

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS  
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO SOBRE A CONTINUIDADE DAS FAZENDAS DE  
CAFÉ EM MINAS GERAIS

WALBER MACHADO DE OLIVEIRA

BELO HORIZONTE

2016

WALBER MACHADO DE OLIVEIRA

O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS  
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO SOBRE A CONTINUIDADE DAS FAZENDAS DE  
CAFÉ EM MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao CENTRO DE PÓS-  
GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM  
ADMINISTRAÇÃO (CEPEAD) da  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS  
GERAIS (UFMG), no 1º semestre de 2016,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração

Área de Concentração - Estudos Organizacionais

Orientadora - Prof. Dra Janete Lara de Oliveira

BELO HORIZONTE  
2016

Ficha Catalográfica

Oliveira, Walber Machado de.  
O48p O processo de sucessão em empreendimentos agrícolas  
2016 [manuscrito] : um estudo sobre a continuidade das fazendas de café  
em Minas Gerais / Walber Machado de Oliveira. – 2016.  
158 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Janete Lara de Oliveira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais,  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 143-151) e apêndices.

1. Fazendas de café – Administração – Teses. 2. Fazendas de  
café – Minas Gerais – Teses. I. Oliveira, Janete Lara de.  
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **WALBER MACHADO DE OLIVEIRA**, REGISTRO N° 591/2016. No dia 28 de abril de 2016, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 11 de abril de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS: um estudo sobre a continuidade das fazendas de café em Minas Gerais", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, linha de pesquisa: Estudos Organizacionais e Sociedade. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janete Lara de Oliveira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de abril de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janete Lara de Oliveira.....  
ORIENTADORA (CEPEAD/ UFMG)

Prof. Dr. Rafael Diogo Pereira .....  
(CEPEAD/ UFMG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Florencio de Almeida.....  
(ESPM/SP)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriane Vieira .....  
(EE/UFMG)

Dedico este trabalho à minha esposa Débora e a meus filhos Guilherme e Isabel, que tanto me inspiram e incentivam,

e a meus pais, Gláucia e Ottogamiz, pelo apoio de sempre.

## AGRADECIMENTOS

Nesse período de dois anos transcorridos entre o início das aulas no Mestrado e a conclusão desta dissertação, tantas foram as pessoas que, de alguma forma, participaram de minha vida, incentivando-me e ajudando a superar as dificuldades que surgiram no caminho. É, de fato, impossível nomeá-las todas, e a elas agradecer. Todo o esforço e a dedicação que vão impregnados nas páginas que seguem têm delas um pedaço, ao mesmo tempo em que foram, também, uma singela e algo disfarçada tentativa de homenageá-las.

O que seria chegar em casa e não ter a acolhida e alegria de Débora, Guilherme e Isabel?

E como não pensar, em um trabalho sobre a família, a continuidade, o legado, nos exemplos de Ottogamiz e Gláucia, meus pais, dos quais tanto tenho e carrego?

Afora as irmãs, Valéria e Ana Paula, e os sobrinhos João Pedro, Sophia e Fernanda, que tanto adoro e gostaria mais próximos.

Aos meus sogros, Sr. Jésus e D. Teresinha, que estiveram e estão em nosso convívio e cuja torcida é inegável e o apoio, imprescindível.

Na Fazenda, agradeço a todos, especialmente ao Leonardo da Silva Raimundo, o Léo, que assumiu várias de minhas responsabilidades cotidianas e tem mantido acesa a chama das lavouras bem cuidadas e de um café de qualidade.

À Professora Dra Janete Lara de Oliveira, um agradecimento muito especial pelas incontáveis horas dedicadas a mim, pelo cuidado no direcionamento de minhas leituras e na orientação da dissertação. Precisas observações, associadas à liberdade de ação, caracterizaram nosso “trabalho conjunto”. Inestimável, também, Prof. Janete, foi a oportunidade que me foi franqueada de lecionar a disciplina *Gestão de empresas familiares*, no estágio docente. Uma experiência singular, inesquecível. Muito obrigado.

Em meu percurso pelo CEPEAD, tive a oportunidade de ser aluno de alguns professores que, ademais de seus conhecimentos, me inspiraram, também, por seu exemplo. O Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, com seu rigor, inteligência e sua presença bem humorada. O Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, de fina percepção e ironia. O Prof. Dr. Marcelo

Bronzo Ladeira, com sua impecável logística, e o Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa, de iniciativa e espírito empreendedor, sempre promovendo seminários internacionais e buscando aproximar a ciência da vida prática.

A experiência de defesa de projeto me propiciou novo contato com a Prof. Dra. Luciana Florêncio de Almeida, que fora minha orientadora no trabalho de conclusão do curso de especialização em *Cafeicultura empresarial* e, desde então, tem incentivado minha incursão pelo percurso acadêmico. A banca de defesa de projeto foi composta, também, pela Prof. Dra. Adriane Vieira e pelo Prof. Dr. Rafael Diogo Pereira, os quais não conhecia e tive a honra de um primeiro contato em ocasião tão importante. Aos três, meu muito obrigado pela cuidadosa leitura realizada e pelos caminhos apontados para a melhoria do trabalho. Suas observações só fizeram reforçar minha curiosidade e meu interesse pela temática das empresas familiares, de resto tão instigante e envolvente.

Quero também registrar meu muito obrigado a todos aqueles que participaram de meu trabalho por meio da indicação de entrevistados, em especial: Marie de la Croix, Antônio Gabriel (Coocamig), Renato José de Melo (Cooperativa de Paraguaçu), Celso Furtado Júnior (Senar/Faemg), Jairo Faria (Credivar), Sônia Lopes e Karine Dias Nogueira (Federação dos Cafeicultores do Cerrado), Tércio Figueiredo e Sálvio Gonçalves (agrônomos e amigos). À Credivar, Coocamig e à Federação dos Cafeicultores do Cerrado que, além de todo o apoio, ainda disponibilizaram suas instalações para a realização de entrevistas.

Aos meus dezessete entrevistados, minha gratidão pelo tempo despendido e pelo desprendimento de compartilharem suas experiências de vida na cafeicultura. A partir desta dissertação, elas conformarão parte dos conhecimentos que nortearão os estudos sobre a continuidade dos empreendimentos familiares cafeeiros.

Gostaria, ainda, de agradecer a todos os colegas do mestrado, em especial: Maria Gabriela Miranda, Lilian Dominguez Santana, Fernando Elias Mourad, Stephanie Torres Reyes e aos irmãos Renato Lazo Paz e Diego Lazo Paz.

Aos amigos e incentivadores de longa data: Cândido Luiz de Lima Fernandes, Cláudio Ribas e José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho.

Agradeço também à Renata Melo Gomes e Vanessa Paula de Oliveira, pelas transcrições, e à Renata Scheila, da biblioteca, pelo minucioso trabalho de busca de bibliografia internacional.

Ao Prof. José Maria de Lima, pela revisão do trabalho.

Ao CNPQ, pela bolsa de pesquisa.

Agradeço, ainda, à instituição Universidade Federal de Minas Gerais, espaço de formação, abertura e pluralidade. Em minha terceira passagem por “aqui”, sinto-me em casa e espero ter honrado os recursos públicos que nos financiam.

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de identificar e analisar os fatores que influenciam a transição intergeracional nos empreendimentos agrícolas, mais especificamente nas fazendas de café. Minas Gerais é o maior produtor do Brasil e do mundo de café arábica, razão pela qual este estudo se concentrou nesse estado. Foram realizadas dezessete entrevistas com produtores de café e filhos de produtores já atuantes nas fazendas, no intuito de se compor um panorama sobre a condução dos processos sucessórios em seus estabelecimentos. Foram examinadas as motivações para que os filhos se envolvam com o negócio familiar, bem como aspectos do trabalho conjunto, como o planejamento e a profissionalização. Além deles, buscou-se compreender o porquê da existência de conflitos e suas repercussões sobre a continuidade da fazenda em mãos da família. Os resultados da pesquisa sugerem que a história familiar e a socialização primária são aspectos fundamentais para que os filhos se sintam parte integrante da organização familiar. Os filhos têm sido preparados para a sucessão na gestão do empreendimento, dados os desafios que têm se apresentado à administração da fazenda cafeeira. Contudo, pouca atenção tem sido dada à sucessão patrimonial. As famílias devem priorizar o planejamento e a comunicação, de forma a viabilizar a continuidade da fazenda e evitar conflitos entre seus membros.

Palavras-chave: sucessão intergeracional, fazendas de café, gestão e patrimônio.

## ABSTRACT

The objective of this research was to identify and analyze the factors that influence the intergenerational transition in agricultural enterprises, specifically in coffee farms. Minas Gerais is the biggest Brazilian producer and the biggest world producer of Arabica coffee, reason why this study focused on this state. Seventeen interviews were conducted with coffee producers and adult children of producers who already work in their farms, with the purpose of drawing a picture of the conduction of the succession processes in those establishments. Motivations for the children to get involved in the family business were examined, as well as aspects of the joint work, such as planning and professionalization. Besides that, there has been a search to understand the reasons of conflicts and their repercussions on the permanence of the farm in the family hands. The results of the research suggest that family history and primary socialization are fundamental aspects for the children to feel part of the family organization. The children are being prepared for succession of the enterprise management, given the challenges posed to the management of coffee farms. Nevertheless, little attention has been given to estate succession. Families must prioritize planning and communication, so as to make the continuity of the farms viable and to avoid conflict among their members.

Keywords: Intergenerational Succession. Coffee farms. Management and Estate.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Localização geográfica das regiões produtoras de café em Minas Gerais.....	45
Figura 2: Componentes do processo de sucessão nas fazendas de café. ....	140
Quadro 1: Matriz das fases do sucessor.....	36
Quadro 2: Perfil dos entrevistados da geração dos sucedidos .....	58
Quadro 3: Perfil dos entrevistados da geração dos sucessores .....	60
Gráfico 1: Variação da área plantada, produtividade e produção.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Médias de produção (em milhões de sacas de 60 kg) e de produtividade (em sacas de 60 kg/hectare) por década – Minas Gerais e Brasil.....	43
--	----

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	12
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	21
2.1 O papel da família no empreendimento familiar.....	22
2.2 Sucessão: as diferentes perspectivas.....	26
2.2.1 A perspectiva do sucedido.....	31
2.2.2 A perspectiva do sucessor .....	33
2.2.3 Perspectivas dos demais membros da família nuclear .....	37
2.3 A sucessão e a gestão dos empreendimentos agrícolas .....	38
3 AS MUDANÇAS NOS AMBIENTES INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL DA PRODUÇÃO DE CAFÉ .....	41
3.1 Indicadores socioeconômicos e características regionais da cafeicultura.....	42
3.2 O perfil do produtor .....	46
3.3 Transformações recentes no setor de café: breve histórico.....	47
3.4 As estratégias dos produtores.....	49
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 Natureza da pesquisa .....	55
4.2 Critérios de seleção e perfil dos entrevistados .....	57
4.3 A realização das entrevistas .....	61
4.4 A análise das entrevistas .....	62
5 RESULTADOS .....	65
5.1 A interação família e negócio.....	65
5.1.1 História e tradição da família na atividade.....	65
5.1.2 Socialização .....	72
5.1.3 Transmissão do conhecimento .....	76
5.2 O planejamento e a profissionalização .....	79
5.2.1 O planejamento.....	80
5.2.2 A profissionalização.....	90
5.3 Os conflitos e a comunicação.....	101
5.3.1 Estratégias de administração dos conflitos.....	105

5.3.2	A visão mais moderna: a fazenda como um negócio.....	111
5.4	A gestão das fazendas cafeeiras e a sucessão.....	114
5.4.1	A escassez de mão de obra .....	116
5.4.2	A produção de cafés de qualidade superior.....	120
5.4.3	As mudanças climáticas.....	123
5.4.4	A valorização do fator de produção <i>terra</i> .....	126
5.4.5	A natureza das intervenções governamentais .....	128
6.	CONCLUSÕES.....	131
	REFERÊNCIAS.....	143
	APÊNDICE A.....	152
	APÊNDICE B.....	156

## 1. INTRODUÇÃO

A continuidade dos empreendimentos agrícolas e pecuários por meio da transição intergeracional<sup>1</sup> na família tem despertado o interesse de pesquisadores e autoridades de vários países nos quais estas são atividades econômicas de relevo (GASSON e ERRINGTON, 1993; LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012; MacDONALD, KORB e HOPPE, 2013). Seja em países continentais, como os Estados Unidos e o Canadá, seja em pequenos países, como Nova Zelândia e vários situados na Europa, a sucessão no meio rural é tema de estudos que têm por objetivo examinar, de uma forma geral, como se dá a transmissão da propriedade e da gestão das fazendas no âmbito de uma mesma família. Tradicionalmente os empreendimentos rurais pertencem a famílias e por elas são administrados, estando sua continuidade condicionada ao interesse e envolvimento de membros das novas gerações (McCROSTIE-LITTLE e TAYLOR, 1998; GLAUBEN, TIETJE e WEISS, 2002; GILL, 2013).

A interdisciplinaridade é uma das características associadas às pesquisas sobre a sucessão. Glauben, Tietje e Weiss (2002) destacam que a literatura da área de Sociologia Rural já examina esse assunto há algum tempo, notadamente pelo fato de a transmissão intrafamiliar do empreendimento rural constituir uma tradição. Os mesmos autores se dizem surpresos pela pouca atenção dada ao tema pela disciplina da Economia Agrícola, sublinhando também que a abordagem dos economistas tenderia a uma apreciação normativa do processo sucessório, centrada no planejamento ótimo e no financiamento da transferência intergeracional (GLAUBEN, TIETJE e WEISS, 2002). Para Gill (2013), a transmissão intergeracional das propriedades assegura a continuidade, não apenas da família, mas também da comunidade na qual ela se insere. Por essa razão, é objeto de análise já relativamente bem documentada pelas pesquisas relacionadas aos estudos regionais e rurais.

No âmbito acadêmico, publicações como o *Journal of Agricultural Economics*, *Sociologica Ruralis* e o *American Journal of Agricultural Economics* abrigam artigos sobre a temática da transmissão intergeracional das fazendas. Destaca-se também o trabalho seminal de R. Gasson e A. Errington que, em 1993, publicaram *The farm*

---

<sup>1</sup> Nas literaturas nacional e internacional, alguns autores utilizam o termo *transição intergeracional*, enquanto outros o termo *transição transgeracional*. Não foi encontrada nenhuma definição que diferenciasse, em essência, o significado desses termos.

