2021, ao todo seis artigos estavam indisponíveis para *download* e os 118 restantes (83 da primeira parte e 35 da segunda parte) foram classificados por temática e, em uma terceira etapa, foi feita uma avaliação da qualidade dos estudos de acordo com a classificação no ranking do *Journal Citation Report (JCR)* e o Qualis (Quadriênio 2013-2016) das revistas.

Os estudos foram classificados de acordo com sua relevância em: muito alto, alto, baixo e muito baixo (categorias disponíveis no *software Start*). A classificação ocorreu seguindo os critérios apresentados no Quadro 45.

Quadro 45 - Etapa 3 – Avaliação da qualidade dos artigos

Assunto	Qualis/ Quadrante JCR	Relevância
<b>Sucessão da propriedade/ Modelos de negócios rurais/ Aposentadoria no meio rural</b>	Q1 ou Q2	Muito alta
	A1 ou A2	Muito alta
	Q3 ou Q4	Alta
	B1 ou B2	Alta
	Não possui Qualis nem fator de impacto	Baixa
<b>Sucessão familiar/ políticas públicas</b>	Q1 ou Q2	Alta
	A1 ou A2	Alta
	Q3 ou Q4	Baixa
	B1 ou B2	Baixa
	Não possui Qualis nem fator de impacto	Muito baixa

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Posteriormente, foi feito um levantamento das editoras as quais as revistas estavam indexadas para garantir o rigor avaliativo dos artigos que comporiam esta revisão sistemática, os resultados são apresentados no Quadro 46.

Quadro 46 - Classificação dos artigos de acordo com a editora

Assunto/ Editora	Elsevier	Taylor &	Wiley	Outras	Não
------------------	----------	----------	-------	--------	-----

		<b>Francis</b>			<b>identificado</b>
<b>Sucessão da propriedade</b>	13	10	4	11	5
<b>Modelos de negócios</b>	18	3	1	4	-
<b>Aposentadoria</b>	2	-	1	1	-
<b>Políticas públicas</b>	2	-	-	-	-
<b>Sucessão familiar</b>	13	2	8	15	5
		<b>Aceitos</b>		<b>Excluídos</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Quadro 10 apresenta a grande representatividade de três editoras na publicação dos artigos sobre sucessão, são elas, *Elsevier*, *Taylor & Francis* e *Wiley*, com isso, uma análise cuidadosa foi feita nos sites de cada uma delas, identificado o rigor de avaliação por pares, optou-se por incluir somente os artigos pertencentes a essas três editoras, finalizando a filtragem dos artigos, está revisão sistemática englobou um total de 77 artigos que estão distribuídos por temática, conforme o Quadro 47. A relação de todos os artigos encontra-se disponível no Apêndice 1.

Quadro 47 - Quantitativo de artigos selecionados

<b>Assunto</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Sucessão da propriedade</b>	27
<b>Modelos de negócios para continuidade/crescimento</b>	22
<b>Aposentadoria</b>	03
<b>Políticas públicas</b>	02
<b>Sucessão familiar</b>	23
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com o quantitativo final dos artigos selecionados para leitura, esta foi realizada (Etapa 4) de acordo com a relevância dos artigos (Quadro 45). Os modelos de negócios rurais foram identificados nos artigos e tabulados no Excel juntamente com as categorias que impactam no processo de sucessão e continuidade dos negócios rurais. Na Etapa 5 da revisão sistemática os dados e categorias encontrados foram interpretados.

A avaliação conforme proposta no Quadro x serviu como critério para estabelecer a ordem de leitura dos artigos, sempre que houvesse divergência no enquadramento da relevância devido a classificação no JRC e Qualis, era mantida a posição mais vantajosa. O Quadro 48 apresenta o quantitativo de artigos por assunto e relevância.

Quadro 48 - Classificação dos artigos de acordo com sua relevância

<b>Assunto</b>	<b>Muito alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Baixa</b>	<b>Muito baixa</b>	<b>Total</b>
<b>Sucessão da propriedade</b>	18	4	5	-	<b>77</b>
<b>Modelos de negócios</b>	19	-	3	-	
<b>Aposentadoria</b>	2	1	-	-	

<b>Políticas públicas</b>	-	2	-	-	
<b>Sucessão familiar</b>	-	22	1	-	
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesta classificação foram considerados mais relevantes os estudos que discutem sucessão da propriedade, modelos de negócios e aposentadoria no meio rural, por isso receberam uma classificação melhor quanto a relevância e eram prioridade para a leitura.

