

# Sucessão Familiar e Governança na Agricultura

Como famílias podem buscar alinhamento e foco nos mesmos objetivos para superar os desafios e desenvolver o negócio.

Um relatório para



Ollavo Queiroz Tinôco

2019 Nuffield Scholar

Janeiro 2023

Apoiado por:



© 2022 Nuffield International. Todos os direitos reservados.

Esta publicação foi preparada de boa-fé com base nas informações disponíveis na data da publicação, sem qualquer verificação independente. A Nuffield Brasil não garante a exatidão, confiabilidade, integridade das informações contidas na publicação, nem sua utilidade para atingir qualquer propósito.

Os leitores são responsáveis por avaliar a relevância e a exatidão do conteúdo desta publicação. A Nuffield Brasil não será responsável por qualquer perda, dano, custo ou despesa incorrida ou decorrente de qualquer pessoa que use ou confie nas informações desta publicação.

Os produtos podem ser identificados por nomes proprietários ou comerciais para ajudar os leitores a identificar tipos específicos de produtos, mas isso não é, e não tem a intenção de ser, um endosso ou recomendação de qualquer produto ou fabricante referido. Outros produtos podem ter um desempenho tão bom ou melhor do que aqueles especificamente mencionados.

Esta publicação é protegida por direitos autorais. No entanto, a Nuffield Brasil incentiva a ampla divulgação de suas pesquisas, desde que a organização seja claramente reconhecida. Para qualquer consulta sobre reprodução ou reconhecimento, entre em contato com o Gerente de Publicações no telefone: +55 61 99640-8888

# Resumo Executivo

A sucessão familiar é um tema cada vez mais importante no agronegócio, principalmente pela maioria dos produtores rurais possuírem um perfil de produção familiar e a importância do setor para o país.

O presente trabalho tem como objetivo ser um guia com ideias, experiências e ferramentas que possam auxiliar no processo de sucessão, que vai muito além de apenas encontrar um substituto para o líder atual do negócio.

A primeira parte foca em mostrar em maior detalhe o processo de sucessão, quais os principais erros cometidos e alguns números comparativos de empresas.

A segunda etapa desenvolve definições de governança, gestão de risco e como é possível aplicá-las na agricultura.

A parte final é composta de casos reais coletados em viagens pela Europa, Austrália e Estados Unidos. Contém diferentes soluções para a sucessão em variados tamanhos de operações agropecuárias.

As recomendações podem ser resumidas nos seguintes pontos:

- 1 – Realizar um diagnóstico inicial;
- 2 – Entender quais as ambições de cada familiar;
- 3 – Alinhamento dos principais objetivos;
- 4 – Processo gradual de implantação de governança;
- 5 – Cultivar sempre um ambiente familiar integrador.

# Sumário

Resumo Executivo .....	3
Prefácio .....	1
Agradecimentos .....	3
Objetivos .....	3
1. O Que é Sucessão Familiar .....	4
1.1 Definição e Motivação.....	4
1.2 Desafios de Sucessão Familiar.....	6
1.4 Reflexões Principais.....	9
2. Panorama Global .....	10
2.1 Levantamentos.....	10
2.2 Tipos de Propriedades Familiares no Mundo .....	12
3. Governança e Gestão de Risco .....	13
3.1 Caracterização.....	13
3.2 Acordo de Sócios.....	15
3.2.1 Modelo das Quatro Salas .....	16
3.3 Gestão de Risco.....	18
5. Casos Familiares .....	21
4.1 Michael Dover – Argentina.....	21
4.2 Pedro Nielchesen – Chile.....	23
4.3 Vernon Peterson – Estados Unidos.....	24
4.4 David Verney – Inglaterra.....	26
4.5 John Alvis – Inglaterra .....	27
4.6 Mirella Galloni – Itália .....	29
4.7 Peter Draper – Austrália.....	30
Conclusão .....	32
Considerações Finais.....	34
Sumário Simples .....	35
Referências .....	36

# Prefácio

Minha família está envolvida com a agricultura há três gerações em nossa fazenda. Olavo do Prado Queiroz, meu avô, oriundo de uma família numerosa de dezessete irmãos e irmãs, teve que seguir seu caminho, pois não havia espaço para tantos trabalharem juntos.

Após um período na então capital do Brasil, Rio de Janeiro, a convite de um irmão mais velho, ele se instalou em Guarantã - SP e começou uma pequena farmácia. A “lenda” diz que certo dia, um comerciante entrou em sua farmácia a procura de remédio para dores de cabeça. O mesmo viajante estava vendendo pintinhos de um dia de vida, meu avô comprou 500 e colocou em um banheiro de sua casa. Com dose de folclore e veracidade, estamos há mais de 75 anos inseridos na avicultura de postura.

Essa curiosa história forjou muito de minha família e do que sou hoje. Nossa fazenda e todo nosso negócio foi construído a partir dessas primeiras galinhas.

Durante minhas viagens da *Nuffield*, muitos especialistas no assunto comentaram que “os mortos também falam”. Isso é realmente uma verdade para mim e minha família, pois infelizmente, meu avô faleceu antes do meu nascimento, então apenas conheci suas histórias, que todos que o conheceram me contaram. A morte prematura dos meus dois avós, criaram um receio em meus pais de que era necessário passar todo o conhecimento que eles tinham para os filhos, pois caso algo similar ocorresse, o mínimo pelo menos eu e minha irmã saberíamos.

Todo esse contexto, me despertou o interesse em entender melhor como funcionam as dinâmicas familiares durante o processo de sucessão, principalmente em famílias ligadas a agricultura, onde fatores como tradição, localidade da propriedade e grandes patrimônios imobilizados quase sempre estão envolvidos.

No início do meu projeto, minha ideia era pesquisar como os impostos e leis de cada país influenciam a sucessão; em outras palavras, se um país com leis mais simples e menos impostos tem menos problemas que um país com leis mais complexas. Após a minha primeira parte da viagem, no *GFP Chile (Global Focus Program)*, pude entender, com a ajuda de meus mentores, que o principal fator não são os externos, e sim o alinhamento familiar para superar quaisquer desafios e imprevistos que possam surgir no processo sucessório.

Para a segunda parte de minhas viagens, foquei em buscar os fatores em comum, de diferentes grupos familiares que obtiveram sucesso em manter o negócio por várias gerações, mantendo o negócio unido e com ganho de escala.

Ao final das viagens e pesquisas, me encontrei em uma situação um tanto quanto inusitada; de certa maneira, iniciamos o processo sucessório em nossa propriedade.

Precisei esperar um pouco para poder digerir e escrever, pois toda a experiência de ser um membro do programa da Nuffield me ajudou muito, mas ao menos tempo sentia que as dificuldades não deveriam estar ocorrendo, uma vez que tinha “estudado” sobre o assunto, que muitas vezes me gerava um forte sentimento de frustração. Aqui o ditado **“casa de ferreiro, espeto de pau”** fez-se valer.

Todo o processo também me serviu para entender um pouco melhor que não existe resposta correta e se leva tempo. Escrevo hoje um pouco mais consciente das dificuldades e limitações de todos nós, pois além de estudar e conhecer pessoas que discuti muito sobre o assunto, pude viver integralmente muito dos grandes dilemas.

O objetivo desse relatório não é criar um “certo e errado”, apenas acrescentar experiências e tentar mostrar os maiores pontos em comum, garanto que toda família do agronegócio é única e diferente de todas as outras. Algumas das principais diretrizes e os relatos dos que já passaram, podem nos ajudar a criar um pouco mais de clareza.

# Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me deu proteção e me guiou durante minhas experiências da *Nuffield*;

À minha família que me apoiou e me incentivou a sair da minha zona de conforto para eu pudesse evoluir pessoalmente e assim contribuir para a construção do nosso negócio;

Aos meus principais mentores, Dr Alfredo Colucci e o Professor Fábio Mizumoto;

Ao Professor Carlos Ortiz que me abriu os horizontes de ideias e me ajudou unir todos os pontos de conhecimento;

Aos membros da *Nuffield Internacional* e Brasil, como Jim Geltch e Sally Thomson, que me mostraram como percorrer a jornada;

Principalmente aos meus investidores TIAA, em especial ao Henrique Americano de Freitas e Martin Davies, que sem eles nada seria possível.

## Objetivos

O propósito deste relatório é:

- Reunir as ferramentas importantes e eficazes de governança familiar que podem contribuir positivamente para a sucessão na agricultura.
- Encontrar pontos comuns de famílias que tiveram êxito no processo de transmissão do negócio entre as gerações.
- Compreender como é possível desenvolver uma estrutura para criar um alinhamento na estratégia empresarial e na família para planos de longo prazo.
- Identificar formas de construir uma cultura mais profissional dentro da agricultura familiar para evitar riscos, aproveitar boas oportunidades e proteger o patrimônio.

# 1. O Que é Sucessão Familiar

## 1.1 Definição e Motivação

A discussão sobre como realizar a sucessão familiar já é conturbada por si só. Ao focar no ambiente rural acrescentam-se outros sentimentos que inflamam ainda mais o tema. Apego à terra, pressão do legado histórico e o tamanho do patrimônio são alguns exemplos.

Desta maneira, é de extrema importância estabelecer métricas e definir o que será considerado como processo sucessório com êxito neste estudo, no intuito de padronização e entendimento do conteúdo.

É válido lembrar que existem infinitas maneiras de se realizar o processo de integração entre gerações, não existindo certo ou errado, entretanto para fins didáticos a definição utilizada será:

***“A sucessão, ocorre quando os bens e a operação de uma empresa familiar são mantidos unidos, sem divisão em novas companhias, na passagem da liderança, para a próxima geração. Os novos irão assumir o tanto o papel de herdeiros, quanto de sucessores.”<sup>1</sup>***

Em outras palavras, podemos dizer que quando a geração seguinte assumir a gestão da empresa rural familiar, ela continue da mesma maneira que quando era operada pela geração anterior. Não ocorrendo divisões em novos núcleos menores, com cada um dos herdeiros “donos do próprio negócio”.

É sabido que em alguns casos, manter os sucessores e herdeiros unidos, não é a melhor solução. Entretanto, um dos objetivos principais do estudo é desenvolver e encontrar regras de governança que auxiliem as empresas do agronegócio, o foco será em casos que realizaram o modelo de sucessão citado anteriormente. Casos de partilha de patrimônio não serão vistos.