*family business*. Em 2012, M. Lobley, J. R. Baker e I. Whitehead lançaram *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*, coletânea que reúne artigos de pesquisadores de várias partes do mundo sobre as temáticas da sucessão e do afastamento dos fundadores. Os autores investigam motivações, desafios e consequências da continuidade intrafamiliar das fazendas, seja do ponto de vista dos indivíduos, seja do ponto de vista das famílias e da coletividade.

O interesse em identificar e analisar os fatores que interferem na continuidade dos empreendimentos agropecuários por meio da transição intergeracional não se restringe, entretanto, à área acadêmica. Instituições governamentais, como o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) e o Ministério da Agricultura e das Florestas da Nova Zelândia, por meio de seus departamentos de pesquisa econômica e agrícola, promovem estudos voltados à análise do processo de sucessão nas fazendas. Bancos ligados ao setor agrícola e consultores privados da área de gestão de propriedades rurais também se dedicam a este assunto. Tais estudos denotam a relevância atribuída à atividade rural pelos responsáveis pelas políticas públicas e pela assistência e orientação a produtores, associando o processo sucessório no campo a fenômenos demográficos e socioeconômicos cuja repercussão extrapola o âmbito rural.

No rol das temáticas examinadas, destacam-se aspectos como a conciliação dos interesses dos diversos membros da família no decorrer do processo sucessório (McCROSTIE-LITTLE e TAYLOR, 1998; COLLIER, 2004), a escolha e a preparação dos possíveis sucessores (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012), as questões em torno da transmissão do patrimônio e da gestão do empreendimento (KEATING e LITTLE, 1993) e o envelhecimento dos proprietários e as condições para seu eventual afastamento dos negócios (CAMARANO e ABRAMOVAY, 1998; DIRVEN, 2002). Alguns estudos priorizam aspectos relativos à identidade do fazendeiro (KUEHNE, 2013) e aos aspectos temporais do planejamento da sucessão (GILL, 2013), destacando a importância dos valores e das tradições associadas à atividade rural.

No Brasil, os trabalhos disponíveis sobre o processo sucessório dos empreendimentos rurais (TEDESCO, 2008; SAES, MIZUMOTO e PEDROSO, 2009; MIZUMOTO, 2009; ALCÂNTARA, 2010; OLIVEIRA e ALMEIDA, 2012) aparentemente resultam de interesses esparsos de alguns pesquisadores. Uma abordagem mais sistemática e estruturada do assunto, como a que se verifica em outros países, não foi identificada

nesta pesquisa. Uma obra relativamente recente, publicada pela Embrapa, *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* (BUAINAIN et al., 2014) reúne artigos de renomados pesquisadores nacionais. Vários deles analisam a temática da continuidade dos empreendimentos agrícolas sob o prisma da mudança do padrão concorrencial da agropecuária brasileira contemporânea, mudança esta que teria como marco temporal o final da década de 1990. Os autores constataam a predominância do fator capital na dinâmica da produção, em detrimento do fator terra<sup>2</sup>. A despeito da heterogeneidade estrutural que caracteriza a agropecuária nacional (BUAINAIN et al., 2013), uma das consequências desse novo padrão seria a ameaça à sobrevivência das pequenas propriedades, já que estas não estariam conseguindo gerar renda suficiente para o sustento dos proprietários e de suas famílias (BUAINAIN et al., 2014)<sup>3</sup>.

Como demonstram os diversos estudos supracitados, transformações mais amplas na sociedade repercutem diretamente na dinâmica do meio rural no Brasil e no exterior. No contexto do acirramento do padrão concorrencial e de maiores oportunidades disponíveis à juventude no meio urbano (GRAZIANO, 2014; KIYOTA e PERONDI, 2014), a transição dos empreendimentos familiares agrícolas e pecuários para as novas gerações tenderia a ser dificultada (BUAINAIN et al., 2013). Em países como Austrália (WILKINSON, 2012) e Nova Zelândia (McLEOD, 2012), a despeito da longa tradição de transmissão intrafamiliar, tanto da propriedade quanto da ocupação de fazendeiro, fatores como mudanças regulatórias e longas fases de preços baixos nas indústrias de lã e laticínios mudaram substancialmente a gestão das fazendas. Em busca de economias de escala, alguns expandiram suas áreas e aumentaram o número de animais; outros reduziram a área destinada à pecuária, diversificando a produção por meio do investimento em outras atividades (oliveiras, parreiras, reflorestamento). Outros ainda passaram a complementar a renda por meio de trabalhos parciais fora da atividade rural (McLEOD, 2012; WILKINSON, 2012).

Do ponto de vista da formalização jurídica, no Brasil os empreendedores rurais têm a opção de não registrar o empreendimento rural como pessoa jurídica, permanecendo na

---

<sup>2</sup> Uma discussão aprofundada sobre as causas da intensificação tecnológica e produtiva que caracterizam o setor agrícola e pecuário brasileiro encontra-se no artigo *Sete teses sobre o mundo rural brasileiro* (BUAINAIN et al., 2013).

<sup>3</sup> Um artigo do livro *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* aborda especificamente a temática da sucessão geracional na agricultura. Trata-se de *Sucessão geracional na agricultura familiar: uma questão de renda?*, no qual os autores, Norma Kiyota e Miguel Ângelo Perondi, buscam identificar fatores que interferem no processo de sucessão de famílias rurais em um município do sudoeste paranaense, examinando também a dinâmica migratória dessa população, de acordo com sua faixa etária.

forma de pessoa física, o que é regulado pelo Código Civil Brasileiro de 2002. Como bem analisa Alcântara (2010), prevalecem os empreendimentos rurais na forma de pessoa física, o que em parte poderia ser explicado pela existência de maior carga tributária sobre as empresas na forma de pessoa jurídica. Além disso, a forma de pessoa jurídica requer maiores exigências em termos de documentação formal. Em termos de sucessão, o fato de o empreendimento rural estar registrado na forma de pessoa física significa, em termos práticos, que os herdeiros têm o direito à divisão do patrimônio, em partes iguais, e não têm obrigações legais em relação à continuidade do empreendimento.

Como referencial teórico, esta pesquisa recorreu à extensa literatura disponível sobre as empresas familiares, campo de investigações que tem se desenvolvido consideravelmente, sobretudo a partir da década de 1980, e contempla temas como a sucessão, a profissionalização e a gestão de tais organizações (SHARMA, 2006; BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012; SHARMA, CHRISMAN e GERSICK, 2012). Esse enfoque teórico examina a interação entre as dimensões da família, do negócio e da propriedade, constituindo uma abordagem que privilegia a análise do ambiente interno da organização familiar. A literatura dedicada à transmissão intergeracional da gestão e do patrimônio na atividade rural trata, fundamentalmente, das mesmas questões examinadas à luz da empresa familiar (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012), e frequentemente recorre a ela como seu suporte teórico.

A sucessão é um dos principais assuntos que interessam aos pesquisadores da temática da empresa familiar (SHARMA, 2006; BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012). É considerada por muitos um momento capital no ciclo de vida de todas as empresas, na medida em que a consumação do processo sucessório implicará mudanças para os *stakeholders*<sup>4</sup> da empresa. Nas empresas familiares, o processo sucessório tem peculiaridades, pois envolve o relacionamento e escolhas entre parentes, a transição de gerações e a transmissão de poder e de liderança, entre outros aspectos (IBGC, 2007). Para que se tenha uma ideia do que representa o processo sucessório em termos da longevidade das empresas familiares, basta mencionar que apenas 30% delas

---

<sup>4</sup> *Stakeholders* são “[...] qualquer indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pelos interesses e objetivos a serem alcançados pela empresa ou organização” (FREEMAN, 1984, *apud* SHARMA, 2006, p. 27). No caso das empresas familiares, Sharma (2006) distingue os *stakeholders* internos e externos. *Stakeholders* internos seriam aqueles que trabalham na organização, participam de sua propriedade ou pertencem à família. *Stakeholders* externos são os demais indivíduos que, não se enquadrando nas três situações anteriores, têm a capacidade de influenciar a sobrevivência ao longo prazo e a prosperidade da organização, tais como seus fornecedores e clientes (SHARMA, 2006).

ultrapassam a segunda geração, e 10%, a terceira (LAMBRECHT, 2005; CHITTOOR e DAS, 2007). Ward (2004) cita, como curiosidade, que o popular dito *pai rico, filho nobre, neto pobre*, com equivalentes em diversos idiomas, tem sua raiz na dificuldade representada pelo processo sucessório.

Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, ao se lançarem ao desafio da sucessão intergeracional, é fazê-lo de forma a minimizar os conflitos potenciais entre os membros da família. O dinamismo das relações familiares, associado aos imperativos da gestão do empreendimento, introduz no processo sucessório a necessidade de conjugar a racionalidade subjacente à administração dos negócios ao fator emocional presente nas relações familiares (LANSBERG, 1999). Entre as possíveis soluções para harmonizar demandas dispersas, por vezes díspares e conflitantes, estão o planejamento sistematizado do processo sucessório, a promoção de uma comunicação clara e eficaz entre os membros familiares, a profissionalização da gestão do negócio e o planejamento da continuidade da família (CARLOCK e WARD, 2001; WARD, 2004; GERSICK et al., 2006).

O estudo da sucessão intergeracional dos empreendimentos familiares implica, naturalmente, o interesse em analisar como as famílias atuam para viabilizar a continuidade de seus negócios. Como mencionado, os empreendimentos familiares rurais são, tradicionalmente, ligados a famílias, e sua continuidade se dá, em geral, por meio da transmissão entre gerações (McCROSTIE-LITTLE e TAYLOR, 1998; GLAUBEN, TIETJF e WEISS, 2002; GILL, 2013). O intuito de transmissão do negócio para a geração vindoura pressupõe, por sua vez, certo grau de envolvimento dos familiares com o mesmo (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999). Para Dyer Jr. (2003), na medida em que valores como altruísmo, lealdade e comprometimento são cultivados no seio da família, aumentam as chances de que os descendentes se engajem na administração do empreendimento familiar.

Além das dificuldades e desafios que se impõem à transição intergeracional de qualquer empresa, o processo de sucessão dos empreendimentos rurais (fazendas) tem especificidades relacionadas a fenômenos de ordem econômica e demográfica. No plano econômico, a prevalência do capital no padrão de produção – investimentos em tecnologia, máquinas e equipamentos – tende a aumentar a especialização produtiva das fazendas e, com ela, seu tamanho (BUAINAIN et al., 2014). Nos Estados Unidos, o

Departamento de Agricultura (USDA) já constatou essa tendência<sup>5</sup>. Fenômeno semelhante foi constatado no Canadá (CFMBC, 2009) e em diversos países em todo o mundo (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012) No plano demográfico, o envelhecimento dos proprietários rurais, a falta de mão de obra na agricultura e a atratividade do mundo urbano (ALVES, CONTINI e HAINZELIN, 2005; GRAZIANO, 2014; ICO, 2014; USDA, 2014) são fatores que têm caracterizado a dinâmica agrícola em países como o Brasil, constituindo entrave à transmissão intergeracional das fazendas<sup>6</sup>.

O objetivo deste trabalho é investigar a problemática do processo de sucessão em empreendimentos familiares agrícolas brasileiros, particularmente nas fazendas produtoras de café em Minas Gerais. Pretende-se examinar o microcosmo do negócio familiar, analisando-o à luz das transformações por que tem passado a cafeicultura brasileira (SAES, MIZUMOTO e PEDROSO Jr., 2009; OLIVEIRA e ALMEIDA, 2012). Deseja-se, ainda, identificar e analisar as perspectivas individuais dos principais envolvidos no processo sucessório – os sucedidos e os sucessores – tendo em vista, sobretudo, suas visões e atitudes em relação à continuidade da fazenda de café como empreendimento.

Dessa forma, o intuito de identificar e analisar os fatores que interferem na transição intergeracional nas fazendas de café pode ser desdobrado em alguns objetivos específicos, que lhe são complementares. São eles:

- analisar como se dá o processo de planejamento e condução da sucessão, nas esferas da gestão e da propriedade, e as implicações da decisão de conduzir ou não um processo sucessório do empreendimento produtivo no âmbito da família;
- examinar fatores relacionados às mudanças no ambiente setorial do café que, ao interferirem na gestão das fazendas, eventualmente possam

---

<sup>5</sup> Um estudo promovido pelo Serviço de Pesquisas Econômicas do USDA, denominado *Farm Size and the organization of U.S. Crop Farming*(2013), constatou, por meio da comparação dos *Censos Agropecuários* de 1982 a 2007, que o tamanho médio das propriedades agrícolas no País passou de 243 hectares, em 1982, para 445 hectares, em 2007. Constatou também que o aumento ocorreu em 45 dos 50 estados americanos, e que os maiores incrementos nos tamanhos médios das fazendas se deram em um grupo contíguo de 12 estados situados no cinturão do milho (*Corn Belt*) e planícies do Norte. Outra conclusão do estudo foi que, nas cinco maiores culturas (milho, algodão, arroz, soja e trigo), este tamanho médio mais que dobrou no período analisado.

<sup>6</sup> Buainain et al. (2013), ao contextualizarem a modernização do padrão da agricultura brasileira, originada na década de 1960, atribuem a ocupação da fronteira agrícola da região Centro-Oeste à migração de uma geração de agricultores oriunda do sul do País. Na raiz desse movimento migratório, estariam motivações de natureza econômica, financeira e familiar. A transmissão do conhecimento agrícola e agrônômico das famílias, aliado à adoção das tecnologias surgidas no período, teria contribuição fundamental para a transformação promovida nessa região por aquelas famílias.

influenciar as decisões familiares acerca da continuidade do empreendimento;

- examinar, da perspectiva individual de sucedidos e sucessores, o que significa dar continuidade à atividade cafeeira e à fazenda como patrimônio familiar.

Ao iniciar este trabalho, algumas suposições estavam relacionadas aos objetivos acima referidos. Em primeiro lugar, que aspectos ligados à dinâmica familiar – grau de envolvimento dos familiares com o empreendimento, ciclo de vida, interesses e objetivos pessoais e profissionais de cada membro, tradição da família na cafeicultura – influenciavam diretamente a transição intergeracional. Adicionalmente, imaginava-se a interferência de fatores ligados ao ambiente concorrencial da cafeicultura nas decisões que envolvem a continuidade da família à frente da gestão do negócio. Em síntese, supunha-se que fatores tangíveis e intangíveis estivessem entrelaçados nas decisões individuais e coletivas da família no intuito de promover (ou não) a continuidade da fazenda cafeeira de administração familiar.