## **APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Quadro 49 - Artigos sobre sucessão da propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 49 - Artigos sobre modelos de negócios para continuidade

<b>Modelos de negócios para continuidade</b>		
<b>Sucessão da propriedade</b>		
<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
Probability and timing of succession or closure in family firms: a switching regression analysis of farm households in Germany	Glauben; Petrick; Tietje; Weiss	2009
Dialectical Tensions Underpinning Family Farm Succession Planning	Pitts; Fowler; Kaplan; Nussbaum; Becker	2009
Farm persistence and adaptation at the ruraleurban interface: succession and farm adjustment	Inwood; Sharp	2012
The importance of Next generation farmers: A conceptual framework to bring the potential successor into focus	Chiswell	2014
A Recruitment Crisis in Agriculture? A Reply to Heike Fischer and Rob J. F. Burton's: Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles.	Chiswell; Lobley	2015
The succession crisis in European Agriculture	Burton; Fischer	2015
Deconstructing the "Young farmer problem in Europe": Towards a research agenda	Zagata; Sutherland	2015
Cease agricultural activity forever? Undertimating the importance of symbolic capital.	Conway; McDonagh; Farrell; Kinsella	2016
The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies	Suess-Reyes; Fuetsch	2016
Farm owner's reluctance to embrace family succession and the implications for extension: the case of family farms in New Zealand	Nuthall; Old	2016
Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor	Duesberg; Bogue; Renwick	2017
"I like it – I just don't know what to do with it.": The Student-successor in Irish family farming	Cassidy	2017
Aging population, farm succession, and farmland usage: Evidence from rural China	Zou; Mishra; Luo	2018
Lands chancing hands: Experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first – Generation, multigeneration, and aspiring farmers	Carolan	2018
Entering the occupational category 'Farmer': new pathways through professional agricultural education in Ireland	Deming; Macken-Walsh; O'Brien; Kinsella	2018
Female successors in Irish family farming: four pathways to farm transfer	Cassidy	2018
Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria	Korzenszky	2018
Farm entry and persistence: Three pathways into alternative agriculture in southern Ohio	Bruce	2019
Pathways of incorporation of young farmers into livestock farming	Góngora; Milán; López-i-Gelats	2019
Fostering farm transfers from farm owners to unrelated, new farmers: A qualitative assessment of farm link services	Valliant; Ruhf; Gibson; Brooks; Farmer	2019
Careers in dairy: adolescents perceptions and attitudes	Beecher; Gorman; Kelly; Horan	2019
Working with stuckness: lessons from an intervention to support intergenerational transitions on Australian dairy farms	Santhanam-Martin; Bridge; Stevens	2019
Advisors perceptions of their role in supporting farm succession and inheritance	Russell; Breen; Gorman; Heanue	2020
Risky (farm) business: Perceptions of economic risk in farm succession and inheritance	Leonard; Farrell; Mahon; Kinsella; O'Donoghue	2020
Small farming and generational renewal in the context of food security challenges	Z' mija; Fortes; Tia; Sumane, Ayambila; Z' mija; Satoła; Sutherland	2020
The farm worker and the 'drift to the land'. Roots, routes, opportunities and constraints to career pathways in farming	Nye	2021
Does Conservation Ethic Include Intergenerational Bequest? A Random Utility Model Analysis of Conservation Easements and Agricultural Landowners	Keske; Arnold; Cross; Bastian	2021