As principais vantagens das empresas familiares, vem da força e agilidade proveniente da família. Sempre deve-se preservar, antes de tudo, a família.

Muitas vezes, a escolha do sucessor ou a “passagem do bastão” é definida como sucessão familiar. Essa é uma das diversas etapas do processo, que inclui também treinamento dos herdeiros, desenvolvimento de governança e estruturação societária.

Os casos estudados serão de sucessão plena ou parcial. Na sucessão plena todos os herdeiros estão envolvidos na gestão e operação da propriedade familiar, ou seja, todos os herdeiros se tornaram sucessores.

---

<sup>1</sup> Definição estabelecida pelo autor

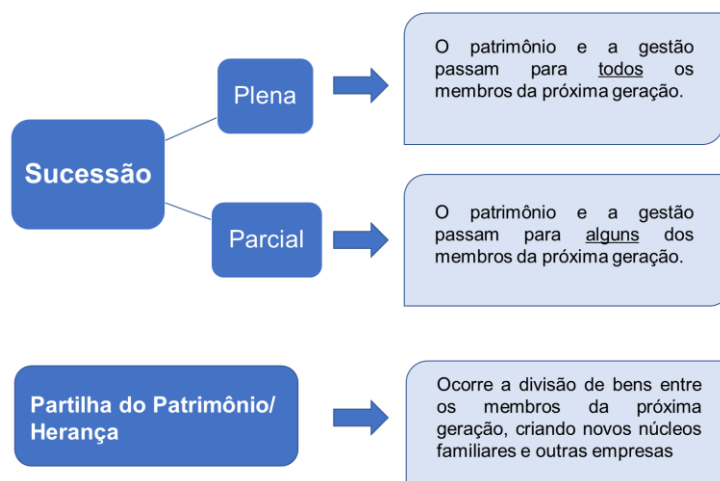


A sucessão parcial, a empresa ainda se mantém única, porém apenas com parte dos herdeiros envolvidos na gestão e na operação.

Os membros da família que não estão envolvidos podem receber participações perante sua parte ou terem recebidos ativos fora da empresa, como imóveis urbanos.

A figura abaixo exemplifica alguns dos principais modelos de sucessão/divisão:

**Figura 1: Modelos de Sucessão.**



Fonte: Adaptação do autor

É importante notar que em algumas situações, podemos caracterizar a sucessão como “forçada” ou direcionada por fatores externos, como tamanho da propriedade, falecimento inesperado do proprietário, divórcio, problemas jurídicos e econômicos. Todos esses fatores podem ser previstos e/ou minimizados com regras de governança, gestão de risco e alinhamento familiar.

Segundo uma pesquisa da consultoria PwC, apenas 33% das empresas familiares brasileiras se prepara para passar o controle, da gestão e da propriedade, para a próxima geração. Cerca de 40% pretendem passar a propriedade, mas não a gestão, para próxima geração<sup>2</sup>. Nesta situação, é necessário contratar gestores externos, aptos e com boa qualificação, além de não possuírem envolvimento em eventuais desavenças familiares.

Tomada essa decisão, deve-se estabelecer regras de governança claras, uma vez que no agronegócio é ainda mais difícil a aceitação de pessoas externas na liderança. Frases como **“o olho do dono que engorda o boi”** fazem-se muito presentes na rotina e na cultura das famílias rurais.

---

<sup>2</sup> Malvestio (2020)

Uma parcela menor de empresas familiares considera viável a oportunidade de transferir a propriedade da família para terceiros.

Torna-se cada vez mais comum, no agronegócio brasileiro, a disposição de multinacionais e fundos de investimento em adquirir participações acionárias de negócios familiares<sup>3</sup>.

De acordo com o IBGE, 90% das empresas brasileiras possuem características familiares, representam 65% do PIB e empregam 75% dos trabalhadores<sup>4</sup>. Mesmo com toda essa relevância, infelizmente, apenas 30% das empresas familiares chegam na segunda geração, e só 5% conseguem resistir até a terceira<sup>5</sup>. Um dos pontos que pode influenciar nesses números tão baixos na perpetuidade das empresas, apesar dos diversos riscos externos, é a falta de preparo e treinamento dos herdeiros e/ou sucessores.

Considerando-se que o agronegócio brasileiro é responsável por volta de 25% do PIB nos últimos anos<sup>6</sup>, é notória a importância de trabalhar o assunto de sucessão familiar no setor agrícola.

Na empresa familiar, o controle geralmente é centralizado nas mãos de uma única família, sendo passado adiante de forma hereditária. Significa que ao se ausentarem, os pais entregam o bastão para os filhos. Estes devem assumir responsabilidades de acionistas e muitas vezes gestores.

## 1.2 Desafios de Sucessão Familiar

O grupo Jacto, referência de empresa familiar no agronegócio, elencou algum dos principais desafios que dificultam a sucessão familiar na agricultura<sup>7</sup>:

- 1. Falta de interesse:** Muitos jovens criados no ambiente rural, crescem em famílias trabalhando no campo ficam desestimulados a continuar com as atividades agrícolas e acabam migrando para as grandes cidades em busca alternativas. Isso é muito comum quando não há comunicação de qualidade entre pais e filhos e divergências de objetivos de negócios entre o atual administrador e o herdeiro;
- 2. Despreparo dos herdeiros:** Muitas vezes os herdeiros do negócio rural não têm preparo para gerir a operação e, quando o fundador vem a faltar, decisões erradas são tomadas, que podem culminar na falência do negócio.

O despreparo pode vir tanto pelo desinteresse quanto pelo perfil que não se encaixa. Em ambos os casos, com um bom planejamento familiar, pode-se simplificar o desafio de passar o bastão. Existem

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Sampaio (2018)

<sup>5</sup> Petroni (2018)

<sup>6</sup> IBCG (2020)

<sup>7</sup> JACTO (2020)

situações em que o herdeiro não terá vocação ou interesse em assumir, o que geralmente ocorre quando os pais se afastam do campo e se estabelecem em outras áreas.

Ainda assim, é importante que o herdeiro tenha consciência de que parte ou o todo da propriedade rural será a sua no futuro. Para que isso aconteça, ele deve possuir o mínimo de preparo e noção do negócio, o que leva tempo e esforço, para ser um bom acionista.

- 3. Rivalidades e conflitos de interesses:** Conflitos de interesse sobre o patrimônio a ser herdado, podem resultar em desgastes nas relações familiares, e que muitas vezes são irreparáveis. Conseguir conciliar os interesses pessoais e do negócio é uma habilidade difícil de se desenvolver, geralmente a ajuda de um mediador especializado é fundamental.

É um problema que em nada ajuda a empresa. Divergências no âmbito familiar são intensificadas no negócio, travando a tomada de importantes decisões. Coincidência ou não, são os valores familiares próprios do agronegócio uma das suas principais vantagens competitivas. Sendo as diferenças superadas, o potencial de crescimento é muito grande, somente com boa comunicação e o tempo podem resolver tais rivalidades.

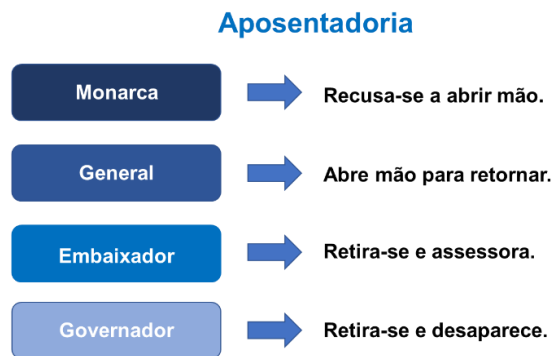
A qualidade das relações familiares deve sempre ser priorizada ante a empresa e patrimônio. Sem uma família unida e com um relacionamento saudável, dificilmente existirá prosperidade no âmbito profissional.

- 4. Resistência do patriarca:** Não é raro situações em que o líder atual não quer renunciar ao comando da propriedade e dificulta a passagem da liderança para as novas gerações.

Ocorre porque o patriarca/matriarca teme perder o poder e sua identidade de líder, principalmente quando este é fundador ou conseguiu reerguer o negócio após uma grave crise. Problema que levanta um grande obstáculo ao crescimento.

Dependendo da situação, podemos classificar a aposentaria do patriarca ou matriarca de acordo com perfis, como a figura abaixo exemplifica:

Figura 2: Estilos da saída/aposentadoria do líder



Fonte: Adaptado de HSM Special Management Program

O Monarca aparenta ser o mais rígido, porém ele é claro em seus objetivos de não abandonar seu posto, diferente do General, que ainda se mantém na posição principal, mesmo que tenha sinalizado que saiu. A atitude de não ser definitivo, pode gerar muitos desgastes.

O ideal é o perfil Embaixador, que está disposto a assessorar e treinar a próxima geração, garantindo a perpetuidade da família no negócio. O Governador, caso tenha garantido um bom sucessor, dificilmente terá problemas.

5. Outro ponto importante de se destacar é o **aumento da expectativa de vida**. A longevidade dos líderes dificulta o processo de sucessão, uma vez que muitos se julgam aptos a continuar no comando em idades cada vez mais avançadas, não dando espaço para a próxima geração se desenvolver.

Gestores em idades avançadas devem procurar “outras fontes de poder” para continuar exercendo seu propósito e possibilitar o desenvolvimento dos sucessores. Planejar a aposentadoria na parte financeira também é crucial, ou seja, de onde o patriarca/matriarca irá retirar os recursos para se manter.

Caso ocorra um imprevisto com o líder, e ele fique incapaz de tomar a frente do negócio, a empresa perderá um bom tempo buscando caminhos para prosseguir as suas atividades. Situação que geralmente acarreta altos custos e prejuízos.

6. **Diferenças culturais:** Ao compararmos as diferentes gerações que compõem a agricultura familiar, é possível perceber que a influência de questões culturais entre as novas gerações e seus pais têm muito mais peso do que entre pais e avós. Este fato justifica que atualmente a transição é mais preocupante, o que não ocorria nas décadas passadas.

A velocidade das informações geradas hoje cria uma dificuldade para os mais velhos se adaptarem e acompanharem o mundo das novas tecnologias. Mesmo quando jovens chegam com novidades ao campo para aprimorar as operações, pode haver certa resistência do patriarca em realizar novos investimentos. Sucessão familiar demanda que todos falem a mesma língua.