Cabe observar que o interesse nessa temática decorre da vivência pessoal do autor deste trabalho como coadministrador da fazenda de café da família, desde o ano de 2001. Entre 2003 e o início de 2014, este autor morou no pequeno município de Piumhi, no sudoeste de Minas Gerais, e trabalhou diretamente com seu pai na gestão da fazenda Santa Rita. Engenheiro de formação, ele (o pai) trabalhava no setor financeiro e adquiriu a propriedade em 1987, aos 43 anos, como um plano para ter uma atividade após sua aposentadoria, no futuro. Sua família não tinha qualquer ligação histórica com o setor rural, mas, em sua infância e juventude, ele havia vivido em várias cidades do interior, sendo Piumhi uma delas, e gostara daquele estilo de vida. Tendo se aposentado no ano 2000, ele iniciou a concretização de seu plano, que incluiu o retorno para o interior, na companhia de sua esposa (mãe deste autor).

No decorrer desta experiência de trabalho conjunto, viveram-se e observaram-se situações semelhantes às relatadas pelos entrevistados desta pesquisa. Além do aprendizado sobre a realidade setorial, percebeu-se que o contexto familiar era parte intrínseca da administração de muitas fazendas de café, quer fossem pequenas, médias ou grandes. Surgiu, então, a curiosidade de investigar como se entrelaçavam as esferas familiar e empresarial na gestão dos empreendimentos rurais. Um primeiro trabalho

sobre essa temática foi realizado em 2011, na conclusão de um curso de pós-graduação, e serviu como um embrião desta investigação.

A importância histórica, social e econômica da cafeicultura é relevante para a pesquisa aqui proposta. O Brasil é o maior produtor mundial de café, com 35% do total produzido, e Minas Gerais responde por metade desse total. Estima-se que a cafeicultura esteja presente em mais de quinhentos municípios mineiros e gere em torno de quatro milhões de empregos, diretos e indiretos (ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ, 2013). Se fosse um país, Minas Gerais seria o maior produtor mundial da variedade arábica<sup>7</sup>, com vinte e duas a vinte e cinco milhões de sacas/ano, seguido pela Colômbia, que produz de dez a doze milhões de sacas/ano.

Um relatório da Organização Internacional do Café (OIC), abrangendo os últimos cinquenta anos do mercado mundial, revela que o momento atual oferece excelentes perspectivas para a expansão da oferta de café, dado o significativo crescimento da demanda de mercados emergentes, como o asiático e de países do leste europeu. O relatório aponta entraves para tal expansão, como elevados custos de produção e alta volatilidade de preços, atribuída a fatores climáticos, como secas e geadas. De acordo com o documento, muitos países produtores se deparam com a dificuldade de atração de jovens trabalhadores para substituir a mão de obra atual, que está envelhecendo. Um dos fatores que explicariam tal dificuldade são os custos de oportunidade, em função dos salários mais elevados oferecidos nas áreas urbanas (ICO, 2014).

Recorde-se ainda que, em termos históricos, a cultura do café no Brasil tem obedecido a um padrão migratório, tendo se iniciado no estado do Rio de Janeiro, no século XVIII, e vivido seu apogeu em São Paulo, na segunda metade do século XIX e início do século XX. Posteriormente, o Paraná destacou-se na produção, até que uma geada em 1975 – a famigerada *geada negra* - dizimasse as lavouras daquele estado. Atualmente, Minas Gerais e o Espírito Santo constituem as principais regiões produtoras no Brasil, e até mesmo o estado da Bahia, conhecido por seu clima quente e seco, tem ocupado

---

<sup>7</sup> A produção mundial de café é composta, predominantemente, das variedades arábica e robusta. A primeira é produzida em altitudes acima de 700 a 800 metros em relação ao nível do mar. Os principais países produtores são o Brasil, em primeiro lugar, e a Colômbia, em segundo. A variedade robusta é conhecida com sendo mais rústica e mais resistente a doenças e pragas e é cultivada em regiões de altitudes inferiores, em geral, a 400 metros em relação ao nível do mar. O principal país produtor dessa variedade é o Vietnã, sendo o Brasil o segundo produtor mundial. Em termos sensoriais, a variedade arábica é considerada mais nobre, enquanto a variedade robusta seria menos agradável ao sabor. A mistura de ambas pode ser utilizada pelas torrefações, na composição de seus produtos ou marcas, conformando os denominados “*blends*”. O Brasil é o maior produtor mundial de café, com cerca de 45 milhões de sacas/ano, o que equivale a um terço da produção mundial. Minas Gerais produz metade do café brasileiro, sendo a totalidade de sua produção da variedade arábica. O Espírito Santo é o maior produtor brasileiro da variedade robusta, com aproximadamente 13 milhões de sacas anuais (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ, 2013). Em termos de preços, uma saca de 60 kg de café arábica, em 30 de março de 2016, equivalia a 1,7 vezes o valor de uma saca de 60 kg de café robusta.

posição crescente no cenário nacional (ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ, 2013). Tal padrão migratório, por si, já sugere o quanto os ciclos econômicos do café e de culturas substitutas, bem como fenômenos climáticos, são relevantes para o estabelecimento e a continuidade das fazendas cafeeiras como empreendimentos (SAES, 1997; DELFIM NETTO, 2009).

Para fins deste trabalho, o conceito de empreendimento familiar utilizado considera que a propriedade e sua gestão estejam, majoritariamente, em mãos de uma determinada família. Sempre que possível, buscou-se entrevistar membros de famílias nas quais a primeira transição intergeracional já havia sido realizada. A relevância econômico-financeira da atividade na composição total da renda e do patrimônio dos membros da geração dos sucedidos foi outro critério considerado.

Como contribuição aos Estudos Organizacionais e à Administração, o objetivo deste estudo é trazer à baila dilemas e visões de sucedidos e sucessores acerca da transmissão intergeracional das fazendas de café, bem como suas consequências para a continuidade dos empreendimentos no âmbito da família. Ao suscitar e analisar tais pontos de vista, espera-se que se possa ampliar a percepção acerca do fenômeno da sucessão aplicado aos empreendimentos familiares agrícolas, em geral, e daqueles devotados à produção de café, em particular. Por tratar-se de um tema ainda pouco abordado no meio rural brasileiro e, também, no ambiente acadêmico, objetiva-se, adicionalmente, que este trabalho possa despertar a atenção de produtores, familiares, pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Do ponto de vista empírico, o elevado número de pessoas que gravita em torno da economia cafeeira justificaria o interesse em proceder a tal investigação, dada a relevância do setor para as economias estadual e nacional.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Os estudos sobre as empresas familiares ganharam abrangência e profundidade a partir de fins da década de 1980. Nos Estados Unidos, a fundação, em 1987, de uma revista acadêmica especializada no assunto – *Family Business Review* - constituiu um dos fatores que reuniu pesquisadores e consultores em torno da problemática. Aspectos como sucessão, estratégia, governança, profissionalização, desempenho, aprendizagem, cultura organizacional, empreendedorismo, entre outros, têm sido objeto de pesquisas teóricas e empíricas (SHARMA, 2006; BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012). Da década de 1990<sup>8</sup> em diante, surgiram outras publicações especializadas, grupos de pesquisas e programas universitários de estudos voltados especificamente à análise dessas organizações. Atualmente, muitos são os eventos de caráter científico e empresarial destinados a debatê-las (SHARMA, 2006; CRAIG e SALVATO, 2012).

No Brasil, análise da produção científica compreendida entre 1997 e 2009 (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012) constata a existência de um campo emergente no cenário acadêmico, o qual vem avançando sobretudo pelo crescimento do volume de trabalhos publicados. Afirma também a potencialidade da temática como “[...] alternativa acadêmica relevante para a produção de pesquisas e para o desenvolvimento de teorias dentro da área de Administração e dos Estudos Organizacionais no Brasil” (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012, p. 315).

Uma questão de natureza conceitual permanece a desafiar os estudiosos desse tipo de empreendimento. Diz respeito à definição do que é uma empresa familiar. Em estudo seminal, publicado ainda na década de 1960, Donnelley (1967) considera empresa familiar aquela “[...] que tenha estado ligada a uma família, por pelo menos duas gerações, e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (DONNELLEY, 1967, p. 11). A continuidade, o envolvimento e o poder da família no negócio são o que embasam o conceito daquele autor de clássica reputação no campo de pesquisas das organizações familiares. Chua, Chrisman e Sharma (1999) têm uma visão que corrobora e expande a anterior. Para estes autores, as empresas familiares devem ser classificadas

---

<sup>8</sup> Certamente não se trata de uma coincidência que a evolução dos estudos sobre as empresas familiares tenha ocorrido em paralelo a um movimento de diminuição do papel do Estado na economia. O fato de tal evolução ter sido irradiada a partir dos Estados Unidos, país que tem um mercado de capitais desenvolvido e origem de tantas multinacionais, é mais um indicativo da importância que é conferida às organizações familiares no plano internacional.

essencialmente de acordo com dois critérios, sendo um deles o grau de envolvimento da família no negócio e, o outro, as aspirações da família em relação ao futuro do negócio. Segundo Chua, Chrisman e Sharma (1999), a confluência de envolvimento e aspiração é que traz consequências ao comportamento e ao desempenho do negócio.

Bornholdt (2005), por sua vez, estabelece um conceito mais flexível de empresa familiar. Para este autor, empresa familiar é aquela que se enquadra em, pelo menos, um dos seguintes critérios:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 34).

A multiplicidade de conceitos acerca do que constitui uma empresa familiar pode ser interpretada de diferentes pontos de vista. Por um lado, amplia a possibilidade de estudos, atrai especialistas de outras áreas e reafirma o caráter interdisciplinar do campo de pesquisa, fatores que conferem vitalidade e riqueza intelectual às investigações (SIRMON, 2014). Por outro, dificulta a comparação entre os resultados obtidos nas pesquisas e, por conseguinte, sua generalização, bem como o avanço de teorias mais especificamente desenvolvidas para as empresas familiares (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999; SHARMA, 2012). A controvérsia conceitual e eventuais dificuldades dela decorrentes não diminuem a importância da pesquisa acerca das empresas familiares. Como mencionado, para os estudiosos o momento é de expansão do campo e de aprofundamento das pesquisas, com destaque para aquelas que percebam tais organizações não apenas como meros objetos de estudo, e sim como empreendimentos caracterizados por uma dinâmica particular, a eles conferida pela interação entre a família e o negócio (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012; SHARMA, 2012).

## **2.1 O PAPEL DA FAMÍLIA NO EMPREENDIMENTO FAMILIAR**

O envolvimento da família é uma das características que distingue os empreendimentos familiares dos não familiares. Chua, Chrisman e Sharma (1999) consideram incompleta

a compreensão da natureza desse envolvimento e seu impacto na performance do negócio familiar. Para os autores, seria necessário melhor entender como a interação entre os membros da família afeta as visões e os objetivos do negócio familiar. Além disso, em que medida tal interação é capaz de criar os recursos únicos, as capacidades, os custos e os problemas que fazem com que o negócio familiar se comporte de forma distinta e tenha resultados diferentes dos não familiares. Ainda de acordo com Chua, Chrisman e Sharma (1999), o desenvolvimento de uma rigorosa teoria dos empreendimentos familiares depende do exame aprofundado de suas características distintivas e da natureza de suas contribuições econômicas para as sociedades nas quais se inserem.

Dyer Jr. (2003) considera que as pesquisas em Organizações negligenciam a variável família, menosprezando seu poder explicativo em áreas como estratégia, comportamento e desenvolvimento organizacional, teoria organizacional e recursos humanos. Atribui tal papel diminuto ao surgimento e preponderância, no decorrer do século XX, da teoria da administração científica e da visão de eficiência proporcionada pelo modelo racional-burocrático. Alguns valores caros a tais teorias, como meritocracia, impessoalidade e estrita racionalidade, entre outros, foram considerados inexistentes ou incompatíveis com a administração dos empreendimentos familiares. Por essa razão, segundo Dyer Jr. (2003), eles foram tratados com certo desdém pelos pesquisadores da área de gestão, que optaram por ter como objetos de estudo empresas grandes, privadas ou públicas, cujas informações estivessem à disposição de todos e cuja investigação propiciasse mais projeção e visibilidade aos investigadores.

Considerar a variável família nas pesquisas, entretanto, pode alterar significativamente seus resultados ou, pelo menos, tornar as teorias mais robustas (DYER Jr., 2003). As relações familiares são importantes e inequivocamente influenciam diversas áreas de abrangência dos estudos organizacionais e, mais especificamente, da gestão, a saber: governança, estratégia, capital social, desenvolvimento de carreiras e cultura organizacional, entre outras. Duas características da família têm a capacidade de direcionar o comportamento das organizações: os valores e os objetivos familiares<sup>9</sup>. Os

---

<sup>9</sup> Curiosa é a observação feita por Ward (2004) que, ao longo de décadas, tem atuado, tanto na academia quanto em consultorias, na área das empresas familiares. Segundo ele, por muito tempo a crença nos negócios pautou sua atuação como professor de Administração. *Negócios em primeiro lugar, negócio é negócio e vamos focar no negócio* eram alguns de seus motes. Ao lidar com as empresas familiares, aprendeu, contudo, que algumas de suas brilhantes ideias sobre estratégias de planejamento e *marketing* eram sistematicamente contestadas por donos de empresas, que lhe perguntavam: “— Tudo bem, mas como irei adaptar tais ideias aos valores da minha empresa”? Esta pergunta teria revolucionado sua percepção sobre o planejamento estratégico, pois permitiu que compreendesse a centralidade da família e de seus valores na condução dos empreendimentos desta natureza.

objetivos são, em geral, relacionados aos cuidados e ao suporte dispensados aos familiares (WARD, 2004). Deles decorre o sentimento de pertencimento, necessário ao surgimento de valores como altruísmo e comprometimento com o grupo. Na medida em que conseguem construir e se orgulhar de uma história comum, de uma linguagem e da formação de uma identidade enquanto grupo, os familiares tendem a se comunicar mais facilmente. Para Dyer Jr. (2003), a natureza dos relacionamentos nas organizações pode criar vantagens únicas, associadas ao comprometimento das pessoas com os valores e objetivos do grupo. Por outro lado, relações familiares permeadas por sérios conflitos interpessoais, nepotismo, inveja e ódio tendem a ser deletérias ao desempenho da organização (DYER Jr., 2003).

De acordo com Ward (2004), os fatores mais críticos a desafiar os negócios familiares estão associados à família, antes que ao negócio. Para o autor, o senso comum, baseado em inúmeros exemplos práticos, faz crer que os empreendimentos familiares estejam fadados ao fracasso. Com o transcorrer do tempo, a tendência é de que a família e o negócio cresçam, e a cada geração ficaria mais difícil conciliar as demandas de um e de outro. Problemas originados na dinâmica familiar passam a interferir, às vezes decisivamente, na condução do empreendimento. Os conflitos de interesse entre família e empresa constituem uma das principais fraquezas da empresa familiar (LODI, 1978). Interpretações equivocadas da empresa como fonte inesgotável de recursos da família (a empresa como o *erário* dos familiares), falta de disciplina no trabalho e nos gastos, descapitalização, nepotismo, utilização ineficiente dos administradores não familiares, personalismo nas relações, entre outros, são sintomas de tais conflitos (DONNELEY, 1967; LODI, 1978).