<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK	Ingram; Kirwan	2011
Breaking down the growth of family farms: A case study of an intensive Mediterranean agriculture	Moreno-Pérez; Arnalte-Alegre; Ortiz-Miranda	2011
Which Farmers Turn to Tourism? A Continental-Scale Analysis	Ollenburg; Buckley	2011
Triggering change: Towards a conceptualisation of major change processes in farm decision-making	Sutherland; Burton; Ingram; Blackstock; Slee; Gotts	2012
Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students	Grubbstrom; Stenbacka; Joosse	2014
Strategies of disadvantaged mountain dairy farmers as indicators of agricultural structural change: A case study of Murau, Austria	Pinter; Kirner	2014
Factors affecting farm growth intentions of family farms in mountain regions: Empirical evidence for Central Switzerland	Huber; Flury; Finger	2015
The Morphology of Multiple Household Family Farms	Moreno-Pérez; Lobley	2015
Farming through the ages: joint farming ventures in Ireland	Cush; Macken-Walsh	2016
Continuity in farming - not just family business	Joosse; Grubbstrom	2017
Estate planning as a forest stewardship tool: A study of family land ownerships in the northeastern U.S.	Markowski-Lindsay; Catanzaro; Bell; Kittredge; Leahy; Butler; Markowitz; Milman; Zimmerer; Allred; Sisockf	2017
Will future land based food and fibre production be in family or corporate hands? An analysis of farm land ownership and governance considering farmer characteristics as choice drivers. The New Zealand case	Nuthall; Old	2017
Capital/Labour separation in French agriculture: The end of family Farming?	Hubert	2018
Unpacking Dutch multifunctional agrarian pathways as processes of peasantisation and agrarianisation	Oostindie	2018
Diversification in peri-urban agriculture: a case study in the Ruhr metropolitan region	Meraner; Pölling; Finger	2018
Farm diversification strategies in response to rural policy: a case from rural Italy	De Rosa; McElweeb; Smithc	2019
New generation farmers: Rediscovering the peasantry	Milone; Ventura	2019
Strategies and drivers determining the incorporation of young farmers into the livestock sector	Góngora Pérez; Sendra; López-i-Gelats	2020
Doing family: The constructed meanings of family in family farms	Wilson; Tonner	2020
Sensemaking and the influencing factors on farmer decision-making	Hayden; Mattimoe; Jack	2021
What to do with the farmland? Coping with ageing in rural Thailand	Jansuwan; Zander	2021
Graduate Student Literature Review: Challenges and opportunities for human resource management on dairy farms	Mills; Weary; Von Keyserlingk†‡	2021

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### Quadro 50 - Artigos sobre aposentadoria no meio rural

<b>Aposentadoria no meio rural</b>		
<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
How do older Australian farming couples construct generativity across the life course?: A narrative exploration	Downey; Threlkeld; Warburton	2016
Retirement as a discrete life-stage of farming men and women's biography?	Contzen; Zbinden; Neuenschwander; Metrailler	2016
What is the role of place identity in older farming couples' retirement considerations?	Downey; Threlkeld; Warburton	2017

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

### Quadro 51 - Artigos sobre políticas públicas

<b>Políticas públicas</b>		
<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
Incorporating agri-environment schemes into farm development pathways: A temporal analysis of farmer motivations	Ingram; Gaskell; Mills; Short	2013
Preventing young farmers from leaving the farm: Investigating the effectiveness of the young farmer payment using a behavioural approach	May; Arancibia; Behrendt; Adams	2019

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

### Quadro 52 - Artigos sobre sucessão familiar.

<b>Sucessão familiar</b>		
<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms	Calus; Van Huylenbroeck; Van Lierde	2008
The Emergence of Rural Support Organisations in the UK and Canada: Providing Support for Patrilineal Family Farming	Price	2012
Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia	Wheeler; Bjornlund; Zuo; Edwards	2012
Off- and on-farm labour participation in Italian farm households	Corsi; Salvioni	2012
Estonian family farms in transition: a study of intangible assets and gender issues in generational succession	Grubbström Sooväli-Sepping	2012
Resourcing Children in a Changing Rural Context: Fathering and Farm Succession in Two Generations of Farmers	Brandth; Overrein,	2013
The Relationship between 'Non-successor' Farm Offspring and the Continuity of the Irish Family Farm	Cassidy; McGrath	2014
Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles	Fischer; Burton	2014
Farm, place and identity construction among Irish farm youth who migrate	Cassidy; McGrath	2015
Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms	Bertoni; Cavicchioli	2016
Identifying beliefs underlying successors' intention to take over the farm	Morais; Binotto; Borges	2017
Policy drivers of farm succession and inheritance	Leonard; Kinsella; O'Donoghue; Farrell; Mahon	2017
The farm as an educative tool in the development of place attachments among Irish farm youth	Cassidy	2017
Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer	Conway; McDonagh; Farrell; Kinsella	2017
Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm	Morais; Borges; Binotto	2018
Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects	Cavicchioli; Bertoni; Pretolani	2018
From Generation to Generation: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer	Chiswell	2018
"It's Definitely a Good Time to Be a Farmer": Understanding the Changing Dynamics of Successor Creation in Late Modern Society*	Chiswell; Loblely	2018
A supply-side analysis of agritourism: Evidence from farm-level agriculture census data in Taiwan	Chang; Mishra; Lee	2019
Using Q-methodology to identify rural women's viewpoint on succession of family farms	Barbosa; Domingues; Corrêa da Silva; Foguesatto; Pereira; Gimenes; Borges	2020
Key steps and dynamics of family farm succession in marginal	Bertolozzi-Caredio; Bardaji;	2020

extensive livestock farming	Coopmans; Soriano, Garrido	
Will I have a potential successor? Factors influencing family farming succession in Brazil	Foguesatto; Mores; Kruger, Costa	2020
Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil	Pessotto; Costa; Schwinghamer; Colle; Dalla Corte	2019

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

### **APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Escola de Administração e Negócios.

Programa de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Administração

**Dados de identificação:**

Título do Projeto: “Processo de sucessão e conflitos intergeracionais: um olhar com base nos modelos de negócios familiares rurais”.