## 1.4 Reflexões Principais

Planejamento sólido e boa comunicação são o segredo para vencer os desafios citados, diminuir o número de problemas e que a família tenha capacidade de gerir a empresa quando eventos não controláveis, por exemplo a morte prematura de um membro, ocorrer.

Essas atitudes devem ser constantes e permanentes, para que possam garantir aos herdeiros e sucessores o tempo necessário de preparo para assumir as suas responsabilidades e dar continuidade aos negócios da família.

A frase da mediadora Clare O'Keefe<sup>8</sup>, que é especializada em sucessão na agricultura, sintetiza a importância do planejamento: ***“Se você quer que sua fazenda continue com o nome de sua família, nunca é cedo demais para começar a falar de sucessão familiar”***.

---

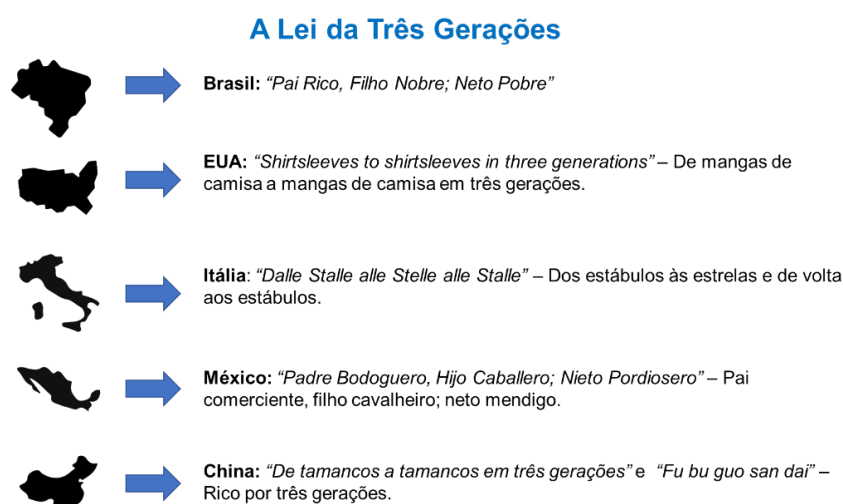
<sup>8</sup> Participou do programa *Nuffield Scholarship* (Irlanda) em 2006 – Tema: Uma visão global na sucessão familiar em fazendas.

## 2. Panorama Global

### 2.1 Levantamentos

Um dos ditados mais famosos para sucessão familiar é aquele que em três gerações a família, sai e volta para a pobreza, no Brasil é conhecido como “Pai rico, filho nobre, neto pobre”. É muito interessante o fato de podermos encontrar este ditado em diversas línguas.

**Figura 3: Ditados pelo mundo**



Fonte: Adaptado de HSM Special Management Program

A principal mensagem que é transmitida diz respeito de que se uma pessoa não conheceu dificuldades, nem se esforçou para atingir um nível social, ela acaba por não entender sua posição de responsabilidade e privilégio, não tendo respeito pelo que foi conquistado pelas gerações passadas. Assim, acaba por deteriorar todo seu patrimônio herdado. Infelizmente é uma triste realidade no Brasil e no mundo.

De acordo com a Hoft Consultoria<sup>9</sup>, 70% das famílias da América Latina deterioraram seu patrimônio na passagem da primeira para a segunda geração.

Um estudo da companhia de auditoria Deloitte<sup>10</sup> aponta que 68% das empresas familiares globais esperam que a empresa seja transferida para dentro da família, porém apenas 30% possuem um planejamento formalizado na transferência para a próxima geração.

A PwC<sup>11</sup>, empresa do mesmo ramo, aponta que apenas 19% das empresas nacionais e 15% no mundo têm um plano de sucessão.

<sup>9</sup> Bernhoeft (2019)

<sup>10</sup> DELOITTE (2019)

<sup>11</sup> Malvestio (2020)

Os números demonstram como a falta de atenção no processo sucessório pode acarretar sérios prejuízos financeiros. Os ditados nos transmitem a sabedoria popular, afirmando que devemos nos preparar para o que é o mais comum de ocorrer. O preparo e o autoconhecimento, tanto do indivíduo quanto do grupo familiar, são fundamentais para a perpetuidade do negócio.

É comum que o tema sucessão seja abordado pelos herdeiros após o falecimento do patriarca ou da matriarca; conversar sobre o tema, em muitas famílias, é um verdadeiro tabu. No agronegócio, muitas vezes a história da família se mistura com a história da fazenda, o amor pela terra e pelo negócio.

A abordagem em um momento de tensão é complexa e mais traumática do que se fosse feita antecipadamente e se já houvesse um plano de sucessão. Fora do Brasil, principalmente na Europa, não são raras as famílias que cultivam a mesma área, por mais de 6 gerações, uma história de 150 anos pesa muito nesses momentos.

Outro ponto importante é em outros países, a sucessão acontece como um evento em que o patriarca sai completamente da operação familiar e o sucessor assume. No Brasil é muito mais comum o trabalho conjunto de duas gerações da mesma família, a sucessão ocorre com uma transição mais lenta e fluída, sem tanto planejamento.

A sucessão de propriedades rurais também tem a capacidade de alterar o perfil das áreas de produção agrícola. A pesquisadora Anna Sophie Claus<sup>12</sup>, estudou a estrutura das propriedades germânicas.

Na Alemanha, historicamente o norte do país é predominantemente protestante, que o padrão é passar todas as terras para o filho mais velho. No Sul, de origem católica, a divisão era feita entre todos os filhos, de forma igualitária. O Oeste, que passou por um período com um governo socialista, tem as maiores propriedades, seguido do Norte e por último do Sul. O agricultor e professor Andreas Liebl<sup>13</sup> é um exemplo na Bavária. Junto com seu sogro eles produzem em 350 hectares, seu maior campo possui 15 hectares, uma região extremamente dividida e com um hectare chegando a custar 200 mil euros.

Nos últimos anos, a valorização das terras, diminuição das margens, novas tendências de consumo e os avanços das tecnologias produtivas vem forçando os produtores a se profissionalizarem e se adaptarem às adversidades.

A sucessão familiar é um dos principais pilares para um bom desenvolvimento e continuidade das empresas familiares relacionadas ao agronegócio.

---

<sup>12</sup> Pesquisadora do Instituto *Thünen – Braunschweig*, Alemanha.

<sup>13</sup> Mais informações: <https://twitter.com/lieblandi>

## 2.2 Tipos de Propriedades Familiares no Mundo

Existem basicamente dois tipos de propriedades familiares no mundo que podemos classificar no estudo, baseado nas visitas:

**1) Operação Familiar:** A operação do dia a dia, a gestão e o trabalho manual, são realizadas em sua maioria ou totalmente por membros diretos da família, como ordenha, plantio e colheita. Isso se deve ao fato de em algumas regiões as áreas são menores e a mão de obra é muito cara, inviabilizando a contratação de muito colaboradores. Esse tipo de operação é muito característica na Europa e algumas regiões dos EUA e Oceania.

Neste tipo de operação, o fator físico influencia muito o quesito sucessão, pois ele acaba sendo um impedimento do trabalho, o que acaba por facilitar e incentivar o processo, uma vez que a geração mais velha é incentivada a ceder o controle para os mais novos.

O avicultor britânico James Smaldon<sup>14</sup>, comenta que quando o patriarca está cansado e decide se aposentar, ele sai completamente da operação. Deixa inclusive a casa da fazenda para o filho sucessor. O foco da geração mais velha depois de deixar a casa sede é descansar e “curtir a vida”.

**2) Operação Empresarial:** Neste modelo, geralmente os membros da família estão mais focados na administração e gestão do negócio, quando a parte manual é realizada por funcionários e terceiros. No ponto da sucessão, pode ser positivo por facilitar a profissionalização, porém dificulta a divisão do comando e delegação das funções, pois não existe o impedimento físico, e muitos patriarcas e matriarcas relutam muito em iniciar o processo sucessório, o que muitas vezes pode ser prejudicial e nos casos mais graves inviabilizar a transição, levando a divisão e percas patrimoniais.

Esse tipo de operação é mais comum na América do Sul, onde a mão de obra é mais barata e a extensão das áreas é maior, também se adiciona o fato de investimento em terras ser comum não somente a pessoas do setor agrícola, principalmente profissionais liberais, a partir das décadas de 1950 em regiões de expansão agrícola. Algumas empresas nos EUA e Oceania quando são maiores podem se encaixar neste tipo de modelo.

***“A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo”***

***Peter Drucker<sup>15</sup>***

---

<sup>14</sup> Participou do programa *Nuffield Scholarship* (Reino Unido) em 2019

<sup>15</sup> Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) – Professor e Escritor de Administração



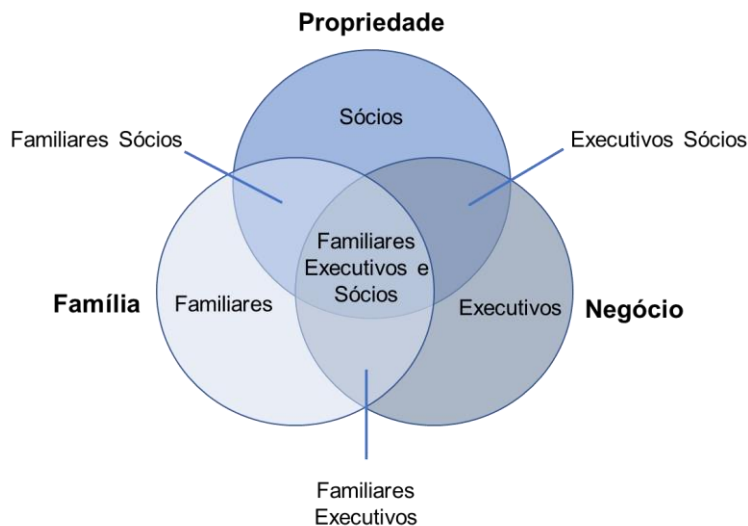
## 3. Governança e Gestão de Risco

### 3.1 Caracterização

A governança é a definição do funcionamento da gestão da empresa, são as “regras do jogo”. O primeiro documento oficial é datado de 1992, onde foi publicado na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa. No mesmo ano, a General Motors (GM), divulgou o primeiro código de governança elaborado por uma empresa nos Estados Unidos<sup>16</sup>.