Há, contudo, pesquisas no âmbito da Administração que sugerem resultados favoráveis e atestam a longevidade das empresas familiares, examinando fatores que contribuem para ambos (WARD, 2006). As famílias detentoras de empresas têm de lançar mão, segundo Ward (2006), de pensamentos e estratégias incomuns, não convencionais, para superar os dilemas e conflitos inerentes a seu funcionamento. Desmistificando o senso comum de que o nepotismo é deletério à gestão, elas incentivariam e preparariam seus membros para participar ativamente da administração, aproveitando-se da proximidade de seu vínculo e de sua identidade com a família e com o negócio. Sucessores familiares tenderiam a ter paixão pela empresa e a associar seus valores pessoais e sua reputação pessoal à do empreendimento. Além disso, diante da perspectiva da sucessão,

iniciariam sua preparação ainda muito jovens, e de forma sistemática, contando com a orientação de pessoas experientes e demonstrando alta motivação e comprometimento para aprender (WARD, 2006).

Outro aspecto contrário à percepção da maioria em relação às empresas familiares diz respeito às limitações de acesso a capital. Para manter o controle, muitas evitam se endividar, realizando seus investimentos predominantemente com capital próprio, resultado dos lucros do negócio (WARD, 2006). Se, por um lado, tais restrições poderiam limitar o aproveitamento de oportunidades e, por conseguinte, o crescimento da organização, por outro incentivariam uma postura de poupança e reinvestimento de resultados, que tenderia a contribuir para a longevidade da empresa familiar.

De acordo com Ward (2006), o pensamento mais voltado ao longo prazo, à continuidade e à criação de valor tenderia a prevalecer nesse tipo de organização. Pretensamente, as organizações familiares teriam mais agilidade e flexibilidade nas decisões, além de capacidade de adaptação às circunstâncias de mercado. Associadas à transmissão do saber acumulado e à maior paciência em relação aos retornos, tais características das empresas familiares seriam, em parte, responsáveis por resultados que tenderiam a contrariar a percepção da maioria em relação a essas organizações, muitas vezes vistas com preconceito (WARD, 2006).

Em seu estudo sobre a longevidade das empresas familiares, Campos, Bertucci e Pimentel (2008) concluem que a capacidade de diálogo e o grau de maturidade são os fatores que explicam como e por que determinadas empresas lograram sobreviver ao desafio da sucessão ao longo de várias gerações. As crenças acerca do papel da família foram expressas e reiteradas pelos entrevistados da pesquisa, que destacaram: os valores comuns dos familiares, o respeito às diferenças, os princípios éticos de cada família e o aprendizado de que o negócio é maior que as diferenças individuais que existem entre os membros de cada ramo familiar. O reconhecimento da existência de diferenças, de conflitos e mesmo de crises foi apontado como uma característica que contribuiu para a superação dos problemas e a viabilização da continuidade dos empreendimentos (CAMPOS, BERTUCCI e PIMENTEL, 2008).

Considerados tipicamente familiares (McCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998; MacDONALD, KORB e HOPPE, 2013), os empreendimentos ligados ao meio rural têm semelhantes conflitos e enfrentam desafios também similares àqueles das empresas

familiares não rurais. Alguns autores (McCROSTIE LITTLE E TAYLOR, 1998; TEDESCO, 2008; GILL, 2013; KUEHNE, 2013) enfatizam o sentimento de identidade do fazendeiro com sua atividade e com sua terra. Ademais de seu local de trabalho, a terra é o lugar da expressão do que é o fazendeiro, uma espécie de retrato de sua personalidade. Tradição familiar, reputação e senso de obrigação para com os antepassados explicariam por que, muitas vezes, proprietários rurais permanecem em suas atividades, mesmo contrariando toda a lógica econômica (KUEHNE, 2013). Pesquisando fazendas australianas cujas famílias proprietárias já se encontravam na atividade há pelo menos quatro gerações, Gill (2013) argumenta que a viabilidade econômica é tão somente um dos fatores levados em conta em relação às decisões sobre sua continuidade. Para a autora, a forte conexão com as gerações anteriores e vindouras faz com que os atuais proprietários se sintam guardiões de suas fazendas, e não “apenas” proprietários ou homens de negócio.

Assim como ocorre com as empresas familiares não rurais, a sucessão é tema dos mais relevantes e sensíveis nos empreendimentos familiares agrícolas. Trata-se de um processo que envolve as tradições, os saberes e o capital social da família, de forma que o que é transmitido à geração seguinte vai além da propriedade da terra, simbolizando a própria retenção da identidade da família com o lugar. A sensibilidade do assunto está relacionada ao envelhecimento da atual geração, à dificuldade de comunicação dos familiares sobre o papel de cada um no processo sucessório, aos conflitos a ele inerentes, às decisões sobre a gestão e a viabilidade do empreendimento e às divisões patrimoniais, entre outros (GILL, 2013; KUEHNE, 2013).

Na pesquisa *Perfil do produtor de café do Brasil*, Saes, Mizumoto e Pedroso Jr. (2009) constatam, por meio de questionários submetidos a produtores, que o engajamento da família e a decisão dos familiares em continuar o negócio familiar são percebidos como influências positivas na administração do empreendimento. Isso indicaria sua preocupação em relação à sucessão e ao envolvimento de familiares no intuito de promovê-la.

## **2.2 SUCESSÃO: AS DIFERENTES PERSPECTIVAS**

O conceito de sucessão, quando aplicado às empresas familiares, associa-se ao rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir. Passos et al. (2006) destacam a necessidade de entrosamento e sincronia para que o

processo tenha êxito. A imagem de uma corrida de revezamento é por vezes utilizada para dar ênfase à importância da continuidade e da transição, bem como do trabalho em equipe, já que as transições são feitas em movimento.

De acordo com Lodi (1978), a sucessão se inicia no processo educacional das novas gerações. A educação proporcionada pelos pais passa a moldar as percepções da nova geração acerca dos conceitos de poder e de riqueza. Para Bernhoeft (1989, p. 45),

a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra **processo** tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

A sucessão do líder é, sem dúvida, a transição mais crítica por que passam as empresas familiares, quaisquer sejam seu tamanho, sua estratégia ou seu desempenho (SCHWASS, 2005a). Passos et al. (2006) fazem uma distinção entre empreendedor e empresário. Segundo o autor, o que os diferencia é que o primeiro constrói, enquanto o segundo se ocupa de perpetuar a obra.

De acordo com Leone (2005), os principais envolvidos no processo sucessório, por ordem de importância, são os seguintes:

- sucedido (s), fundador (es), sócio (s);
- sucessor (es): filho (s), genro (s), nora (s), funcionário (s), cônjuge (s);
- família: cônjuge, filhos, genros, noras;
- empresa: funcionário;
- mercado: clientes, fornecedores, concorrentes;
- comunidade: social, política, econômica.

Importante distinção a ser feita, no momento em que se discute o processo sucessório nas organizações familiares, diz respeito à separação entre patrimônio e gestão. Do ponto de vista patrimonial, a continuidade do empreendimento depende da compreensão, por parte da geração de descendentes, de que não necessariamente ela ocupará um papel na gestão executiva do patrimônio a ser herdado. Essa realidade pode constituir um dilema para os herdeiros, sendo necessário superá-lo, por meio do entendimento das diferenças existentes entre o papel de gestor e o de sócio (PASSOS et al., 2006). Ser sócio significa não só ter direito a, eventualmente, receber determinada

parte dos lucros do negócio. Ao contrário, representa também ser responsável pelo futuro da empresa, saber agregar valor ao patrimônio, ter a capacidade de se inserir na relação societária de forma hábil, saber cobrar e avaliar seus resultados, por meio dos adequados canais de comunicação (PASSOS et al., 2006).

Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007) advertem que a mera constituição jurídica de uma sociedade, ainda que útil, é insuficiente para viabilizar a continuação da empresa, e que é necessária a criação de uma *consciência societária* entre os herdeiros. Lembram também que, na ausência do fundador, o comportamento dos familiares pode alterar-se, fato que não deve ser menosprezado por geralmente ter impacto negativo no relacionamento.

Já a sucessão na gestão compreende desafios de natureza distinta. Na medida em que dar continuidade ou perpetuar o empreendimento constitua um valor para o empresário e para a família, é natural que sua administração se dedique a encontrar e a preparar um (ou mais) sucessor (es). De acordo com Lodi (1978), além dos aspectos desejáveis às atribuições dos herdeiros, o sucessor de origem familiar deverá ter qualificação executiva, pois lidará com aspectos relacionados à produção, à área econômico-financeira, à comercialização e ao *marketing* de seus produtos ou serviços, aos recursos humanos. Para tanto, é desejável que tenha uma formação de caráter generalista, que inclua, além de bom desempenho acadêmico e sólida formação intelectual, experiências fora da organização familiar e desenvolvimento da liderança (LEONE, 2005).

Ao contrário do que ocorre com a sucessão patrimonial, na qual os herdeiros têm legalmente o direito a herdar o patrimônio, nem sempre um membro da família será o escolhido para suceder o atual líder. Inúmeras circunstâncias podem levar a que o sucessor venha a ser um profissional contratado para gerir o empreendimento, sem qualquer vínculo familiar. A profissionalização costuma estar associada ao porte e às fases de crescimento e desenvolvimento da empresa. Em sentido mais amplo, ela se insere “[...] no fato de a empresa estar buscando uma clareza entre a gestão administrativa e a propriedade que a família possui em relação à empresa” (MOREIRA Jr. e DE BORTOLI NETO, 2007, p. 33).

Para Ward (2004), a geração no comando transmite, à geração seguinte, responsabilidade, autoridade e o controle societário. O processo sucessório não estará completo caso contemple tão somente a transferência da gestão ou, alternativamente,

apenas da propriedade. Transferir apenas a responsabilidade significará, na prática, que quem manda ainda é o atual líder, membro da geração *sênior*. Transferir apenas autoridade confere um poder que, a qualquer momento, poderá ser inibido ou mesmo retirado, pois a posse ainda permanecerá com os antigos. O que caracteriza efetivamente a sucessão é a transmissão da gestão e do controle/propriedade à geração seguinte (WARD, 2004).

Em decorrência do processo de sucessão, é formada uma nova estrutura de poder no empreendimento familiar, a qual terá de se sustentar com base em uma nova coalizão ou aliança. Como destacado por Lodi (1978), a empresa é uma estrutura política, na qual são formadas coalizões tácitas de poder, das quais dependerão as decisões a serem tomadas e sua implementação. Por mais que se pense na empresa em termos racionais, as personalidades e a política nela exercem um papel decisivo. O fracasso em estabelecer uma coalizão resulta na paralisia das decisões e/ou em rivalidades abertas no seio da empresa. Tal impasse pode constituir sério entrave e levar a organização ao fracasso. Quando uma coalizão malogra, segundo Lodi (1978, p. 37), “[...] deve-se procurar a causa na figura do executivo principal”. O papel de liderança no processo sucessório cabe ao proprietário fundador, ou àquele que será sucedido. Seu papel de mentor e coordenador do processo é indispensável para que ele seja levado a bom termo (BORNHOLDT, 2005).

Por sua complexidade, o processo sucessório demanda tempo para ser resolvido. Pode ser mais ou menos longo, de acordo com as particularidades e interesses envolvidos em cada caso. Ainda que muitos associem a palavra sucessão a um determinado momento, o mais comum é que ela seja vista como um processo, que requer planejamento e participação ativa dos principais interessados – sucedido, sucessor (es) e demais *stakeholders*, principalmente os que compõem a família nuclear. Nos empreendimentos familiares, a sucessão representa um marco, que se repete normalmente em ciclos de 20 a 40 anos (BORNHOLDT, 2005). Lida com sistemas amparados em lógicas distintas, entrelaçando relações familiares (emoção) e condução dos negócios (razão). Para Bernhoeft, apud Bornholdt (2005), o processo sucessório nas empresas familiares envolve renúncias, escolhas e é passível de gerar conflitos de difícil resolução.

A sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que a resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e a análise do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes

possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência (BORNHOLDT, 2005, p. 40).

De acordo com Leone (2005), o processo sucessório deve ser conduzido de maneira planejada, propiciando e viabilizando a observação de regras de convivência entre a empresa e a família. Estabelecer esse tipo de código de relações tem por objetivo promover a comunicação familiar acerca de um tema intrincado, difícil, por vezes considerado um assunto *tabu*. Afinal, “[...] não é a família em si que atrapalha a empresa ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento, e a falta de um código de relações” (LODI, 1978, p. 3). Definir com objetividade o que se pretende para o futuro do empreendimento e como os parentes contribuirão para tal construção pode evitar que conflitos se instaurem no âmbito da família, prejudicando relacionamentos e mesmo paralisando o sistema decisório da empresa. O grau de consciência sobre a existência de conflitos latentes no seio da família pode ser explicado por traços culturais, associados ao lugar de origem das pessoas (nacionalidade, naturalidade), ou por traços individuais (personalidade autoritária, carismática, flexível). Para Bornholdt (2005, p. 43),

conflitos não manifestos crescem mais na latência. Em ambientes potencialmente conflituosos, como são as relações familiares-societárias-empresariais, manter as divergências e diferenças latentes é uma forma de adiar o problema. Em algum momento, os conflitos surgirão crescidos, de forma aberta, em confronto, ou de forma velada. A forma velada é a mais delicada.

Sobretudo nas empresas familiares de primeira geração, nas quais os papéis de fundador e de pai coincidem, o respeito, a admiração e, muitas vezes, a submissão à autoridade podem gerar uma baixa consciência crítica, quando não total ausência de questionamento em relação à condução do empreendimento. Se, por determinado período, a centralização decisória pode ter motivado a consolidação e o crescimento da empresa, sua perspectiva de sobrevivência e continuidade pode ser comprometida no momento da sucessão. Como já ressaltado, a segunda geração constituirá uma sociedade de herdeiros; apesar de unidas por laços sanguíneos, são pessoas que não se escolheram (LODI, 1978). Nesse aspecto reside fator que pode inibir a continuidade do empreendimento, caso os herdeiros confundam gestão e propriedade. O desejo de que a empresa transcenda sua existência é apenas ponto de partida para o intrincado desenrolar

do processo sucessório. Seu início, seu transcorrer e seu desfecho envolverão concepções de vida, mobilizarão emoções e exigirão providências práticas dos principais envolvidos (WARD, 2004; ALCÂNTARA, 2010 ; OLIVEIRA e ALMEIDA, 2012).