Pesquisadora Responsável: Luisa Rhoden Rech.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Erlaine Binotto.

Instituição a que pertence à pesquisadora: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

Telefones para contato: (67) 3451-1561/ (67) 99924-5991

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa: “Processo de sucessão e conflitos intergeracionais: um olhar com base nos modelos de negócios familiares rurais”, de responsabilidade da pesquisadora Luisa Rhoden Rech.

O objetivo desta pesquisa é analisar os processos de sucessão nos diferentes modelos de negócios familiares rurais sob a ótica da teoria da agência.

Para a realização da pesquisa será feita uma entrevista com os envolvidos no negócio familiar rural, patriarca/matriarca, sucessores e herdeiros. Serão utilizados recursos de captura de áudio para as perguntas abertas.

O objetivo da pesquisa não é expor o pesquisado, portanto os nomes serão preservados, o intuito desta entrevista é possibilitar ao entrevistador a identificação dos elementos necessários a sua pesquisa, já comentados anteriormente, como forma de gerar estudos acadêmicos e outras discussões no assunto.

A participação é de caráter inteiramente voluntário.

A pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

### **Consentimento:**

Eu,

\_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, Declaro que recebi explicações fornecidas pela pesquisadora LUISA RHODEN RECH, e que estou ciente de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada para sua pesquisa, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Campo Grande, MS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Pesquisado

Luisa Rhoden Rech  
Pesquisadora

OBSERVAÇÃO: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder da pesquisadora.

Período de realização da pesquisa: \_\_\_\_\_ de 2021.

### **ROTEIRO I - Dados gerais sobre a propriedade e a família**

(aplicado somente à um membro familiar).

1. Assinale a atividade que melhor representa o tipo de propriedade que você opera(ou):

( ) Agricultura;

( ) Pecuária;

( ) Outro \_\_\_\_\_

2. Área total utilizada no negócio: Própria: \_\_\_\_\_ Arrendada: \_\_\_\_\_

3. Renda anual:

( ) até 100 mil ( ) de 101 a 250 mil ( ) de 251 a 500 mil ( ) acima de 500 mil

4. Qual a situação do patriarca com relação ao trabalho na propriedade?

- ( ) Trabalho conjunto com sucessores, com divisão de tarefas.  
 ( ) Já transferiu a gestão e continua colaborando voluntariamente.  
 ( ) Ainda está à frente da gestão e tem a colaboração dos sucessores.  
 ( ) Aposentado e possui participação nos lucros.  
 ( ) Não está mais envolvido no negócio.

Descreva: \_\_\_\_\_

5. Quantos indivíduos estão envolvidos no negócio (incluído a geração mais idosa e herdeiros)?

	Idade	Sexo	Escolaridade	Área de formação
Patriarca				
Matriarca				
Herdeiro 1 - sucessor				
Herdeiro 2				
Herdeiro 3				
Herdeiro 4				
Herdeiro 5				
Herdeiro 6				

6. Qual foi a perspectiva utilizada para dar continuidade a propriedade no que tange os ativos familiares?

- ( ) Repasse de forma igualitária, mesmo que isso significasse a venda de parte dos ativos.  
 ( ) Supondo o interesse de pelo menos um herdeiro na propriedade, foi repassado para este, esperando que ele adquira a parte dos irmãos.  
 ( ) Distribuição de parcela igual a cada um.  
 ( ) Designação de um sucessor esperando que este pague uma parte da renda da propriedade para o (s) outro (s).  
 ( ) Outro, explique \_\_\_\_\_

7. Qual o modelo organizacional adotado nesta propriedade?

- ( ) Condomínio (descendentes);  
 ( ) Condomínio [(ma)patriarca e descendentes];  
 ( ) Filhos colaboradores (sem transmissão de ativos);  
 ( ) Sociedade (descendentes);  
 ( ) Sociedade [(ma)patriarca e descendentes];  
 ( )  *Holding*  familiar.