Um dos pioneiros no assunto é o Professor John Davis, do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), considerado uma autoridade nos temas de Empresas Familiares, Governança, Liderança e Sucessão Familiar. Ajudou a desenvolver o “Modelo dos Três Círculos”, que foi desenvolvido na HBS (*Harvard Business School*) em 1978, junto com o professor Renato Tagiuri<sup>17</sup>. O modelo auxilia diversas famílias empresárias, inclusive do agronegócio, a entender melhor a relação de interdependência e possíveis conflitos que envolvem Família, Negócio e Propriedade.

Figura 4: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Adaptado de Cambridge Press

O modelo orienta grupos familiares a prepararem seu legado para o futuro sustentável e a fundamental transição de lideranças em gerações.

É notório que outros setores, fora da agricultura, já utilizem as diretrizes a muito mais tempo, dada a relevância do assunto. Pode-se supor que é destinado

<sup>16</sup> IBGC (2022)

<sup>17</sup> CAMBRIDGE (2018)

a empresas médias e grandes, porém é uma ideia equivocada, servindo até para a menor empresa possível, de uma pessoa apenas.

A hipótese mais difundida, é que o surgimento da Governança Corporativa veio para superar o "conflito de agência" clássico<sup>18</sup>. O conflito ocorre quando os agentes envolvidos na gestão da empresa, acionistas e administradores, divergem em quais decisões devem ser tomadas para o melhor desempenho da companhia.

Toda a estrutura da governança está baseada em 4 princípios<sup>19</sup>:

- 1. Transparência:** Mais que obrigação, envolve sempre o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações. Aqui o objetivo é ir além do que determina a lei ou a regulamentação do setor e fornecer informações que ajudem a revelar o valor da organização. Indo bem além do desempenho financeiro dos negócios.
- 2. Equidade:** Refere-se ao tratamento justo (ou aceitado como justo) de todos os sócios e públicos de interesse (*stakeholders*), considerando sempre os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas de cada um. Uma frase muito comentada durante as visitas era: ***Algumas vezes o que é justo, não é igual (“Sometimes what is fair is not equal”)***.
- 3. Prestação de Contas:** Agentes da governança (sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores), devem prestar contas. Aqui vale acima de tudo a clareza, objetividade e a capacidade de assumir integralmente as consequências dos seus atos e omissões.
- 4. Responsabilidade Corporativa:** Os participantes da governança devem zelar pelo sucesso financeiro das organizações, reduzir os impactos negativos do negócio e aumentar os impactos positivos, considerando o modelo de negócios e com olhar de curto, médio e longo prazos.

É evidente que o agronegócio brasileiro se desenvolveu muito nos últimos anos, tornando-se ainda mais importante para a sustentabilidade da economia brasileira. Por outro lado, com raras exceções, as famílias de agricultores e fazendeiros ainda não possuem uma organização empresarial tão sofisticada como estão se tornando seus negócios.

Os membros das primeiras gerações construíram o que possuem hoje com muito esforço e dedicação, seus filhos assistiram a tudo de perto, mas nem todos possuem vocação para suceder.

---

<sup>18</sup> OXFORD (2022)

<sup>19</sup> IBCG (2022)

É natural que os fundadores não sabiam lidar com os assuntos de governança e sucessão, uma vez que nunca passaram pela situação.

Entretanto, chega o momento de refletir sobre como criar condições para que os negócios continuem lucrativos e iniciar um processo gradativo de aprendizado que integre todas as gerações.

A construção do futuro da empresa familiar do agronegócio brasileiro precisa levar em conta a história e a dinâmica que a permitiu chegar no patamar atual. Sem perder de vista a realidade das novas tecnologias que estão revolucionando não apenas as técnicas agrícolas, mas também o seu modo de gestão. Dizem que o melhor momento para começar a preparar os sucessores foi há 10 anos atrás, e o segundo melhor momento é agora.

### 3.2 Acordo de Sócios

O acordo de sócios, cotistas e herdeiros é fundamental para o bom funcionamento dos trabalhos da empresa, pois ele sedimenta por escrito em documentos, pontos que muitas vezes são geradores de conflito. Deixar as regras por escrito evita interpretações duvidosas e “esquecimentos” propositais.

A produtora de leite da Holanda, Heleen Lansink<sup>20</sup>, exemplifica a prática dos acordos com uma frase: ***Use o tabelião, não somente as palavras (“Arrange and record everything at the notary, not only with words”)***.

Discussões feitas previamente, em que todos os membros podem falar sobre seus receios e expectativas em um ambiente neutro, evita-se desgastes que podem prejudicar o negócio. Neste momento, muitas vezes, a ajuda de um moderador externo à família é fundamental para auxiliar o andamento do trabalho.

O acordo e o alinhamento podem vir através de alguns modelos de documentos, que pode variar com o assunto em questão. A alteração e a facilidade para tal também dependem do nível do que está sendo tratado. Devem ser revistos de acordo com a necessidade ou tempo planejado.

Abaixo seguem alguns exemplos e níveis de documentos utilizados<sup>21</sup>:

**Estatuto:** O contrato social da empresa familiar geralmente deve ser revisado entre 5 e 10 anos; contém a parte jurídica e participação dos sócios. Trata dos aspectos legais, direitos de decisão referentes ao patrimônio da empresa, como venda e compra de propriedades.

---

<sup>20</sup> Participou do programa *Nuffield Scholarship* (Holanda) em 2019 – <https://demelktapperij.nl/>

<sup>21</sup> Adaptado: Professora Aline Porto, coordenadora do núcleo de empresas familiares do Insper e sócia do *Banyan Global Advisors* e *Tratto Consultoria*.

**Acordo de Sócios:** O acordo de acionistas deve ser revisto em aproximadamente de 3 a 5 anos, e inclui o corpo da governança da empresa e família.

Incluiu pontos como: Formação do conselho de administração e seus membros, entrada e saída dos membros e agregados da família como funcionários da empresa e principais diretrizes estratégicas. Deve ser a referência do comportamento e ações da família perante o negócio.

**Regimento:** O regimento é composto pelas diversas políticas da empresa e pode ser revisto de maneira anual ou bianual. As principais políticas para serem estabelecidas são as de riscos, dividendos (retiradas), investimentos, empregabilidade e uso das estruturas compartilhadas (sede da fazenda etc.).

O ponto fundamental dos acordos é facilitar o alinhamento familiar, que é a chave para continuidade do legado da família. Durante o processo, jamais a realidade da situação deve ser acobertada, quanto maior noção real todos os membros envolvidos possuírem, melhor será o resultado.

Através desses documentos, escritos e em concordância geral, a segurança do patrimônio aumenta e pode assegurar sua perpetuidade e proteção em momentos de stress.

É de fundamental importância, que na elaboração dos documentos jurídicos exista a orientação de profissionais capacitados e especializados no assunto (facilitadores, advogados, contadores), para evitar que se criem armadilhas legais gerando custos inesperados e extremamente prejudiciais.

### **3.2.1 Modelo das Quatro Salas**

O modelo das quatro salas<sup>22</sup> pode ser utilizado para facilitar as informações e clarear o alinhamento familiar. Ele propõe que cada assunto seja discutido em uma determinada sala. Cada sala possui sua função, assuntos específicos a serem tratados. Além de uma determinada frequência, que pode se adequar de acordo com as necessidades da família.

São conhecidas como: Sala da Família, Sala dos Sócios, Sala da Empresa e Sala Operacional. O objetivo principal de cada sala é:

**Sala da Família:** A primeira e provavelmente a base do negócio, é onde serão tratados assuntos da família com a empresa. A participação de todos os membros da família é importante. O foco deve ser como definir o relacionamento e comportamento dos familiares com o negócio, preservando a união e o legado familiar. Assuntos como entrada de herdeiros, direitos e deveres dos membros, além do uso da estrutura da propriedade. Recomendação de frequência: semestral.

---

<sup>22</sup> Adaptado: HBS (2021) e Professora Aline Porto

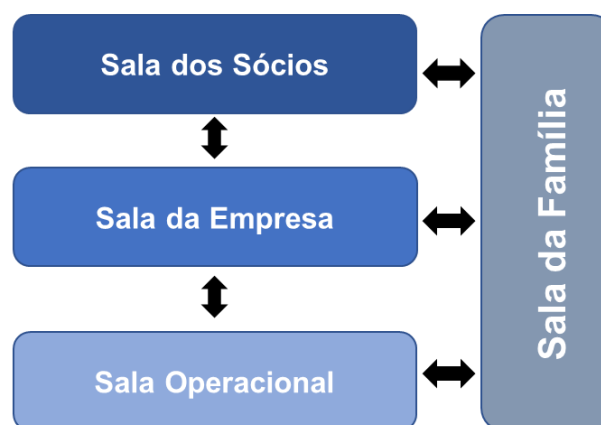
**Sala dos Sócios:** Nesta o foco é destinado aos sócios proprietários. Alguns lugares podem possuir pessoas que não são da família, mas são proprietários ou possuem alguma participação na operação, então é importante se ter reuniões específicas com esse grupo, que irão definir a visão empresarial e os valores da companhia, as políticas que afetam os sócios e os representantes das demais salas. Divisão dos lucros, entrada e saída de sócios são alguns exemplos dos assuntos. Recomendação de frequência: quadrimestral/semestral.

**Sala da Empresa:** Aqui são tratados os objetivos e estratégias de curto, médio e longo prazo da empresa exclusivamente, onde os membros desta sala defendem os interesses dos sócios. Muitas vezes esta sala é conhecida como Conselho Consultivo, onde executivos de mercado são contratados para compartilharem a sua experiência e trazerem novas visões para o negócio, além de treinar e monitorar os executivos chaves, que podem ser familiares ou não. Membros do conselho geralmente são divididos entre sócios proprietários, diretores da empresa e membros externos. Os tópicos principais para serem discutidos são o direcionamento atual, próximos investimentos, estratégias de mercado e de crescimento, além de reestruturações mais importantes. Recomendação de frequência: trimestral.

**Sala Operacional:** Seu objetivo principal é auxiliar na resolução das dificuldades e surpresas da rotina, clareando a comunicação entre os responsáveis de cada departamento do negócio, como gerentes e encarregados, que trazem soluções técnicas e funcionais para o negócio.