### 2.2.1 A perspectiva do sucedido

Leone (2005, p. 47) constata que “[...] o empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna. A falta desse planejamento sucessório faz surgirem as principais causas de duelos familiares”. Ao longo da década de 90 e, também, no início dos anos 2000, a sucessão foi um dos assuntos em voga nas discussões sobre as empresas brasileiras. Muitas empresas familiares nacionais foram fundadas na década de 1950. Quando seus fundadores estavam se retirando, a falta de planejamento de sua sucessão coincidiu com a chegada das multinacionais ao País. Eram os momentos iniciais da abertura econômica, e problemas de origem sucessória, associados às questões da conjuntura econômica, contribuíram para que muitas empresas familiares brasileiras fossem adquiridas por multinacionais que desejavam aqui se estabelecer (LEONE, 2005).

Se a falta de planejamento do processo sucessório tende a dificultar, ou mesmo inviabilizar, a sobrevivência da empresa familiar, é certo que não se pode atribuí-la, exclusivamente, à imprevidência de seu proprietário e gestor. Para Ward (2006), muitos são os dilemas que perpassam a mente daqueles que, após anos de luta à frente da organização familiar, são compelidos a refletir (e a agir) sobre a continuidade do empreendimento em sua ausência. Afinal, é comum que o empreendimento seja resultado de toda uma vida, tenha exigido enormes sacrifícios e possibilitado, além de conquistas materiais, uma posição de admiração e respeito pela sociedade. Sobretudo nos casos de fundadores, erguer *do nada* sua organização lhes confere, às vezes, estatura de heróis, de mitos. É natural, pois, que a maior parte dos proprietários/gestores resista a deixar tudo isso, transmitindo-o para a geração seguinte (WARD, 2004).

Segundo Lodi (1978), ao refletir sobre a transmissão intergeracional do empreendimento, o sucedido deve se fazer duas perguntas, que bem resumem o grau de dificuldade do encaminhamento do processo sucessório nas empresas familiares. A primeira é: “— Eu empregaria meu filho?”, e a segunda, “— O que fazer com o ‘Velho’?, sendo ele, sucedido, o “Velho”.

A escolha do *filho/sucessor* é apontada como um dos principais dilemas dos *pais/sucedidos*, na pesquisa de Flores Jr. e Grisci (2012). A escolha é feita com base em diversos motivos, tais como formação, experiência, esforço, vocação e, também, a falta de outras opções viáveis para a função. Uma das dificuldades dessa decisão reside na falta de transparência com que ela é tomada, devido à pouca comunicação sobre o assunto. Há também o temor, por parte do *pai/sucedido*, de estar cometendo uma injustiça, promovendo um “[...] tratamento diferenciado indevido” (FLORES Jr. e GRISCI, 2012, p. 331) aos filhos. Por outro lado, há casos em que sentimentos de rivalidade e inveja se desenvolvem entre os empreendedores/pais e os sucessores/filhos, em função de suas personalidades e de eventuais embates hierárquicos (LEONE, 2005; GERSICK et al., 2006).

A segunda pergunta de J. B. Lodi – “O que fazer com o ‘Velho’?” – enseja considerações sobre o natural sentimento de resistência à transmissão intergeracional, por parte dos fundadores/líderes. Dentre os fatores que explicariam essa resistência, Handler (1994) cita que muitos se apegam ao controle e ao poder, carecem de interesses outros que não o comando do empreendimento, gozam de excelente saúde e temem que uma gestão incompetente do sucessor comprometa o negócio. Uma vez iniciado o processo sucessório, uma das importantes resoluções a tomar é estipular uma data para a efetiva transmissão do poder (WARD, 2004). Do ponto de vista simbólico, será a consumação da perda do poder e do prestígio desfrutados nos anos de comando da organização. Do ponto de vista da identidade, é frequente que a simbiose entre indivíduo (especialmente o fundador) e empresa seja tal que deixar a gestão equivaleria a perder a identidade (LODI, 1978)<sup>10</sup>.

Para o sucedido, esse momento pode representar uma espécie de *morte metafórica*, uma exclusão, a qual, segundo o sociólogo Zigmunt Bauman, citado por Flores Jr. e Grisci (2012), constitui um dos maiores medos vivenciados pela humanidade nos dias atuais. Dessa forma, o líder vive uma situação de ambiguidade. Enquanto dele se esperam a sabedoria e a austeridade de pavimentar o caminho para a continuidade do empreendimento, seu sentimento pode ser de medo, às vezes até desespero, ante a perspectiva de exclusão e abandono de algo que lhe é visceral (FLORES Jr. e GRISCI,

---

<sup>10</sup> Ao deixar o comando executivo, o sucedido pode vir a ocupar alguma função consultiva na organização, como a presidência do Conselho de Administração - de forma que dela não se afaste e tampouco se aposente de súbito. Ainda que em organizações menores tais instâncias de governança inexistam, sempre é possível que o sucedido exerça, informalmente, um papel consultivo no empreendimento. Adaptar-se a uma nova realidade, na qual a pressão e o estresse da gestão executiva estejam ausentes, constitui um dos novos desafios ao “Velho” após a transmissão do comando.

2012). Em estudo sobre os ciclos de vida do homem, Levinson (1978) sugere que, à medida que envelhecem, homens em posição de liderança tendem a exercer o poder de forma isolada. Ainda que reúnam alto nível de energia, conhecimento e habilidade, eles teriam dificuldade em estabelecer boas conexões com seus pares próximos, podendo ser idealizados ou, no extremo oposto, odiados por eles (LEVINSON, 1978).

Outro aspecto fundamental diz respeito à questão financeira. Será tão mais difícil deixar o trabalho quanto mais incerta for a situação econômico-financeira do sucedido. Em relação ao temor da aposentadoria dos proprietários fundadores, Ward (2004) argumenta que, boa parte das vezes, alegar insegurança financeira serve apenas como uma desculpa para estender o período no comando. Segundo o autor, suas pesquisas demonstram que o assunto *segurança financeira* é mais uma questão de percepção que de realidade: a maioria dos empreendedores tinha absolutamente resolvida sua situação econômico-financeira à época de sua sucessão.

A virtual inexistência de comunicação aberta sobre a transição intergeracional é também um dos fatores que afetam o processo sucessório no meio rural (MacCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998). Estudando a sucessão em fazendas da Nova Zelândia, esses autores constataram, em alguns casos, longos períodos de transição, chegando a até dezoito anos de duração. Do ponto de vista econômico, dois fatores foram apontados como primordiais para que houvesse a confiança na consumação do processo sucessório: a segurança financeira dos pais e a viabilidade do negócio. Outra constatação é a de que, embora haja a intenção de que todos os filhos sejam tratados de forma justa, isso não significa que o sejam de forma igualitária (MacCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998).

### **2.2.2 A perspectiva do sucessor**

A compreensão dos fatores que afetam a geração seguinte em relação ao processo sucessório no empreendimento familiar é também objeto de pesquisas do campo temático (HANDLER, 1989). Três aspectos têm se destacado, nesse contexto: os atributos desejáveis do sucessor, da perspectiva do líder; os fatores relacionados à melhoria de desempenho e as razões pelas quais tais pessoas optam por seguir carreira na empresa familiar.

Do ponto de vista dos líderes das empresas familiares, duas características essenciais aos seus sucessores são: o *comprometimento com o negócio* e a *integridade*. Outros atributos desejáveis, ainda de acordo com os futuros sucedidos, são a capacidade de se fazer respeitar pelos funcionários não familiares, as habilidades decisórias e de relacionamento interpessoal, a inteligência, a autoconfiança e a experiência (SHARMA, 2006). A existência de expectativas mútuas (sucedido e sucessor) que refletem um comportamento típico da relação pai-filho é sublinhada por Schwass (2006b). Segundo este autor, a lista de recomendações relacionadas à sucessão para a próxima geração é extensa e vária. Inclui obter uma educação de primeira linha, ter experiência em outras organizações não pertencentes à família, iniciar a carreira na empresa pelas posições inferiores em termos hierárquicos, aprender todas as facetas do negócio familiar e contratar os melhores profissionais, inclusive aqueles mais bem preparados que o próprio sucessor. No rol das sugestões não diretamente relacionadas ao empreendimento, estão “[...] ter orgulho da família, entender quais as obrigações tem o sucessor para com a família e não esperar que o predecessor tome decisões pelo sucessor” (SCHWASS, 2006b, p. 101). O autor comenta, ainda, que a aparente ausência de empatia entre as gerações deve ser resolvida, em benefício da família e do negócio.

A capacidade de assimilar o conhecimento acumulado pelo sucedido nos longos anos à frente do negócio, bem como manter os contatos desenvolvidos no período (capital social), são considerados fatores importantes para o desempenho do sucessor (SHARMA, 2006; MIZUMOTO, 2009). Naturalmente, tal transmissão não depende apenas da disposição do sucedido em ensinar, mas também da habilidade e capacidade do sucessor em absorver os novos conhecimentos e mesmo transformá-los, utilizando-os em prol do negócio. Uma boa relação entre ambos, caracterizada por respeito mútuo, favorece tal processo de transferência do saber tácito e o acesso à rede de contatos construída e/ou mantida pelo antecessor.

Em relação à opção por seguir carreira no empreendimento familiar, pesquisas indicam que, quando comparados aos pares não pertencentes a famílias empresárias, a geração de sucessores familiares apresentou menor clarividência em relação às próprias habilidades, talentos, objetivos e interesses de carreira (ECKRICH e LOUGHEAD, 1996, *apud* SHARMA, 2006). Tal fenômeno poderia advir de um processo de socialização no qual os jovens se sentiriam impelidos a seguir carreira no

empreendimento da família, razão pela qual, sem alternativas, não se interessariam tanto em descobrir os próprios interesses. Tal hipótese, contudo, é ainda de natureza especulativa, carecendo de evidências empíricas e maior desenvolvimento teórico (SHARMA, 2006).

Sharma (2006) também chama a atenção para o fato de que há várias motivações para seguir carreira na organização familiar, a saber: vontade própria, senso de obrigação, custos de oportunidade, necessidade. A motivação influi em aspectos comportamentais e também no desempenho profissional do sucessor. Em investigação sobre as perspectivas e realidades da geração vindoura no tocante ao processo sucessório, Handler (1994) também evidencia a importância do comprometimento do sucessor com o negócio familiar e o respeito e compreensão mútuas entre sucedido e sucessor.

Outro fator relevante é o grau de realização do sucessor em relação a seus interesses de carreira, necessidades psicossociais e necessidades relacionadas a seu estágio de vida. Quanto mais satisfeito estiver nesses três aspectos, maiores as chances de que tenha uma experiência positiva de sucessão. O mesmo ocorre se o relacionamento entre sucessor e irmãos for de cordialidade e entendimento. Quanto menor a predisposição ou a capacidade de acomodar divergências no seio da família, mais difícil será a experiência do sucessor (HANDLER, 1994).

Um dos grandes desafios enfrentados pelo sucessor é lidar com as expectativas depositadas sobre seus ombros. Há uma desconfiança compreensível em relação às suas capacidades (SCHWASS, 2006a), baseada nas suspeitas de que não tenha o necessário vigor empreendedor, que tenha sido selecionado com base em nepotismo e que os desafios da gestão superem em muito seu talento e competência. Uma das renomadas escolas internacionais de gestão – o suíço International Institute for Management Development (IMD) – revela, em suas pesquisas dedicadas especificamente aos estudos das empresas familiares, que os sucessores familiares são mais competentes na gestão do que pressupõe o senso comum. Tão grande é a desconfiança sobre seu desempenho que seu grau de preparação para o exercício profissional é mais intenso, denotando uma postura defensiva por parte dos sucessores e daqueles que os orientam na carreira.

Por outro lado, a ênfase na preparação para a função faz com que os sucessores se dediquem menos a desenvolver outras dimensões de sua personalidade, quais sejam: as de indivíduos, líderes familiares e proprietários (SCHWASS, 2006a). Como já visto,

muitas habilidades normalmente esperadas – ou exigidas – dos sucessores são mais associadas ao relacionamento pessoal e à sua habilidade *política*, no sentido de acomodar interesses distintos e superar divergências.

Para Schwass (2006a), uma transição intergeracional bem-sucedida deve levar em conta que, ao longo do período de vida do sucessor, diferentes etapas se apresentarão. Haverá a fase de aprendizagem, na qual, no contexto familiar, seu papel será o de filho. Nessa fase, em relação à propriedade, ele não terá qualquer controle, e na gestão buscará assertividade profissional. Em termos individuais, será o líder *apenas* de si mesmo. A etapa seguinte contemplará uma relação de adulto com a família, enquanto no empreendimento haverá disputa sobre o controle. Nas dimensões da gestão e individual, a busca de afirmação no papel de líder constituirá o auge de sua responsabilidade executiva. A etapa seguinte contempla a própria sucessão do sucessor. Seu papel passa a ser, na família, de um pai que deve estabelecer sua visão da propriedade e orientar o próximo sucessor. Na gestão, diminui seu papel executivo para assumir uma liderança de natureza mais estratégica, ocupando simbolicamente a função de um líder institucional. Essas etapas são resumidas em uma matriz denominada *Matriz das fases do sucessor*, conforme o quadro 1.

Quadro 1: *Matriz das fases do sucessor*

<b>Interesses/ Fases</b>	<b>Família</b>	<b>Propriedade</b>	<b>Gestão</b>	<b>Indivíduo</b>
<b>“Fazer”</b>	Relação filho-pai	Dependente do controle	Assertividade profissional	Liderança pessoal
<b>“Liderar o fazer”</b>	Relação adulto-adulto	Luta pelo controle	Assertividade na liderança	Liderança da organização
<b>“Deixar fazer”</b>	Relação pai-filho	Controle versus visão	Assertividade na Governança	Liderança institucional

Fonte - SCHWASS, 2006a, p. 94, adaptado pelo autor da dissertação.

Acrescenta-se, a todos os desafios já citados, da perspectiva do sucessor familiar, a construção de sua legitimidade. Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) citam Weber para distinguir poder e autoridade. Conforme os autores,

[...] para além do direito à propriedade, os sucessores terão de construir sua legitimidade junto à própria família, ao sucedido, aos empregados, aos clientes e aos fornecedores da empresa e, talvez, o mais importante, em relação a si próprios” (OLIVEIRA ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2013, p. 22).