( ) Outro \_\_\_\_\_

8. Como o sucessor iniciou a carreira agrícola?

- ( ) Trabalhando na propriedade da família; ( ) Herança;  
 ( ) Arrendamento; ( ) Formação agrícola;  
 ( ) Emprego agrícola; ( ) Outra

\_\_\_\_\_

9. Há quanto tempo (o sucessor) está envolvido com a atual propriedade? \_\_\_\_\_  
 Descreva sua trajetória na mesma? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### **Partilha do controle**

10. Você está em uma sociedade? ( ) Não ( ) Sim. Qual das opções (marque mais de uma opção se necessário):

- ( ) estou em sociedade com um ou mais membros da família. Ascendentes ( )  
 descendentes ( ) Quantos? \_\_\_\_\_  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

11. Na partilha entre os herdeiros, qual modelo melhor se aplica:

- ( ) Um irmão é apontado como líder, possui direito de tomada de decisão sem precisar do consentimento dos demais.  
 ( ) Existe um irmão que é o líder principal, mas a tomada de decisão é conjunta.  
 ( ) A autoridade é exercida igualmente por todos através de um conselho de família.  
 Por quê? \_\_\_\_\_.

12. Quando membros familiares estão envolvidos no negócio, são remunerados:

- ( ) de acordo com a sua contribuição para o negócio;  
 ( ) de acordo com sua posição (membro familiar ou não familiar).  
 ( ) não há critério definido.  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

### **Papel dos herdeiros no negócio**

13. Herdeiro sucessor e não sucessor. Todos possuem funções nos negócios?

- ( ) Sim ( ) Não

14. Como se dá a divisão de ações e de resultados?

Herdeiro funcionário: \_\_\_\_\_  
 Herdeiro \_\_\_\_\_ não  
 funcionário: \_\_\_\_\_

15. Existe um conselho/comitê de família ou externo para auxiliar na tomada de decisão e monitoramento? ( ) Sim ( ) Não

- a) Quem são os membros e seu papel e formação? \_\_\_\_\_  
 b) Frequência com que se reúnem? \_\_\_\_\_  
 c) Como são selecionados? \_\_\_\_\_

**Reter o capital**

16. Quantos indivíduos trabalham no negócio familiar rural? E quais as funções de cada um?

Familiares nº. \_\_\_\_\_

Não familiares nº. \_\_\_\_\_

17. São feitas auditorias e consultorias com profissionais visando melhorar os mecanismos de monitoramento. Indique quais os assuntos tratados.

	<b>Assunto</b>
Consultor agrícola	
Contador	
Advogado	
Consultor de negócios	
<b>Outros.. Especifique</b>	

**Controlar a orientação das facções dos ramos da família**

18. Algum dos membros da terceira geração já estão envolvidos com a propriedade?

Descreva seu envolvimento: \_\_\_\_\_

**ROTEIRO II – Percepção individual**

(aplicado ao maior número de envolvidos possível).

1. Identifique qual o seu envolvimento com o negócio familiar rural?

( ) Herdeiro ( ) Herdeiro sucessor ( ) Patriarca/Matriarca

2. Possui algum dos ativos da(s) propriedade(s) atual(is)? ( ) Não ( ) Sim. Há quanto tempo: \_\_\_\_\_

### **Partilha do controle**

3. Ranqueie, de 1 a 4, a importância dos itens que seguem:

- ( ) Estabilidade financeira do negócio (reservas; reinvestimentos).  
 ( ) Segurança financeira da família.  
 ( ) Manter os membros familiares bem remunerados.  
 ( ) Qualidade de vida da família.

Com base nesses aspectos, qual seria a principal missão do negócio familiar?

---



---

4. Existe um planejamento estratégico com base nessa missão para atingir objetivos de longo prazo? ( ) Sim ( ) Não

5. Se o atual sucessor não pudesse mais exercer a gestão, o que seria feito?

- ( ) Outro membro familiar (não herdeiro) assumiria;  
 ( ) Um membro familiar herdeiro assumiria;  
 ( ) A opção seria profissionalizar;  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

6. Qual a probabilidade de um membro familiar ser substituído por um membro não familiar? ( ) Alta ( ) Neutra ( ) Baixa

Porque? \_\_\_\_\_

7. Qual a atitude com relação aos membros familiares? Seus erros e acertos são punidos ou recompensados na mesma intensidade em que é aplicado a membros não familiares?