Nela são tratados assuntos da gestão e operação diária, com os desafios inerentes ao setor. Recomendação de frequência: diária/semanal.

**Figura 5: Dinâmica do Modelo**



Fonte: Núcleo de Empresas Familiares - INSPER (2022)

É importante ressaltar que o modelo é apenas um guia, passível de ajustes particulares para cada situação. Caso não existam sócios externos ou poucas pessoas como donos, a sala da família pode servir para as discussões da propriedade, desde que as pautas sejam estabelecidas antes da reunião, por exemplo.

### 3.3 Gestão de Risco

O Professor Frank Knight<sup>23</sup> define como a quantidade de incerteza de é possível mensurar. Outra versão, define risco como uma probabilidade possível de mensurar, da ocorrência de um evento.

A gestão integrada de risco para empresas e operações do agronegócio em si, daria um relatório completo, aqui o foco é pontuar os principais aspectos vistos durante o programa, os tipos de risco e as ações mais frequentes para mitigá-los.

Gerir os riscos, além de preservar a saúde do negócio familiar, provavelmente é um dos principais garantidores da sua perpetuidade ao longo do tempo. Facilita a profissionalização da gestão e entende melhor a visão de bancos e empresas perante sua própria empresa e prepara para novas oportunidades.

Modelos econômicos classificam risco em dois grandes setores que devem ser contabilizados: riscos específicos e riscos sistemáticos<sup>24</sup>. Específicos são relativos aos negócios em si, já os sistemáticos referem aos riscos que toda a economia está sujeita.

São 5 os principais grupos de risco que podemos elencar para famílias do agronegócio: Financeiro, Operacional, Ambiental, Social e Governança. Hoje é muito em voga chamar os três últimos riscos pela sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*)<sup>25</sup>. Alguns exemplos pontos de atenção em cada um dos fatores são<sup>26</sup>:

1. **Financeiro:** Dívidas bancárias, reservas de caixa, crédito de clientes, rentabilidade do negócio e controle de custos;
2. **Operacional:** Capacidade operacional, disponibilidade de insumos, custo logístico, autorização de funcionamento e nível tecnológico;
3. **Ambiental:** Licenças de funcionamento, mudanças climáticas, recursos utilizados e capacidade de contaminação;

---

<sup>23</sup> Frank Hyneman Knight (1885-1972) – *Chicago School of Economics*

<sup>24</sup> Reis (2018)

<sup>25</sup> CFA (2022)

<sup>26</sup> Schouchana et al. (2015)

4. **Social:** Regulamentação trabalhista, acidentes de trabalho, inserção na comunidade local e envolvimento do cliente;
5. **Governança:** Direitos dos acionistas e societário, antifraude e corrupção, transparência de informação, organização fiscal e gerenciamento de risco.

Definidos os principais pontos dos fatores de risco, eles são utilizados como indicadores para medir a saúde da operação, tanto financeira quanto no âmbito do alinhamento familiar. As gerações mais velhas tendem a ter um perfil mais averso, quando os mais jovens geralmente possuem maior tolerância ao risco, pois estão mais ligados as novas tecnologias e modelos de produção, além de desejarem retornos mais altos.

Situações em que existe falta de informação suficiente para tomadas de decisão podem também fazer justamente o inverso. Em uma tentativa de evitar o risco, o líder da família expõe todo o negócio a um risco muito maior. Como exemplo, pode-se analisar as seguintes situações:

- Um produtor que não realiza nenhuma trava de preço (hedge, termo, opções)<sup>27</sup> de sua produção (grãos ou gado), buscando o preço toda vez a mercado (preço spot) quando decide vender, está colocando toda sua produção em risco ao especular 100%, ao invés de evitar a volatilidade do mercado.

- Quando por motivos externos, existe uma volatilidade de câmbio muito grande (no Brasil, principalmente dólar) a safra é plantada com dólar alto, ou seja, insumos comprados mais caros e a colheita é feita com o dólar mais baixo (vende mais barato). Anos de eleição tendem a ser assim, uma situação extremamente perigosa que pode jogar anos de trabalho fora.

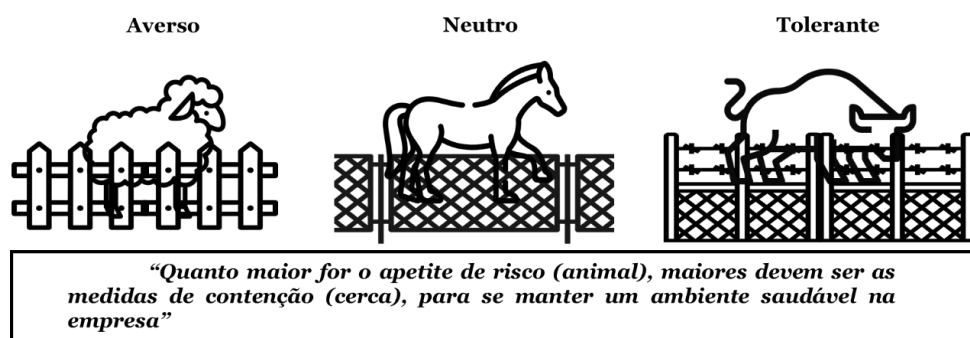
Para definirmos os parâmetros, um exemplo simples e muito bem definido foi desenvolvido pelo Professor Carlos Ortiz<sup>28</sup>, que é o modelo baseado em cercas e animais. A alusão se deve ao fato que de quanto mais “arisco” o animal, nesse caso o risco, mais forte e resistente deve ser a cerca para mantê-lo em um local seguro.

---

<sup>27</sup> Mais informações: <https://www.cnabrazil.org.br/artigos/produtor-rural-saiba-mais-sobre-como-se-proteger-contra-oscilacoes-de-precos>

<sup>28</sup> Sócio Agroschool, Consultor Sênior Centrec e Professor Associado Insper - <https://agroschool.com.br/> e <https://www.centrec.com/>

**Figura 6: Modelos de Cercas e Animais**



Fonte: Gestão e Governança do Agronegócio – INSPER (2021)

A articulação para definir o apetite de risco deve se basear principalmente no alinhamento, na direção do negócio e na cultura familiar, que agrega ambos os itens anteriores. Quanto maior a tolerância de risco que a família decide seguir, maior devem ser os parâmetros de controle e medida de risco.

A partir do apetite de risco definido, os parâmetros de segurança devem ser estabelecidos para que se algum fator não controlável ocorrer, como as cercas para conter cada tipo de animal.

Isso ajuda as chances de que o patrimônio e a operação familiar não acabem, desta maneira, podemos concluir que quanto maior a tolerância ao risco, maior deve ser o controle de indicadores e mais rigidez é exigida para segui-los. Isto ocorre geralmente quando a família provavelmente já possui uma maturidade de governança e uma organização mais profissional, pois a adequação do risco deve estar alinhada com a capacidade da estrutura do conjunto negócio família, para que se possa dar um suporte devido.

É possível verificar na tabela abaixo alguns exemplos. Principalmente através de indicadores econômicos que mantêm o controle do risco dentro dos parâmetros previamente definidos. Cada família deve estabelecer os pontos que analisarem mais pertinentes para o seu negócio.

Indicadores de Risco	Averso	Neutro	Tolerante
Reserva de Fluxo de Caixa – Meses de Faturamento	2 – 3	3 – 5	6 – 8
Alavancagem Financeira - % Receita Anual	0 – 10%	30 – 50%	60 – 80%
Crédito - % Vendas à prazo	60 – 80%	40 – 50%	30 – 40%
Vendas - % Máxima por cliente	30 – 40%	20 – 30%	10 – 20%
Custos - % Precificada/Travada	20 – 30%	30 – 40%	40 – 50%

De acordo com a evolução da empresa, os indicadores podem também evoluir, sendo mais específicos e abranger mais detalhes.



Recomenda-se que quando o apetite ao risco for maior, a estrutura de organização e governança também seja compatível.

Objetivos maiores desdobrados em metas podem auxiliar no acompanhamento dos indicadores de risco e se ainda estão compatíveis com o formato da operação.

***“Meta é o desconforto que leva ao aprendizado e aos resultados”***

***Vicente Falconi<sup>29</sup>***

## **5. Casos Familiares**

As histórias e informações das famílias citadas abaixo foram coletados durante as viagens, através de entrevistas com membros, colaboradores, amigos e dados da internet. Alguns pontos da história e informações foram alterados a pedido das famílias, porém o sentido e contexto se mantiveram os mesmos.

A ideia é mostrar diferentes situações em vários tamanhos de operações, onde as famílias mantiveram o foco no objetivo e solucionaram os problemas. Com um ponto crucial: As relações familiares não foram afetadas de maneira negativa.

### **4.1 Michael Dover – Argentina**

Família de origem britânica, chegou na região de Buenos Aires no início do século XX, seu avô materno comprou as primeiras áreas rurais e iniciou sua produção com pecuária de corte. O pai de Michael nasceu nos Estados Unidos, foi um executivo da Ford durante duas décadas e trabalhou em diversos países da América do Sul. Depois de sair da Ford, começou a trabalhar com o sogro e juntos, iniciaram a agricultura de culturas de inverno, principalmente trigo e aveia.

Michael conta que os dois tiveram muitos conflitos, pois o pai já queria iniciar a profissionalização e seu avô tinha muitas dificuldades em aceitar. Após a morte do avô, seu pai começou a diversificar a agricultura, com milho, soja, intensificou a pecuária e a buscar novidades e diferentes sistemas de produção, foi quando começou a participar das reuniões do CREA<sup>30</sup>, associação de produtores rurais focada em reuniões de acompanhamento e troca de tecnologias.

Infelizmente, o pai de Michael teve uma morte prematura, quando ele ainda estava na faculdade. A primeira reação foi parar os estudos e auxiliar sua

---

<sup>29</sup> Professor Vicente Falconi – Sócio fundador da Falconi Consultores de Resultados

<sup>30</sup> Consorcio Regional de Experimentação Agrícola

mãe nas operações das fazendas, entretanto, um dos consultores do CREA, em uma das reuniões propôs uma ideia diferente.

O plano traçado foi que com o auxílio da associação e de seus produtores membros, sua mãe continuaria o trabalho do pai, dando a possibilidade para Michael terminar seus estudos e só aí voltaria para o trabalho com a família. Essa decisão foi fundamental e alterou completamente o rumo da vida de Michael.