Interações e negociações constantes com os demais atores são necessárias para a legitimação dos sucessores que, às vezes, se dá de forma mais gradual, incentivada pelo sucedido, e outras de forma mais truncada, competitiva, por meio de disputas de poder.

### **2.2.3 Perspectivas dos demais membros da família nuclear**

De acordo com Passos et al (2006), a mãe desempenha o papel de mediadora entre o pai e os filhos, preocupando-se, simultaneamente, com o sucedido, o sucessor escolhido e os demais herdeiros preteridos na gestão. Na falta da mãe, semelhante papel tende a ser desempenhado por algum outro membro do grupo familiar. De seu ponto de vista, prevalece a noção de que qualquer divisão, seja de patrimônio, seja de poder, deve ser igualmente realizada entre os filhos. Contudo, nesse ponto é necessário que se compreenda que os critérios e valores de família não são automaticamente transpostos e aplicados aos negócios. O preparo da mãe como sócia pode, ainda segundo Passos et al. (2006), facilitar tal compreensão, de forma a que passe a considerar que há fronteiras mais rígidas entre os sistemas familiar e empresarial e que, por isso, nem sempre determinados princípios valem para ambos. Os autores destacam ainda que o papel de liderança dentro da família deve ser devidamente valorizado, sugerindo que a família atribua importância também a essa sucessão (não apenas à do empreendimento).

Na perspectiva dos herdeiros que não ocuparão o papel de sucessores na gestão da empresa, a tendência é que dois comportamentos distintos predominem. Um deles é que sigam suas próprias carreiras, investindo em projetos de vida independentes da empresa e preparando-se para nela exercerem seu papel de sócio. A outra postura é de ressentimento, pelo fato de não terem sido os escolhidos pelo pai para a sucessão na gestão do empreendimento. Quando isso ocorre, sentimentos como rancor e inveja se fazem presentes. É concreta a possibilidade de que o sucessor seja boicotado pelos

irmãos, o que naturalmente prejudica seu trabalho e pode comprometer o negócio (PASSOS et al., 2006). Sendo natural e humano que, em eventual disputa pelo poder, quem perdeu se sinta preterido. Leone (2005) ressalta que tal desfecho deve ser visto com necessária maturidade, de forma a não causar fissuras no relacionamento. Entretanto, nos casos em que há pouca identidade com a fundação do empreendimento, é comum que tais disputas sejam motivadas por vontade de poder e prestígio social.

É natural que o processo sucessório na gestão implique mudanças não só para a família nuclear, mas também para os demais *stakeholders* da companhia. Por harmoniosa que seja a transição, espera-se do sucessor a implementação de novas diretrizes, que se farão sentir por funcionários, fornecedores, clientes, acionistas não pertencentes à família núcleo e outros interessados. Como já enfatizado, as expectativas, o pensamento e as atitudes de cada um desses atores irão legitimar, em maior ou menor grau, o sucessor, interferindo diretamente em sua capacidade de gestão do empreendimento (WARD, 2004).

### 2.3 A SUCESSÃO E A GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS

O debate sobre a sucessão e a continuidade dos empreendimentos familiares agrícolas está inserido em um amplo contexto econômico, demográfico e social, no qual já foram aqui destacados os processos de urbanização, envelhecimento populacional e acirramento concorrencial. Além destes, as maiores oportunidades de acesso à educação têm também dificultado a permanência dos jovens no campo (BUAINAIN et al., 2013; USDA, 2014)<sup>11</sup>. Em trabalho dedicado a compreender como as práticas agrícolas interferem no êxodo rural dos jovens na América Latina, Dirven (2002) conclui ser necessário amplo debate sobre o rejuvenescimento do campo no subcontinente, envolvendo incentivos tanto para a aposentadoria dos agricultores quanto para a retenção dos jovens na atividade. No Brasil, Graziano (2014) argumenta que o fenômeno demográfico do envelhecimento dos agricultores passa a constituir séria preocupação em relação ao futuro da atividade. Segundo ele,

---

<sup>11</sup> Os altos subsídios dados ao setor agrícola em todo o mundo são sobejamente conhecidos, alvos de longas disputas em foros internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC). Atualmente a China é o país que mais subsidia a agricultura, com um total de US\$15,3 bilhões anuais (O Estado de São Paulo, 04 de fevereiro de 2015). Segundo o jornal, o objetivo da China é conter o êxodo rural, já que nos últimos dez anos duzentos milhões de chineses teriam deixado o campo rumo às cidades. Tal fenômeno suscita questionamentos sobre a viabilidade e a importância da atividade agrícola para a economia de cada país, bem como sobre sua atratividade para as novas gerações.

[...] não apenas os operários progressivamente se distanciam do campo, em busca das oportunidades e do modo de vida oferecidos na cidade grande, como poucos filhos permanecem ao lado dos pais, suportando sua trajetória, atavicamente apaixonados pelo ambiente agrícola. Os jovens saem para estudar e buscam fazer brilhar sua carreira longe da poeira do estradão. Nada segura a força de atração dos aglomerados urbanos (GRAZIANO, 2014)

Nesse contexto, dar continuidade ao empreendimento familiar diz respeito a uma decisão que envolve forças díspares. Por um lado, aspectos atinentes à identidade com a atividade e a propriedade, ao senso de responsabilidade para com a família, à tradição, entre outros (McCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998; KUEHNE, 2013), pesariam favoravelmente na propensão da geração jovem a suceder seus pais na condução das fazendas. Por outro, há dificuldades relacionadas à viabilidade econômico-financeira da fazenda como empreendimento (COLLIER, 2004; GILL, 2013; KUEHNE, 2013), ao custo de oportunidade de permanecer no campo (ALVES e ROCHA, 2010; GRAZIANO, 2014) e aos aspectos intrínsecos à transmissão geracional de qualquer empreendimento (possibilidade de conflitos, dificuldades de comunicação, escolhas de carreira, requisitos de desempenho). Preocupações econômico-financeiras, tanto em relação à renda após a aposentadoria, quanto associadas à capacidade do sucessor em preservar e, se possível, ampliar o patrimônio também foram constatadas (McCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998; CFBMC, 2014).

Para alguns estudiosos, sucedidos e sucessores apresentam expectativas algo diversas sobre o processo sucessório. Embora a preservação da harmonia familiar seja vista como uma prioridade, Collier (2004) constata que há pouca comunicação a respeito do assunto entre os membros da família. Considerada uma das razões para uma transição exitosa e menos estressante, a comunicação costuma ser feita de forma irregular e informal, quando não adiada ou cancelada (COLLIER, 2004). Em sua pesquisa sobre a sucessão familiar nas fazendas da Nova Zelândia, McCrostie Little e Taylor (1998) apuraram que em apenas 20% das famílias entrevistadas tais encontros reuniam todos os filhos e o cônjuge. No tocante ao planejamento da sucessão, mormente em relação ao aspecto patrimonial, todos os filhos imaginavam que os pais/proprietários haviam sido assessorados por consultores e, assim, esclarecidas questões relativas à avaliação dos ativos, ao pagamento de tributos e às alternativas de distribuição patrimonial. Tal impressão não se confirmou, segundo a pesquisa daqueles autores, e nos casos em que

tal assessoria ocorreu, apenas sucedido e sucessor participaram (McCROSTIE LITTLE e TAYLOR, 1998).

Às incertezas associadas a todo processo sucessório somam-se, na atividade rural, as intempéries e as mudanças tecnológicas que, potencialmente, afetam sua lucratividade e o valor patrimonial da terra (GILL, 2013). Ambos são suscetíveis a oscilações bruscas, sendo essa uma das razões pelas quais toda família deve se inteirar de aspectos relativos à sua gestão (COLLIER, 2004).

Nos estudos consultados sobre a sucessão nos empreendimentos rurais de administração familiar não foi encontrada menção específica à profissionalização, nem da família, nem do sucessor. O que, sim, foi enfatizado, como de resto para as demais organizações familiares não agrícolas, é a relevância do planejamento como ferramenta para diminuir incertezas e promover a comunicação acerca do processo (CARLOCK e WARD, 2001; DIRVEN, 2002; CFBMC, 2014). Há quem conteste essa visão plenamente favorável ao planejamento, sob o argumento de que a sucessão, por ser um processo, e não um evento, demanda ajustes contínuos, o que o inviabilizaria. Considerando a instabilidade inerente ao processo sucessório, de uma forma geral, e à atividade agrícola, em particular, desprezar qualquer tipo de ação no sentido de planejar a continuidade desses empreendimentos não parece razoável (WARD, 2004; LEONE, 2005).

No setor rural, os estudos disponíveis sobre a continuidade das fazendas familiares elencam fatores como o elevado preço da terra e a volatilidade de preços dos mercados agrícolas como problemas que tendem a dificultar a expansão das fazendas (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012). Constatam-se, por meio de censos agropecuários, tendências como o aumento da idade média dos proprietários, a diminuição do número de jovens fazendeiros e maior concentração de propriedades em mãos de agricultores com mais de 65 anos (GOELLER, 2012; KIRKPATRICK, 2012). No plano pessoal, o apego dos proprietários à profissão e à terra, a inexistência de intenção ou planos para aposentadoria, a ausência de um planejamento da sucessão da fazenda e as dificuldades de comunicação são apontados como entraves à continuidade de tais empreendimentos (GOELLER, 2012).

### 3 AS MUDANÇAS NOS AMBIENTES INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL DA PRODUÇÃO DE CAFÉ

Este capítulo tem por objetivo examinar a inserção da cafeicultura brasileira em um ambiente de negócios cuja dinâmica tem sido marcada pela incessante busca de ganhos de produtividade e melhoria da qualidade dos cafés produzidos. Deflagrada no início da década de 1990 (SAES, 1997; ICO, 2014) e, portanto, já em processo há mais de 25 anos, essa dinâmica transformou a condução das fazendas cafeeiras.

Dentre os aspectos que mais afetaram a produção, sobressaem a diminuição de mão de obra disponível, resultando em incremento dos custos, e a valorização dos atributos relacionados à qualidade, incentivando a busca por conhecimento e tecnologias que propiciem a satisfação dos consumidores (SAES, 1997; PEREIRA et al., 2010). A adaptação às mudanças tem exigido dos produtores o aprendizado e a aplicação de conceitos e ferramentas de gestão considerados hoje indispensáveis à administração das fazendas (CAIXETA, GUIMARÃES e ROMANIELLO, 1998; SETTE, 1998).

Em seu balanço do período compreendido entre 1963 e 2013, quando comemorou seus 50 anos de existência, a Organização Internacional do Café (OIC) relata as transformações fundamentais ocorridas no mercado de café, destacando o início da década de 1990 como um ponto de inflexão (ICO, 2014). A partir daquela data, com o término da Guerra Fria, diminuiu sobremaneira a interferência política internacional na realidade dos países que orbitavam em torno dos Estados Unidos e da União Soviética. Dispersa por países que se situam nas áreas mais pobres do planeta, como América do Sul, América Central/Caribe, África e Ásia, a produção de café sofreu consequências diretas e indiretas da então nova situação mundial. Em termos geopolíticos, a relevância dessas regiões esvaziou-se, e recursos e subvenções que, dentre outras finalidades, financiavam a produção de café deixaram de ser recebidos. Na economia mundial, constatou-se também a diminuição do papel do Estado, razão pela qual os mercados passaram a ser mais livres. No Brasil, essa nova realidade teve reflexos imediatos no setor produtivo, os quais ensejaram uma série de adaptações que até hoje perduram.

Ao traçar breve panorama histórico e geográfico das transformações recentes no setor cafeeiro, o intuito é demonstrar as repercussões de tais mudanças na gestão das fazendas, bem como suas implicações para a continuidade desses empreendimentos administrados pelas famílias. Neste capítulo, após breve exposição de indicadores

socioeconômicos da cafeicultura e do perfil dos cafeicultores em Minas e no Brasil, destacar-se-ão as causas das mudanças no contexto setorial e de que forma os produtores têm atuado dentro desse contexto.

### 3.1 INDICADORES SOCIOECONÔMICOS E CARACTERÍSTICAS REGIONAIS DA CAFEICULTURA

De acordo com a CONAB (2014), a produção de café está presente em mais de quinhentos municípios mineiros, de um total de 853. Ocupa área superior a um milhão de hectares e proporciona uma receita bruta aos produtores de cerca de R\$10 bilhões ao ano. Pelegrini e Simões (2010) destacam a cafeicultura como um dos setores mais dinâmicos da agricultura mineira. A atividade é responsável por cerca de 30% do valor da produção agrícola estadual, constituindo parte importante do produto interno bruto e das receitas de exportação de Minas (BACEN, 2015). Estudos estimam que a produção de café gere três milhões de empregos, diretos e indiretos, e oitocentos mil empregos temporários em todo o estado (CASTRO Jr; ANDRADE, 2010).

Em termos de distribuição de renda, o estudo sobre a caracterização da cafeicultura de montanha de Minas Gerais<sup>12</sup> (VILELA e RUFINO, 2010) conclui que, a cada R\$1 milhão adicional em produção de café, são gerados 238 empregos diretos, indiretos e induzidos<sup>13</sup> na economia estadual. Isso o configura como o setor de maior geração de empregos do estado e corrobora o estudo de Saes e Nakazone (2002), que ressaltaram o papel do agronegócio café na geração de renda e na fixação de mão de obra no meio rural.

No cenário nacional, Minas Gerais responde hoje por metade da área plantada e da produção brasileira, seguida pelo Espírito Santo e São Paulo (CONAB, 2016). Desde o início da década de 1970, a produção estadual foi multiplicada por seis, constituindo-se

<sup>12</sup> O estudo *Diagnóstico da cafeicultura de montanha em Minas Gerais* (VILELA e RUFINO, 2010) teve como propósito diagnosticar e avaliar as vulnerabilidades das regiões cafeeiras situadas em áreas de topografia acidentada. Concentradas nas regiões Sul e na Zona da Mata, essas áreas apresentam elevada dependência de mão de obra, em função da dificuldade e/ou impossibilidade de mecanização das operações. Tal característica acentua a importância do papel da cafeicultura na geração de emprego e renda para os municípios onde tais áreas se localizam.

<sup>13</sup> Segundo o estudo de Vilela e Rufino (2010), empregos induzidos são aqueles gerados em outros setores da economia quando há elevação da produção em um setor específico e, em consequência, um aumento na renda das famílias.

na grande responsável pelo aumento considerável da produção brasileira no período, como se pode observar na tabela 1.