- ( ) O membros familiares, por serem herdeiros tem poder de decisão e não são punidos por seus atos;  
 ( ) Membros familiares, respondem por seus atos mais não na mesma intensidade que os não familiares;  
 ( ) Ambos, familiares e não familiares devem assumir seus atos e responderem por eles na mesma intensidade.  
 ( ) Outra: \_\_\_\_\_

### **Papel dos herdeiros no negócio**

8. Você sabe o papel que cada herdeiro, gestor e colaborador desempenha nos negócios?

- a) Herdeiro ( ) Sim ( ) Não  
 b) Sucessor ( ) Sim ( ) Não  
 c) Colaborador (não familiar) ( ) Sim ( ) Não

Você entende o que cada um faz e poderia discutir assuntos relacionados as suas atividades/funções? Escolha uma opção das 3 opções.

<b>Capacidade de discutir/com:</b>	<b>Herdeiro</b>	<b>Sucessor</b>	<b>Colaborador (não familiar)</b>
Com segurança (1)	( ) 1	( ) 1	( ) 1
Entendo, posso avaliar sua atuação mas não posso discutir com profundidade (2)	( ) 2	( ) 2	( ) 2



Não sou capaz de avaliar sua atuação, a relação deve ser pautada pela confiança (3)	( ) 3	( ) 3	( ) 3
---	-------	-------	-------

9. Os membros familiares possuem tarefas programadas?  
 Sim     Não  
São avaliadas?  Com base em seu comportamento no desempenho das funções.  
 Com base nos resultados.  
Porque? \_\_\_\_\_.
10. Estes recebem algum tipo de incentivo financeiro (comissões e bônus) para recompensá-los por seus esforços?  Não  Sim  
Como? \_\_\_\_\_
11. A incidência de conflitos é maior entre aqueles que não participam ativamente dos negócios e os que participam?  Sim     Não     Não se aplica  
Porque? \_\_\_\_\_
12. Quais os principais mecanismos de governança adotados?  
 Conselho de família;     Reuniões familiares;  
 Conversas informais;     Relatórios;  
 Confiança.     Outro
13. Quais sistemas de compartilhamento de informações são adotados para manter herdeiros e interessados informados sobre o andamento do negócio?  
 Reuniões     Internet     Relatórios     Contato telefônico  
 Outro \_\_\_\_\_
14. Quais são as práticas adotadas para a tomada de decisão?  
 reuniões periódicas     conversas informais     contatos frequentes  
 conselho familiar     a tomada de decisão não é compartilhada  
Frequência \_\_\_\_\_

### **Reter o capital**

15. Como você classifica o risco da atividade em que está envolvido? Com relação a resultados, retorno e desempenho?  Alta     Neutra     Baixa  
Discorra: \_\_\_\_\_

16. Avalie a disposição ao risco dos envolvidos no negócio:

<b>Disposição ao risco/do:</b>	<b>Patriarca</b>	<b>Sucessor</b>	<b>Herdeiro</b>
<b>Alta</b>	( )	( )	( )

<b>Neutra</b>	( )	( )	( )
<b>Baixa</b>	( )	( )	( )

17. Seu interesse financeiro no (s) negócios familiares é melhor descrito por (marque a caixa apropriada):

- a) ( ) você está em uma sociedade e recebe uma parte dos lucros, mas nenhum salário formal.
- b) ( ) Você está em uma sociedade e recebe um salário fixo, além de uma participação nos lucros.
- c) ( ) Você está em uma sociedade somente como acionista e recebe participação nos lucros (Se estiver enquadrado neste item responda a questão 33.1).
- d) ( ) outros. Dê detalhes \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**33.1 (só responda se marcou o item “c” da questão anterior)** Qual das frases abaixo descreve melhor o seu sentimento com relação aos negócios familiares;

- a) ( ) Não participo do negócio (por escolha própria), confio em meus sócios e funcionários e recebo meus rendimentos da forma como é conduzido por eles.
- b) ( ) Não participo do negócio (pois não me é dada essa oportunidade), me sinto desinformada, gostaria de saber mais sobre os negócios da família.  
Se essa é a alternativa:  
( ) Recebo rendimentos do negócio;  
( ) Não recebo rendimentos do negócio;
- c) ( ) Não participo dos negócios ativamente, mas sou informada do andamento dos negócios através de relatórios e reuniões.  
Se essa é a alternativa:  
( ) Participa da tomada de decisão; Como?  
( ) Não participa da tomada de decisão.