O plano deu muito mais certo do que foi esperado. Sua mãe, foi capaz de gerir a fazenda de maneira exemplar, dando a possibilidade para Michael se formar em Agronomia em Buenos Aires e realizar um mestrado nos EUA em administração de empresas. Após concluir os estudos, ele trabalhou por 16 anos em uma multinacional no setor de varejo em diversos países.

Com uma grande bagagem e conhecimento técnico, Michael retornou em 2010 para o negócio familiar, assumindo a direção, no lugar de sua mãe. Iniciou um processo de profissionalização, criando conselho, diversificando as culturas de plantio, a compra de novas áreas mais distantes focadas na valorização a longo prazo, grandes investimentos em sustentabilidade de uso do solo e parcerias de desenvolvimento de novas tecnologias com empresas e universidades.

O patrimônio foi dividido entre Michael, sua irmã e sua mãe, através de doação dos bens. Os membros da família recebem dividendos e os que trabalham no negócio recebem um salário compatível com o seu cargo.

**Dados no Negócio:** Ao todo são cerca de 8500 hectares, divididos em 3 propriedades, com agricultura e pecuária de corte:

Propriedade	Localização (Provincia)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A	Buenos Aires	2000	Agricultura diversificada e pecuária de corte
Propriedade B	Buenos Aires	1500	Pecuária de corte em sociedade
Propriedade C	Santa Fé	5000	Pecuária de corte, turismo e valorização imobiliária.

Um dos pontos mais importantes para Michael é o comportamento da família perante a empresa familiar. Favorece muito os membros que desejam permanecer no negócio, mas também não fecha a possibilidade de saída. Alguns pontos que vale destacar são:

- Todo ano a família realiza um almoço para os funcionários que os membros da família preparam e servem os funcionários, com o objetivo de demonstrar respeito perante a equipe e desenvolver humildade;

- Michael possui um carro da empresa, que utiliza para o trabalho, quando ele precisa conversar de assuntos profissionais com a mãe e os irmãos ele vai com esse carro. Se por acaso ele vai realizar uma visita familiar, ele vai com seu carro particular, que demonstra a grande separação entre família e empresa;

- O uso da casa sede e infraestrutura da fazenda para os membros da família é extremamente restrito e com regras bem definidas. O pedido do uso da sede deve ser feito ao gerente da fazenda e agendado anteriormente, o próprio gerente também é responsável por dar as diretrizes aos funcionários da casa, os membros da família deve falar sempre com ele. Os jovens podem levar poucos amigos e não devem levar namoradas/os, pois segundo Michael, a família deve passar uma imagem de estabilidade e durabilidade, uma vez que relacionamentos recentes podem não durar e não transmitir segurança aos funcionários.

**Conclusão:** O conhecimento e o planejamento a longo prazo foram fundamentais para o sucesso da família Dover, que conseguiram superar os desafios e eventos não controláveis de fatores externos.

## 4.2 Pedro Nielchesen – Chile

Localizados no sul do Chile, o pai e o tio de Pedro focaram no trabalho com culturas de alto valor agregado. A família começou na década de 1970 com a produção de cultura de inverno. Plataram cenoura, batata e alho em áreas irrigadas, além de pinus para indústria madeireira. Começaram com uma área de 1000 hectares e ao longo do tempo foram anexando propriedades vizinhas.

Na década de 90, iniciou-se um projeto de diversificação em culturas frutíferas e castanhas para exportação. Atualmente trabalham com maçã, pêra, mirtilo, cereja e avelãs. Para o processamento das castanhas construíram recentemente uma planta de beneficiamento para limpeza, secagem e classificação.

**Dados no Negócio:** Ao todo são cerca de 5500 hectares, divididos em 2 propriedades, com agricultura e produção madeireira:

Propriedade	Localização (Província)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A	Pucon	3500	Agricultura irrigada, culturas perenes e processamento de castanhas
Propriedade B	Pucon	1500	Agricultura irrigada e produção de madeira para construção.

No final do ano de 2016, uma propriedade vizinha (atual propriedade B), foi colocada à venda pelo seu antigo dono. A família não tinha interesse em comprar, pois seu foco no momento estava em expandir a produção de frutas para exportação, porém um dos interessados pela propriedade foi o governo chileno, que iria adquirir a propriedade, para realizar uma reforma agrária e doá-las aos índios da tribo Mapuche.

A tribo Mapuche, que é nativa do Chile, possui uma luta muito forte no direito de propriedades e distribuição de terras aos seus membros, entretanto, alguns segmentos da tribo são mais radicais e muitas vezes tomam atitudes mais extremas. Ter uma área como vizinha, que passou por uma reforma agrária, pode trazer diversas instabilidades no ambiente local e as vezes depreciar o valor das áreas ao redor.

Essa ameaça de alto risco fez com que a família tivesse que tomar uma decisão muito importante e mudar todo o planejamento estratégico de longo prazo, pensando na perpetuidade do negócio e nas próximas gerações. A decisão tomada foi se endividar para comprar a propriedade, mitigar o risco e nos próximos anos focar em intensificação de culturas de alto valor e que pudessem melhorar a receita para pagar o investimento. Após a compra da propriedade, o foco foi em intensificar as áreas da própria fazenda e que ela pagasse sozinha o investimento no longo prazo.

**Conclusão:** A união da família e um bom alinhamento estratégico, fez com que pudessem superar uma decisão de alto risco de maneira rápida e eficaz, que é uma das principais qualidades de empresas familiares.

### 4.3 Vernon Peterson – Estados Unidos

Tio Vernon, como é conhecido, é a quarta geração de agricultores da família na região central da Califórnia, seu bisavô veio da Suécia em 1893 e iniciou a produção de ameixas em 5 hectares. Seu avô continuou o trabalho e chegou a 150 hectares de pomar. Quando seu pai iniciou o trabalho, seu sonho era manter todos da família juntos e aumentar o negócio, mas infelizmente por alguns acontecimentos, eles tiveram que vender algumas propriedades e retornaram a 20 hectares, juntamente dos 5 originais.

Seu pai faleceu aos 48 de idade, porém conseguiu retomar a propriedade para 50 hectares de ameixa, pêsego, parreirais de uva e produção de frangos de corte. Com apenas 21 anos de idade Vernon dividiu as áreas com seu irmão e iniciou suas atividades com 20 hectares. No ano de 1985, aos 28 de idade, Vernon precisa vender uma parte de suas terras e sua *packinghouse* para não ir à falência. Decide então trabalhar para uma grande companhia em sua região, como gerente. No trabalho, ele supervisionava algumas áreas de produção, a *packinghouse* e as câmaras frias de depósito de frutas.

Nesse período Vernon aprendeu muito sobre o sistema de produção, classificação e venda de frutas de mesa. Ele conta que ir à falência e trabalhar nesta empresa foi a melhor coisa que pudera lhe acontecer.

Depois de um período trabalhando na empresa, Vernon decide retomar seu negócio próprio, compra a propriedade e retorna aos 150 hectares originais de seu avô. Em 2002 por uma oportunidade de mercado, visando agregar valor em seu produto, Vernon juntamente com sua esposa Carol e seus filhos Erik e Heather, decidem transformar sua produção em orgânica, mantendo os pomares de frutas e os barracões e avicultura. O patriarca gosta de dizer que não se tornou orgânico para salvar o planeta, mas sim para salvar sua própria fazenda.

Vernon sempre focou na família e em sua negócios, não demonstra um amor incondicional pela terra, por isso a família sempre vendeu e comprou áreas, o objetivo principal era sair da situação de crise. Ele sempre comenta a seguinte frase: *“Um negócio familiar, para ser passível de uma sucessão, precisa sustentar dois núcleos familiares completos, geralmente um da primeira e outro da segunda geração. Antes disso, a família deve focar em crescer e prosperar”*.

Com a experiência adquirida nos anos corporativos, a família inicia uma pequena operação de venda direta ao consumidor através de planos de assinatura mensal. O modelo deu certo e mais produtores orgânicos se juntaram a ele e foi criado um sistema comunitário de suporte agrícola, hoje a companhia *Abundant Harvest Organics* possui mais de 150 produtores familiares cadastrados e cerca de 5000 assinantes que recebem mais de 50 diferentes produtos ao longo do ano. Para a companhia de distribuição só existem dois pontos que importam: A família que produz e a família que se alimenta de seus produtos.

Vernon aprendeu a desde muito cedo a trabalhar com seu pai, com 5 anos ele já colhia uvas, e ele fez o mesmo com os filhos. A ideia era que a família sempre trabalhasse junto, onde todos possa expor suas opiniões e tenham espaço para errar, aprender e refazer. Hoje a operação agrícola é coordenada por seu filho Erik, enquanto a filha Heather supervisiona a operação de distribuição.

**Dados no Negócio:** Ao todo são cerca de 450 000 pés de pêsego, ameixa, nectarinas, caquis e citrus.

Propriedade	Localização (Cidade)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A	Kingsburg - CA	150	Agricultura irrigada, culturas perenes e processamento de castanhas
Propriedade B	Kingsburg - CA	10	<i>Packinghouse</i>

**Conclusão:** A união familiar, a paixão pela agricultura, capacidade de se reinventar e a humildade para retomarem a produção, foram alguns dos principais fatores que fizeram a família Peterson se estabelecerem como agricultores por mais de 120 anos no Vale Central da Califórnia.

#### 4.4 David Verney – Inglaterra

A família Verney fica localizada no norte de região de Devon, condado ao sudeste de Londres. O patriarca David Verney veio de uma família de agricultores, cerca de 36 anos atrás ele dividiu as terras com seu irmão Andrew e cada um seguiu seu caminho, com David focando em ovelhas de carne e agricultura e seu irmão ficou com a parte de produção de leite.

Dos três filhos, a filha do meio decidiu trabalhar fora, se casou e mora na cidade. Seus filhos Edward e James ficaram trabalhando no negócio e cada um já possui dois filhos em idade escolar. Quando os irmãos tomaram a decisão de se manterem no negócio familiar, a necessidade de aumentar o volume era necessário, para sustentar 3 famílias completas.

Além dos dois negócios existentes, iniciaram há cerca de 10 anos a produção de ovos livres de gaiolas em barracões móveis, onde depois a área serviria de pasto para as ovelhas e o barracão faria uma rotação em áreas que estavam sendo pastejadas.