*Tabela 1: Médias de produção (em milhões de sacas de 60 kg) e de produtividade (em sacas de 60 kg/hectare) por década – Minas Gerais e Brasil*

Safras	Produção média (em milhões de sacas de 60 kg)		Produtividade média (em sacas/hectare)	
	Minas Gerais	Brasil	Minas Gerais	Brasil
1970/71 1979/80	a 3,63	18,84	8,39	6,99
1980/81 1989/90	a 8,00	25,64	10,55	9,48
1990/91 1999/2000	a 12,20	26,22	16,69	14,17
2000/2001 2009/2010	a 17,84	37,16	16,86	16,20
Safra 2015	22,4	43,2	23,02	22,49

Fonte - CONAB 2016 e PELEGRINI e SIMÕES 2010, adaptada pelo autor da dissertação.

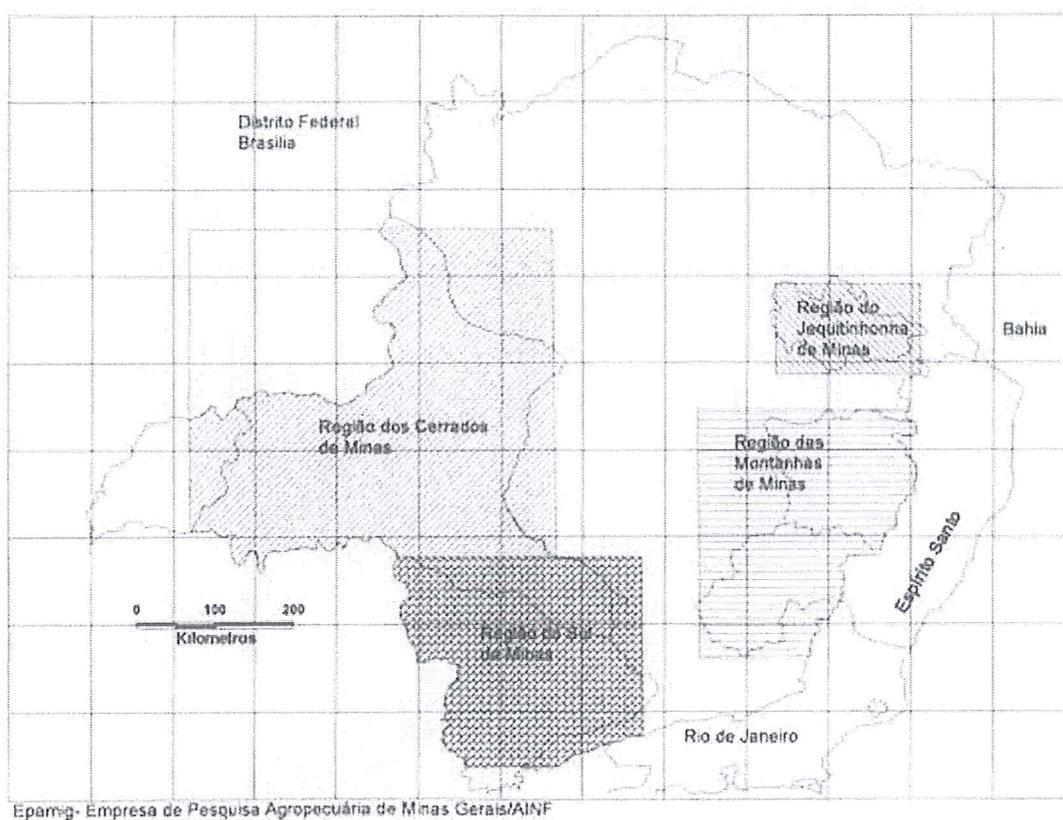
Em termos regionais, a produção de café em Minas é distribuída, de acordo com os critérios da CONAB (2014), em quatro mesorregiões, como mostra a figura 1.

- O **Sul de Minas**, que engloba também a porção centro-oeste do estado e concentra quase a metade de toda a produção mineira. Em boa parte dessa região a cafeicultura é uma atividade econômica tradicional, estabelecida há décadas (ou séculos) em função de um solo naturalmente fértil e condições climáticas favoráveis. Atualmente a topografia acidentada tem constituído desafio a muitos produtores, diante da tendência à mecanização nas lavouras de café (VILELA; RUFINO, 2010). Algumas cidades que se destacam nessa região<sup>14</sup> são Varginha, Três Pontas, Alfenas, Guaxupé, São Sebastião do Paraíso, Poços de Caldas;

<sup>14</sup> Uma lista com os cinquenta maiores municípios cafeeiros, a mesorregião em que se localizam e suas respectivas áreas de produção, elaborada por uma revista especializada no setor, pode ser encontrada em <http://pt.slideshare.net/cafeicultura/50-maiores-municipios-produtores-de-cafe-de-mg-2012>.

- O **Cerrado** mineiro, que compreende as regiões Noroeste, Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro. Trata-se de uma mesorregião na qual a cafeicultura é mais recente que a do Sul de Minas e a da Zona da Mata e que, atualmente, responde por cerca de 20% da produção estadual. Segundo Pelegrini e Simões (2010), entre as características do Cerrado estão o elevado investimento na adequação da fertilidade do solo, a mecanização das lavouras (áreas são mais planas) e a adoção frequente de irrigação. Alguns municípios de grande produção são Patrocínio, Monte Carmelo, Araguari, Rio Paranaíba e Carmo do Paranaíba.
- A **Zona da Mata**, que engloba também as regiões Central e Rio Doce, e responde por cerca de 30% da produção total. A topografia muito acidentada e a predominância de pequenas propriedades são características marcantes dessa mesorregião. Assim como ocorre no sul de Minas, algumas lavouras estão localizadas em áreas de elevada altitude, o que favorece a qualidade do café. Os municípios que se destacam são Manhuaçu, Manhumirim, Viçosa, Araponga.
- A região **Norte de Minas e Jequitinhonha/Mucuri**, que tem apenas 3% da produção total, espalhada em cerca de 17% do total estadual de municípios produtores. Trata-se de uma região seca, na qual a irrigação é indispensável. Os solos são pobres, necessitando constante correção. Capelinha e Pirapora são dois dos municípios mais conhecidos dessa mesorregião.

Figura 1: Localização geográfica das regiões produtoras de café em Minas Gerais



Fonte – Epamig, 2008.

Na presente pesquisa, não se identificaram dados desagregados que permitissem mapear a estrutura fundiária da cafeicultura em Minas Gerais. De acordo com o último censo agropecuário do IBGE, o estado conta com 550 mil propriedades agrícolas, das quais cerca de 500 mil são caracterizadas como pequenas propriedades ou minifúndios, sendo o restante enquadrado na classificação de propriedades médias e grandes. A área média das propriedades é de 60,8 hectares, e o café ocupa apenas 1,7% da área agrícola total.

O trabalho de Cordeiro et al. (2010) permite uma aproximação do perfil fundiário específico da cafeicultura. Os autores estabelecem diferenças entre as propriedades grande, média e pequena nas regiões da Zona da Mata (ZM) e Sul de Minas. Assim, em termos de área total, a grande propriedade da ZM teria 164 hectares, e no Sul, 275. A

média propriedade na ZM teria 77 ha; no Sul, 96 ha. Já a pequena propriedade teria 25 ha na ZM e, no Sul, 30 hectares. A área ocupada com café equivale a aproximadamente 50% da área total em todos os estratos, a não ser na pequena propriedade do Sul de Minas, onde ela ocupa 75% da área total.

Para além de evidenciar as particularidades regionais, essa diferenciação conceitual parece demonstrar certa complexidade inerente à análise pormenorizada da cafeicultura mineira. O solo, o relevo e o clima condicionam os perfis produtivos e delimitam as possibilidades e alternativas do que produzir. Em sua pesquisa sobre os riscos e retornos da atividade em Minas Gerais, Pereira et al. (2010) constatam, por exemplo, diferenças na estrutura de custos e na propensão a produzir cafés de qualidade, ao compararem as regiões do Cerrado e no sudoeste mineiro. Almeida (2014) identifica, na região das Matas de Minas, forte presença da agricultura familiar e de meeiros, com tendência para certificações de sustentabilidade. Já à região do Cerrado a autora atribui perfil mais empresarial do cafeicultor. Há muitas propriedades de porte médio e grande e forte coesão organizacional na divulgação nacional internacional de sua origem (*Café do Cerrado*). Por fim, o Sul de Minas é apresentado como uma região mais heterogênea, na qual uma cafeicultura majoritariamente tradicional é mesclada a propriedades de *maior profissionalização*. A autora identifica, ali, forte presença de cooperativas, cuja influência junto aos produtores é marcante, tanto na assistência técnica quanto na comercialização.

No que diz respeito à sucessão familiar, a viabilidade econômica das fazendas tem relação direta com seu tamanho, sobretudo face à modernização da atividade e sua tendência à mecanização. Para Almeida (2014), estabelecimentos que dependem da mão de obra têm sido desafiados em sua estrutura de custos, o que poderia favorecer o gradual desaparecimento de propriedades médias. Se confirmada essa hipótese, sobreviveriam as fazendas pequenas, baseadas no trabalho e na gestão da família, e as grandes, com estrutura de gestão profissional.

### 3.2O PERFIL DO PRODUTOR

Não obstante sua reconhecida heterogeneidade, alguns esforços no sentido de identificar características comuns do produtor de café têm sido levados a cabo por estudiosos do setor. Cordeiro et al. (2010), no *Diagnóstico da Cafeicultura de Montanha de Minas Gerais*, traçam um panorama do cafeicultor e da atividade cafeeira nas áreas de

montanha. Saes, Mizumoto e Pedrosa Jr. (2009) pesquisam o perfil do produtor de café do Brasil. Em comum, as duas pesquisas evidenciaram algumas características. Segundo ambas, acima de 75% dos produtores têm mais de 40 anos de idade, sendo que 20 a 25% deles têm idade igual ou superior a 59 anos. Mais de 75% administram diretamente suas propriedades e moram na fazenda, no município mais próximo ou, no máximo, a 49 km do estabelecimento produtivo. Boa parte dos produtores de propriedades de tamanho médio ou grande possuem escolaridade superior ou, pelo menos, o ensino médio completo (CORDEIRO et al., 2010), o que também ocorre com aqueles que comercializam cafés de qualidade superior (SAES, MIZUMOTO e PEDROSO Jr. 2009).

Oliveira e Almeida (2012) e Saes, Mizumoto e Pedrosa Jr. (2009) constataam que o produtor relaciona diretamente sua participação na gestão da fazenda ao desempenho do negócio. Enfatizam a importância do envolvimento familiar nas decisões cotidianas do empreendimento e a existência de conhecimentos específicos relacionados à atividade, sejam de ordem técnica, gerencial ou comercial. Verificam, também, o comprometimento com a continuidade da fazenda e o desejo de transmissão de tais conhecimentos para a geração sucessora.

Em relação à percepção de risco, a volatilidade característica do mercado de café, a instabilidade climática e as incertezas em relação às políticas públicas para o setor (financiamento, tributação, juros e câmbio) são os fatores que mais trazem preocupação ao produtor (SAES, MIZUMOTO e PEDROSO Jr., 2009). Todos esses elementos sempre estiveram presentes, embora, no passado, fossem atenuados pela forte regulação estatal, que tinha como objetivos precípuos a diminuição dos riscos e o aumento da rentabilidade da atividade (CASTRO Jr. e ANDRADE, 2010).

Para que se compreendam os desafios que hoje se colocam aos produtores de café e que, em maior ou menor grau, impactam o processo sucessório das fazendas, é mister remontar às raízes das transformações que forjaram o contexto atual.

### **3.3 TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO SETOR DE CAFÉ: BREVE HISTÓRICO**

A desregulamentação setorial procedida a partir do início da década de 1990, com a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), o fim do tabelamento de preços e, no

âmbito externo, a extinção do Acordo Internacional do Café, que visava regular a oferta mundial do produto, mudou os parâmetros de administração das fazendas (SAES, 1997; PEREIRA et al., 2010; OLIVEIRA e ALMEIDA, 2012). A longa “proteção” setorial do Estado teria gerado efeitos secundários negativos aos produtores brasileiros, segundo Castro Jr. e Andrade (2010). Dentre eles, os autores destacam o desestímulo à eficiência, o despreparo tecnológico e gerencial dos produtores e, ainda, a atração de novos países produtores ao mercado internacional.

Para as duas regiões mineiras que são objeto deste estudo, a década de 1970 representou um ponto de inflexão. No âmbito do Plano de Renovação e Revigoração de Cafezais (PRRC), coordenado pelo IBC, o Sul de Minas procedeu à substituição de lavouras antigas e à expansão de área, lastreado em concessão de crédito, no emprego de variedades mais produtivas e na adoção de espaçamentos mais adensados. No Cerrado, a utilização do calcário para corrigir a acidez do solo viabilizou a agricultura: terras antes consideradas impróprias e destinadas à pecuária extensiva passaram a ser cultivadas com milho, soja, algodão e café. O governo federal, por meio da Embrapa, estruturou o Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (POLOCENTRO) e o Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento dos Cerrados (PRODECER) por meio dos quais agricultores, oriundos, sobretudo, do Paraná, migraram para o Cerrado, atraídos por terras baratas e financiamento em condições favoráveis (PELEGRINI e SIMÕES, 2010).

Malavolta (2000) considera o ocorrido no Sul e no Cerrado mineiro como um dos exemplos mais bem-sucedidos de integração entre a pesquisa, a extensão e a implementação de uma iniciativa governamental, sublinhando o papel fundamental que a concessão do crédito teve na aplicação do conhecimento gerado pela pesquisa<sup>15</sup>.

Durante a década de 1970, enquanto Minas Gerais expandia sua área produtiva, Paraná e São Paulo, os estados então líderes da produção nacional de café, experimentavam iniciativas visando sua diversificação agrícola. Lavouras como milho e soja, no primeiro, e cana-de-açúcar e laranja, no segundo, passaram a disputar espaço com o café, em função, principalmente, de sua atratividade econômica, mas também da

---

<sup>15</sup> Segundo Matiello (2016), o início do período compreendido entre 1970-80 viu surgir a ferrugem do cafeeiro, o que teria motivado, juntamente com o declínio das safras de café, a execução do Plano de Renovação e Revigoração de Cafezais. Segundo o autor, “o Plano se baseou na trilogia do uso do crédito, da assistência técnica e apoiado pela pesquisa cafeeira regionalizada e integrada na mesma equipe” (MATIELLO, 2016). Seu resultado foi a implantação de mais de 230 mil projetos assistidos, com o plantio de 1,8 bilhão de cafeeiros em cerca de 1,1 milhão de hectares de novas lavouras.

mitigação dos riscos representados pelo clima frio e pela monocultura cafeeira. No Paraná, a forte geada de 1975, conhecida como *geada negra*, praticamente dizimou a cafeicultura no estado. Produtores de ambos os estados migraram para Minas Gerais de forma a continuarem no setor. Todos esses fatores contribuíram para que, já na década de 1980, o estado de Minas Gerais se tornasse o maior produtor de café do Brasil, posição que foi consolidada a partir da década de 1990 (PELEGRINI e SIMÕES, 2010).