Mesmo com 3 negócios, decidiram aumentar a diversificação. Com a ajuda de um consultor financeiro, que foi quem trouxe a ideia de negócio, decidiram iniciar um projeto de ordenha de cabras, na fazenda principal.

Alguns dos pontos que os fizeram decidir por cabras foram:

- Menor quantidade de resíduos;
- Maior valor agregado no produto;
- Menor investimento em infraestrutura de ordenha;
- Capacidade de produzir toda a cama dos animais na fazenda;
- Potencial de manter o rebanho fechado e preparar para vender genética no futuro.

**Dados do Negócio:** Ao todo são cerca de 500 hectares<sup>31</sup>

Propriedade	Localização (Província)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A (Crosse Farm)	North Devon	500	Agricultura, ovinocultura, caprinocultura leiteira e avicultura de postura.

Um dos principais desafios da propriedade atualmente, além de criar uma estrutura possível para sustentar as três famílias, é o alto custo de manutenção de algumas instalações antigas (algumas com construção nos anos de 1200), pois por lei elas devem ser protegidas e cada dia existem menos fabricantes de peças e mão de obra especializada para a manutenção deste tipo de prédio.

No intuito de aproveitar a estrutura existente, as esposas dos irmãos Verney criam uma venda local com produtos feitos na fazenda para comércio direto com a população, assim criando uma marca e agregando valor.

**Conclusão:** A decisão de permanecerem juntos como uma unidade produtiva familiar fez com que a família Verney tomasse diversas decisões de assumir o risco do crescimento, para poder suportar o aumento no número de membros. Importante ressaltar que foi uma decisão voluntária, uma vez que nem todos os irmãos permanecem no negócio.

## 4.5 John Alvis – Inglaterra

Lye Cross Farm iniciou sua primeira fábrica de queijos em 1952 no condado de Somerset, região sudeste da Inglaterra. O fundador foi John Alvis I e seu irmão, que passaram o bastão para o atual presidente John Alvis Senior e seu irmão Greg. A produção é focada totalmente em queijo cheddar, com os diferentes tipos da maturação.

John Alvis Sr, ao longo dos anos, iniciou um processo de economia circular na empresa familiar, fechando um ciclo de produção que aproveita a maioria dos resíduos. O soro do leite, advindo da produção de queijo é destinado a alimentação e engorda de suínos, o esterco desses animais é utilizado na fertirrigação dos campos agricultáveis para a produção de milho, aveia e trigo, que por sua vez são destinados a alimentar a vacas leiteiras. O leite é 100% destinado a produção de queijo, o que fecha o ciclo produtivo, dando um grande exemplo de economia circular. John teve a ideia do modelo após suas viagens como membro da Nuffield.

---

<sup>31</sup> <https://www.verneysfarmproduce.com/our-story>

Com a entrada de seus filhos Johnny e Peter, a produção de queijos aumentou e diversificou, além de toda a sua produção de 1200 vacas em lactação, a empresa compra o leite de 26 produtores parceiros locais, uma vez que o verdadeiro cheddar pode apenas ser feito com o leite produzido na região Sudoeste da Inglaterra. Cerca de 250 vacas são para a produção de queijo orgânico, focado no mercado interno, atualmente eles são os maiores produtores de queijo orgânico do Reino Unido. Ao todo eles produzem cerca de 6000 toneladas de queijo anualmente.

Seguindo os passos do pai, Jhonny também participou como membro do programa da Nuffield em 2013, após o retorno de suas viagens, suas contribuições foram a implantação de uma ordenha de modelo carrossel, que possibilitou um melhor controle de qualidade no leite e mais agilidade para o leite chegar no laticínio.

Outro ponto de inovação foi um pequeno mercado ao lado da fábrica que vende todos os produtos da família, além de oferecer a oportunidade para os agricultores locais venderem seus produtos.

A última mudança foi a entrada da empresa em um grupo de cooperação educacional focado em ensinar crianças sobre agricultura e a produção de alimentos, chamado Farmlink<sup>32</sup>, que anualmente atinge cerca de 40 mil crianças de educação infantil e ensino fundamental. John Alvis Sr é o maior entusiasta do programa, é o atual diretor, e coordena praticamente todas as atividades relacionadas.

Os próximos objetivos da família são além de iniciar o treinamento dos 6 membros da quarta geração, deixar o sistema de produção mais eficiente e autossustentável. Estão terceirizando serviços de colheita, plantio e transporte, instalaram um sistema para aproveitamento de calor na indústria e uma rede de painéis solares foi instalada nos telhados que possuem estrutura para tal.

**Dados no Negócio:** Ao todo são cerca de 1800 hectares, divididos em 3 propriedades, com agricultura, pecuária leiteira e suinocultura:

Propriedade	Localização (Condado)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A	Sommerset	1200	Pecuária leiteira intensiva
Propriedade B	Sommerset	400	Pecuária leiteira orgânica
Propriedade C	Sommerset	200	Suinocultura e agricultura

<sup>32</sup> <https://www.farmlink.org.uk/>



**Conclusão:** Três gerações com dois homens no comando sem nenhum desmembramento do grupo, mostram que inovação, treinamento e deixar que as pessoas assumam responsabilidades sempre que possível, são bons indicativos de atitudes para o sucesso de empresas familiares.

#### **4.6 Mirella Galloni – Itália**

Mirella está à frente da companhia familiar, focada na produção de presunto de Parma. Fundada em 1960 por seu pai, Primo Galloni e seus quatro irmãos. A tradição e o envolvimento da família com o “*Prosciutto di Parma*” iniciaram em 1919 com seu avô que começou a produzir o presunto para o consumo particular de sua família.

Em 1938 seu pai, Primo Galloni, então com 12 anos, começou a trabalhar em uma fábrica na cidade de Langhirano, considerada a pequena capital do presunto, onde aprendeu todo o conhecimento sobre a produção do produto.

Juntamente com seus quatro irmãos mais novos, Primo inicia a produção em sua própria fábrica, Fratelli Galloni no ano de 1960. O grande diferencial da época foi a visão da família em unir as novas tecnologias de produção sem deixar de lado as importantes técnicas tradicionais de fabricação da iguaria culinária.

Em 1972, é inaugurada uma nova fábrica onde alguns irmãos já não participam da nova sociedade. Ao longo dos anos, Primo compra a participação de seus irmãos, até a inauguração de nova fábrica em 2000, onde seus filhos, Mirella e Carlo já faziam parte da direção do negócio. Mirella focando na parte administrativa e Carlo na produção.

Em 2016, com os filhos de Carlo (Frederico, Francesco e Luca) já envolvidos no negócio familiar, um incêndio destruiu a planta de produção, transformando em carvão mais de 85 mil peças de presunto. O que poderia ser um fator de discórdia, se tornou um ponto de transformação e superação. A família decide aproveitar a ocasião para modernizar e aumentar sua fábrica. 365 dias após o acidente, o primeiro pernil de porco adentra a nova fábrica e mais moderna fábrica de presuntos da Itália na época, para uma nova fase da empresa familiar.

A empresa diversificou os tipos de presunto, adicionando algumas receitas antigas, com menos sódio e produtos super premium, vendidos apenas para restaurantes com estrelas Michelin, como os envelhecidos em barricas de vinho por 24 meses.

Dois anos após o acidente, como forma de demonstrar superação e um encerramento de um ciclo, foi inaugurado um museu a céu aberto com diversas esculturas feitas com os escombros da antiga fábrica. Diversos artistas plásticos foram chamados para transformar os restos em arte e renovação.

O mote da família foi sempre melhorar as tecnologias, mas nunca alterar e esquecer as tradições que fazem o verdadeiro presunto de Parma. Como exemplo, até hoje a salga é realizada com sal marinho à mão, 100% dos pernis suínos são produzidos na região de Parma, o tempo de cura mínimo é de um ano e todas as peças passam ao menos 6 meses de cura nas salas de chão de terracota com a brisa do mar Adriático passando por janelas estreitas.

**Dados no Negócio:** Produz cerca de 50 mil peças de presunto/ano.

Propriedade	Localização (Província)	Tamanho (Metros <sup>2</sup> )	Finalidade/ Uso
Fábrica Via Roma	Parma	500	Produção de presunto de Parma.

**Conclusão:** A decisão de sempre favorecer os membros da família que querem se manter no negócio, colocar os indivíduos nas posições que são mais aptos, manter a essência familiar sem esquecer das melhorias tecnológicas são os fatores diferenciais da família Galloni.

#### 4.7 Peter Draper – Austrália

Peter Draper é um produtor de arroz e ovinos na cidade de Leeton, no estado de Nova Gales do Sul da Austrália. Possui uma propriedade com 700 hectares de arroz e outra com cerca de 1500 hectares para ovelhas. Diferente dos outros casos citados anteriormente, que em sua maioria são famílias grandes e com vários funcionários, Peter possui apenas um funcionário, nenhum de seus dois filhos querem continuar o negócio.

A aviação sempre foi uma grande paixão do produtor, ele possui um ultraleve que utiliza semanalmente para verificar suas propriedades, essa paixão também passou para seus filhos que a seguiram profissionalmente. Peter Jr é um piloto profissional da Qantas Airline, sua filha Maryann é comissária de bordo da mesma companhia e é casada com um piloto dos Médicos sem Fronteiras.

Nada disso impediu a família Draper de programar e realizar sua sucessão familiar. Quando seus filhos decidiram tomar outros rumos em suas carreiras, que não envolviam agricultura, Peter e sua esposa Erin (professora de primário aposentada) organizaram todas as informações sobre a fazenda e fazem reuniões periódicas com os filhos para a atualização de informações.

Todos os dados importantes, como documentos das propriedades e o contato do contador e advogado, são mantidos em fichários organizados por data e assunto. Os números de produção e receita também são guardados e enviados aos filhos nas reuniões, que também contam as atualizações de mercado e preços de insumos em geral.

A preocupação de Peter é que seus filhos pudessem seguir seus sonhos profissionais de maneira tranquila, sem se preocupar com uma “caixa preta” de informações caso um falecimento repentino ocorresse, levando a família a pagar altos impostos e perder alguma fatia de patrimônio. Todas as situações “trágicas” já foram discutidas, as ações necessárias e acordadas entre eles estão descritas nos fichários, que Erin controla com carinho.

**Dados no Negócio:** Ao todo são cerca de 2200 hectares, divididos em 2 propriedades, com agricultura irrigada e ovinocultura:

Propriedade	Localização (Cidade)	Tamanho (Hectares)	Finalidade/ Uso
Propriedade A	Leeton	700	Produção de arroz irrigado
Propriedade B	Leeton	1500	Ovinocultura

Peter, Erin e John (o funcionário com mais de 30 anos de casa), irão trabalhar até decidirem se aposentar, somente nesse momento Peter vai decidir o que vai fazer com seu negócio, se irá vender, arrendar ou possivelmente algum filho decida voltar.

**Conclusão:** É comum pensar que sucessão familiar ocorra em grandes grupos e empresas, mas são justamente os pequenos produtores que podem mais sofrer com decisões erradas. Peter e Erin mostram que aceitar a realidade e se preparar para o futuro da melhor maneira que o seu negócio precisa são responsabilidades de todos, não importando o tamanho.

## Conclusão

As histórias das famílias contadas acima, mostra que na maioria das vezes, a solução foi encontrar o caminho que queriam seguir para atingir o objetivo. Abaixo segue um trecho do livro Alice no País das Maravilhas, de Lewis Carroll<sup>33</sup>, uma conversa entre a jovem e o Gato-que-ri:

*Alice perguntou: Gato... pode me dizer qual o caminho que eu devo tomar?*

*- Isso depende muito do lugar para onde você quer ir — disse o Gato.*

*- Eu não sei para onde ir! — disse Alice.*

*- Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve — afirmou o Gato*

*- ... contando que eu chegue a algum lugar — completou Alice, para se explicar melhor.*

*- Ah, mas com certeza você vai chegar, desde que caminhe bastante.*

*- Mas eu não quero me meter com gente louca — ressaltou Alice.*

*- Mas isso é impossível — disse o Gato. — Porque todo mundo é meio louco por aqui. Eu sou, você também é.*



O tom irônico do Gato no trecho exemplifica uma importante premissa: quando não se sabe onde queremos chegar, não chegamos a lugar algum. Nos tornamos resolvidores de problemas, indo de acordo com a vontade de terceiros, e apenas reagindo aos acontecimentos que acabam controlando o rumo que devemos tomar.

---

<sup>33</sup> Romancista e poeta britânico (1832-1898)

Transferindo a ideia para o ambiente de uma empresa familiar, o alinhamento entre os membros é o ponto chave para o sucesso do negócio.

Todos estando alinhados em um objetivo, claro e com metas, faz praticamente todo problema ter uma saída. Precisamos perder o medo de resolver problemas, enfrentar os fatos deve estar firmemente presente na cultura da família e da empresa.

O processo de sucessão familiar vem se tornando cada vez mais desafiador. Margens de receita cada vez menores do setor agropecuário, intenso desenvolvimento tecnológico e maiores expectativas de vida aumentam a necessidade de o processo ser cada vez mais profissional e claro. Entender as maiores dificuldades e os motivos é primordial para o avanço das etapas.

A governança, juntamente com a gestão de risco, cria uma base sólida e robusta em que o negócio familiar pode se desenvolver e prosperar. Essa solidez gera a força capaz de superar as intempéries causadas pelo tempo e acontecimentos da vida. O alinhamento familiar pode ser reforçado com objetivos e metas, para evitar que se perca o foco principal.

Uma das principais maneiras que a humanidade transmitiu conhecimento foi através de histórias. Elas nos ajudam a acessar nosso imaginário e criar cenários que podem auxiliar a resolver situações reais. Os casos familiares apresentados têm o mesmo propósito, exemplificar circunstâncias variadas que podem agregar com ideias para solucionar histórias semelhantes.

Ao realizarmos mudanças, devemos estar dispostos a aceitar nossos erros. A palavra erro vem do Latim *errare/errante*, significa aquele que caminha, que anda sem destino, ou seja, ao caminharmos para um novo objetivo, para uma nova fase da empresa, erros irão acontecer.

A diferença está em como a família, alinhada e unida nos mesmos objetivos, irá reagir e superar os desafios. Desta maneira, caminhar para perpetuar seu legado e a saúde das relações familiares.

# Considerações Finais

Algumas recomendações básicas de como iniciar a profissionalização e gestão da empresa familiar, seguem nos tópicos abaixo:

1 – Realizar um diagnóstico de todo o patrimônio (família e negócio), situação financeira e principais riscos;

2 – Entender quais as ambições, ideias e projetos de cada membro e agregado (noras, genros e cunhados) familiar, tanto no âmbito profissional e pessoal;

3 – Conciliar os principais objetivos em comum do grupo em alguns tópicos, aqui já é importante saber quem quer participar ativamente da operação ou não;

4 – Iniciar o processo gradual, para implantar práticas de governança que mais se adequam à situação, como reuniões frequentes e apresentação de resultados;

5 – Cultivar sempre um ambiente familiar integrador, aberto para receber ideias, onde cada um possa agregar com seu os pontos fortes e aprimorar seus pontos fracos.

*“A Família é a base da sociedade e o lugar onde as pessoas aprendem pela primeira vez os valores que lhes guiam durante toda sua vida.  
Acreditar na Família é construir o futuro”*

João Paulo II<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Papa João Paulo II (1920 – 2005)

# Sumário Simples

<b>TOPICO: Sucessão Familiar e Governança na Agricultura</b>	
Nuffield Projeto: Scholar: E-mail:	2022/1 Ollavo Queiroz Tinôco ollavo.tinoco@outlook.com
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir as ferramentas importantes e eficazes de governança familiar que podem contribuir positivamente para a sucessão na agricultura.</li> <li>- Encontrar pontos comuns de famílias que tiveram êxito no processo de transmissão do negócio entre as gerações.</li> <li>- Compreender como é possível desenvolver uma estrutura para criar um alinhamento na estratégia empresarial e na família para planos de longo prazo.</li> <li>- Identificar formas de construir uma cultura mais profissional dentro da agricultura familiar para evitar riscos, aproveitar boas oportunidades e proteger o patrimônio.</li> </ul>
<i>Background do Autor</i>	Engenheiro agrônomo de uma fazenda familiar focado em entender como as ferramentas de gestão e governança podem auxiliar e melhorar a agricultura familiar e seus negócios.
Países Visitados	Principais Países Visitados:  EUA, Inglaterra, Irlanda, Holanda, França, Itália, Suíça, Alemanha, Austrália, Chile, Argentina e Brasil.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um diagnóstico de todo o patrimônio (família e negócio), situação financeira e principais riscos;</li> <li>- Entender quais as ambições, ideias e projetos de cada membro e agregado (noras, genros e cunhados) familiar, tanto no âmbito profissional e pessoal;</li> <li>- Conciliar os principais objetivos em comum do grupo em alguns tópicos, aqui já é importante saber quem quer participar ativamente da operação ou não;</li> <li>- Iniciar o processo gradual, para implantar práticas de governança que mais se adequam à situação, como reuniões frequentes e apresentação de resultados;</li> <li>- Cultivar sempre um ambiente familiar integrador, aberto para receber ideias, onde cada um possa agregar com seu os pontos fortes e aprimorar seus pontos fracos.</li> </ul>

## Referências

- ANA MALVESTIO - PWC. **O Agronegócio Cresce e as Famílias Prosperam.** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/o-agronegocio-cresce-e-as-familias-prosperam.html>. Acesso em: 15 set. 2021.
- BANYAN GLOBAL. **Family Business Advisors.** Disponível em: <https://banyan.global/>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- CAMBRIDGE PRESS - JOHN DAVIS. **The Three-Circle Model.** Disponível em: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>. Acesso em: 5 jan. 2022.
- CFA INSTITUTE. **ESG: Investing and Analysis.** Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/en/research/esg-investing>. Acesso em: 8 fev. 2022.
- DELOITTE - NEXT GENERATION FAMILY BUSINESS 2019. **Sucessão e governança em empresas familiares.** Disponível em: <http://lp.deloittecomunicacao.com.br/nextgen-family-business2019>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- FRANK HYNEMAN KNIGHT. **Econlib - Risk Definition.** Disponível em: <https://www.econlib.org/library/Enc/bios/Knight.htm>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- GEOVANA DONELLA - CAPITAL ABERTO. **Governança Corporativa - Como surgiram e quais os princípios básicos.** Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/governanca-corporativa-2/>. Acesso em: 1 out. 2021.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **The Four Room Model.** Disponível em: <https://hbr.org/data-visuals/2021/01/the-four-room-model>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- HSM. **Special Management Program - John Davis and You: Managing the Family Business.** 1. ed. Alphaville: HSM Brasil, 2008. p. 40-276.
- IBCG. **Especialistas apontam governança como ferramenta de fortalecimento para o agronegócio.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-conecta-webinar-agronegocio-pos-crise>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- IBCG: PORTAL DO CONHECIMENTO. **Governança Corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- INSPER. **Plataforma de Empresas Familiares.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/plataforma-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- JACTO - BLOG. **O futuro da fazenda: sucessão familiar em uma empresa rural.** Disponível em: <https://blog.jacto.com.br/sucessao-familiar-na-agricultura-entenda-o-que-e-e-como-fazer/>. Acesso em: 10 out. 2021.



- LUCIANO SAMPAIO - PWC. **Empresas familiares e plano de sucessão.** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 15 set. 2021.
- MAJU PETRONI - JORNAL DA USP. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.** Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- OXFORD REFERENCE. **Overview: Agency Problem.** Disponível em: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095355755>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- RENATA BERNHOEFT - HÖFT. **COMO PRESERVAR O PATRIMÔNIO FAMILIAR.** Disponível em: <https://www.hoft.com/post/como-preservar-o-patrimonio-familiar-1>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- SCHOUCHANA, Felix. **Gestão de Risco no Agronegócio: Gestão Estratégica.** 1. ed. SP: FGV, 2015. p. 25-119.
- THÜNEN-INSTITUT. **Kontakt.** Disponível em: <https://www.thuenen.de/>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- TIAGO REIS - SUNO. **Risco sistemático e não sistemático: Entenda a diferença entre eles.** Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/risco-sistematico-e-nao-sistematico/>. Acesso em: 8 fev. 2022.
- TRATTO CONSULTORIA. **Blog: Sucessão, Liderança e Estratégia.** Disponível em: <http://www.trattoconsultoria.com/blog>. Acesso em: 20 mar. 2022.