### 3.4 AS ESTRATÉGIAS DOS PRODUTORES

A inserção relativamente súbita em uma dinâmica de mercado é, em síntese, o que caracteriza o ponto de inflexão representado pela transição entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990. Pereira et al. (2010) consideram que os cafeicultores passaram a assumir o risco de atuar em um dos mercados agrícolas mais voláteis que há.

Conscientes de que intervenções diretas do Estado no mercado, como tradicionalmente ocorria, seriam cada vez menos prováveis, os produtores tiveram que ajustar suas expectativas a essa realidade e adaptar suas estratégias de produção aos ditames das leis de oferta e demanda. Em decorrência disso, o custo de produção e a qualidade passaram a constituir preocupações precípuas, e o binômio produtividade e qualidade tornou-se central na gestão das fazendas de café (PEREIRA et al., 2010).

Desde então, uma relativamente silenciosa revolução tem ocorrido nas fazendas cafeeiras, em função de sua maior integração às demandas de mercado. Da venda restrita ao mercado de *commodities*, no qual é mero *aceitador de preços* (CAIXETA et al., 2008; SETTE, 2008), o produtor se viu diante da possibilidade de participar, também, de um segmento que valoriza a qualidade do café, suas nuances de bebida e o conhecimento do que se passa em sua origem produtora (MEJIDO, 1998). Por meio da melhoria e do aperfeiçoamento dos processos de colheita e pós-colheita, abriram-se ao produtor perspectivas da obtenção de melhores preços em parte de sua produção<sup>16</sup>, o que motivou investimentos na estrutura da propriedade, na forma da construção de terreiros e aquisição de máquinas e equipamentos.

---

<sup>16</sup> A colheita de café arábica no Brasil ocorre, geralmente, entre os meses de maio a agosto. Ao contrário do que acontece em outros países (na América Central, na África), que colhem manualmente apenas os grãos maduros, em duas ou mais colheitas ao longo do ano, no Brasil, grãos verdes, maduros e pós-maduros são recolhidos juntos, de forma manual ou mecânica. Isso permite menores custos nessa etapa produtiva, mas significa maior desuniformidade na qualidade colhida. Uma parte dos grãos cai no solo (os *cafés do chão*) e também é recolhida. Máquinas e equipamentos permitem um reagrupamento de cafés, conforme sua qualidade, no processo pós-colheita. Em termos gerais, isso explica a razão pela qual, no Brasil, todo produtor acabe produzindo cafés de qualidades distintas, passíveis de venda no mercado *commoditie* e, cada vez mais, também no segmento de cafés superiores.

Caixeta, Guimarães e Romaniello (1998, p. 16) consideram que, no mercado de café *commodity*, o cafeicultor tem que se esmerar para controlar seus custos e ter uma gestão estruturada em tecnologia.

“Hoje, os lucros têm sido menores [...] O acirramento da competição exige do cafeicultor maior eficiência, e esta será a condição para se manter na atividade [...] O cafeicultor de sucesso precisa ser um bom observador, um grande comerciante e ter a consciência de que a cafeicultura só será uma atividade lucrativa se for exercida com competência. O mercado de café é bastante exigente e não dá margem para amadorismo”.

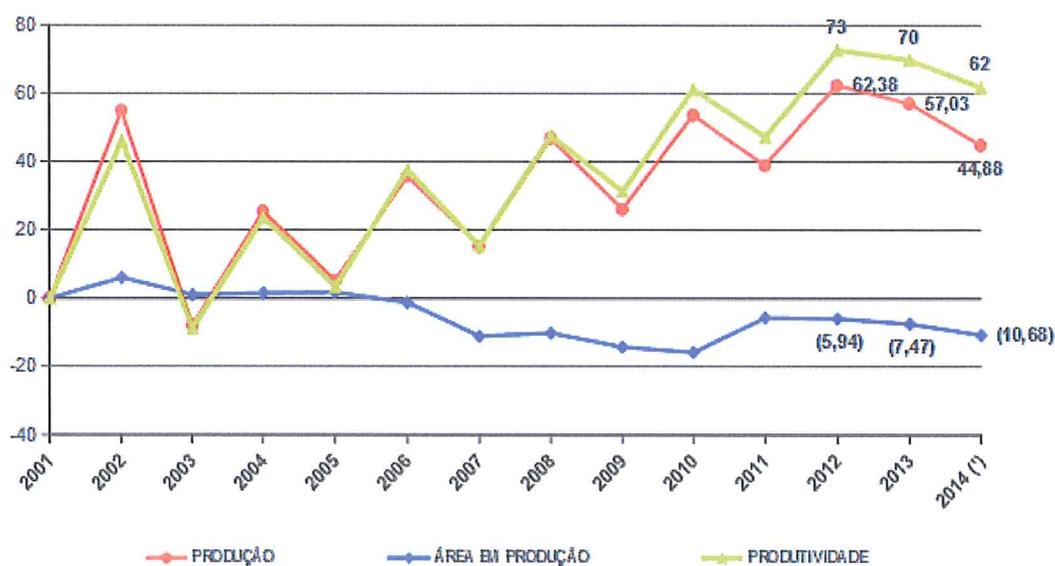
Nesse contexto, a busca pela obtenção de melhores produtividades e redução de custos se traduz em uma série de medidas, a saber (EPAMIG, 2008; VILELA e RUFINO, 2010; MATIELLO, 2016):

- utilização mais intensiva de máquinas, sobretudo na fase de colheita, que onera o custo total do produtor entre 30 e 60%, conforme a declividade do terreno. Essa utilização se dá por meio da aquisição ou aluguel de máquinas, o que é geralmente determinado pela disponibilidade financeira do produtor e pelo tamanho de sua área produtiva. Quanto menor a área, mais difícil se torna a aquisição;
- monitoramento contínuo da produtividade de cada lavoura e promoção de sua renovação, via podas sistemáticas e/ou substituição, na medida em que as plantas se tornam mais velhas e sua produção declina;
- adoção de uma nutrição equilibrada e de tratamentos preventivos a doenças e pragas. A irrigação tem sido uma alternativa para alguns e um imperativo para aqueles produtores instalados em regiões onde o regime de chuvas é escasso, como no norte de Minas e na Bahia;
- apuração e gestão detalhada dos custos, para o que têm contribuído entidades como o SEBRAE-MG e o SENAR-MG, além das cooperativas e associações de produtores, por meio de promoção de cursos e acompanhamentos sistemáticos por consultores especializados.

Em decorrência de cuidados como esses, verifica-se considerável acréscimo na produtividade média da cafeicultura mineira. Ao longo das últimas quatro décadas, a produtividade saiu de um patamar de seis a oito sacas por hectare para o atual nível, de 23 sacas por hectare (MATIELLO, 2016). O gráfico 1 mostra a evolução da

produtividade e da produção estadual, a despeito do decréscimo da área ocupada com café, ao longo dos anos 2000. O expressivo aumento da produção nesse período resulta no equivalente a mais de cinco milhões de sacas (CONAB, 2014). Como já destacado, a escassez de mão de obra e, por conseguinte, a elevação de seu custo, sobretudo a partir dos anos 2000, constituiu um fator de aceleração das transformações acima mencionadas (VILELA e RUFINO, 2010).

Gráfico 1: Variação da área plantada, produtividade e produção



Fonte – Conab, 2014.

Já no segmento de cafés de qualidade superior, ou cafés especiais<sup>17</sup>, a estratégia adotada pelo produtor é diferente. Além dos investimentos em infraestrutura e processos necessários à obtenção de tais cafés, ela envolve a participação em concursos de qualidade, eventualmente a realização de viagens a feiras especializadas no Brasil e no exterior e o estabelecimento de contatos diretos com clientes finais, como importadores e torrefações. Verifica-se um crescimento consideravelmente superior nesse segmento de mercado, no Brasil e no exterior. Enquanto o crescimento médio mundial do mercado dos cafés tradicionais (*commodities*) é de 2% ao ano, no segmento de cafés especiais essa taxa é de 15% (BSCA, 2016). A procura intensa por cafés desse segmento é motivada pela disseminação do consumo dos cafés em cápsulas e pelo consumo de cafés fora do lar, notadamente nas cafeterias que proliferam nos grandes centros urbanos.

Segundo especialistas em *marketing*, o consumo de cafés está vivenciando, no momento, a denominada *terceira onda*<sup>18</sup>, na qual são valorizadas, a um só tempo, a forma artesanal de produção da bebida e a sofisticação. Assim como ocorre com o consumo de outras bebidas, como o vinho e a cerveja, os consumidores de café desse segmento estão interessados em conhecer e descobrir o que se passa no processo produtivo: variedade, altitude, processo de pós-colheita, nuances de bebida e, se possível, quem é e como vive o produtor daquele café que está em sua xícara. Quanto mais raros e de mais difícil obtenção, melhor o preço oferecido em troca. Dessa maneira, a comunicação e o *marketing* constituem, atualmente, parte às vezes essencial do negócio de muitos cafeicultores, que buscam aumentar o seu faturamento por meio da produção de cafés de qualidade superior.

Se no passado lhe bastava a compreensão dos aspectos técnicos dos tratamentos culturais<sup>19</sup> dispensados às lavouras, atualmente os desafios do produtor são mais amplos: além de cuidar dos custos e da produtividade, eles passam por delinear uma estratégia de vendas

---

<sup>17</sup> A definição do que é um *café especial* é controversa, devido à natureza subjetiva da percepção dos atributos sensoriais do café (bebida, corpo, acidez, açúcar e amargor, entre outros). Uma metodologia que atribui pontuação a tais atributos foi criada pela Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA), no intuito de atenuar consideravelmente tal subjetividade e promover uma comunicação mais eficiente entre os agentes da cadeia produtiva ao redor do mundo. Para fins deste trabalho, é suficiente considerar que cafés especiais são aqueles cujos padrões de bebida são considerados superiores à média (*commodities*).

<sup>18</sup> A *primeira onda* de consumo teria ocorrido após a Segunda Grande Guerra Mundial, caracterizada pela popularização em escala mundial. A *segunda onda*, após a década de 1970, surgiu com as grandes redes de cafeterias, como a Starbucks, e a disseminação das máquinas de café espresso.

<sup>19</sup> Os aspectos técnicos dos tratamentos culturais são referentes a definições de variedades e espaçamentos de plantio, nutrição das plantas, condições fitossanitárias, manejo do mato, manejo das podas de renovação dos cafezais e cuidados com a colheita do café, dentre outros.

do café, adentrando meandros ainda relativamente desconhecidos, mormente em relação à comercialização. O estreitamento dessa conexão com o mercado consumidor, que tem impelido muitos à modernização, aparentemente é, também, o que tem atraído jovens filhos de fazendeiros a participar do empreendimento familiar.

Em *O camponês e seu corpo*, Bourdieu (2006) retrata, por meio da descrição dos trajes, da aparência e do comportamento, a imagem desvalorizada dos agricultores franceses, em um baile no interior na década de 1960. Para o autor, na medida em que as categorias urbanas de julgamento penetram no mundo rural, os jovens agricultores vão internalizando o desdém que os outros, urbanos, têm por ele, o que é retratado em sua postura introvertida, ensimesmada, envergonhada e *sem-jeito*. Com essa autoimagem negativa, perdem, inclusive, a capacidade de atrair a atenção das mulheres do baile, tornando-se potenciais solteiros. O autor associa a essa postura a alta taxa de celibatários entre os agricultores franceses da época.

Percebendo ou não o que talvez seja uma mudança estrutural na tradicional imagem do produtor rural brasileiro, usualmente associada ao *jeca tatu*, de Monteiro Lobato, muitos jovens têm decidido se engajar no negócio da família. Mais integrados às tendências urbanas, adeptos da tecnologia, acostumados a viajar, às vezes conhecedores de outros idiomas, tais jovens detêm conhecimentos e habilidades que complementam os de seus pais nesse relativamente novo contexto de administração das fazendas. Se até há algum tempo o filho que permanecia na fazenda familiar era visto como aquele que não quis estudar ou *que não deu certo*, entre outros atributos, hoje a percepção vai se transformando e, lentamente, a imagem do agricultor (hoje *produtor rural*) associa-se a uma figura dinâmica e empreendedora.

Na avaliação do autor deste trabalho, as mudanças institucionais e organizacionais pelas quais têm passado o setor da cafeicultura nos últimos 25 anos acabaram por promover maior integração entre o rural e o urbano. Do ponto de vista da continuidade das fazendas, essa aproximação pode resultar em uma combinação de interesse das famílias produtoras, se estas souberem conjugar os conhecimentos já desenvolvidos dentro das propriedades ao aproveitamento das oportunidades que têm se apresentado em termos de comercialização. Por esse motivo, o intuito de entrevistar produtores de duas gerações, aqui denominadas “geração dos sucedidos” e “geração dos sucessores”, é o de identificar o olhar de cada uma delas em relação à atual administração do negócio

familiar, bem como suas percepções quanto a seu futuro pessoal, familiar e do empreendimento.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 NATUREZA DA PESQUISA

No intuito de identificar e analisar os fatores que influenciam a transição intergeracional nas fazendas de café, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa. Como destacado por Lieber (2009), a pesquisa qualitativa permite que o investigador se aproxime do fenômeno pesquisado, ao estabelecer contato direto com a realidade e a crença das pessoas investigadas.

Entre as características da pesquisa qualitativa apontadas por Creswell (2007), destaca-se o caráter emergente desse tipo de investigação, sendo diversos os aspectos que podem eventualmente surgir em seu decorrer. Para Creswell (2007, p. 186),

a teoria ou padrão geral de entendimento vai surgir à medida que ela começa com códigos iniciais, desenvolve-se em temas mais amplos e resulta em uma teoria baseada na realidade ou na interpretação ampla. Estes aspectos de um modelo de pesquisa que se revela dificultam a pré-configuração estrita da pesquisa qualitativa na proposta ou nos estágios iniciais de pesquisa.

Por meio do contato direto com os envolvidos na sucessão, buscou-se examinar suas atitudes e motivações na condução das fazendas, em especial aquelas relacionadas à sua continuidade pela geração seguinte. Segundo avaliação inicial, essa estratégia seria a mais adequada para que se revelassem elementos importantes do processo sucessório, do ponto de vista de seus principais atores: sucedidos e sucessores.

Não era objetivo desta pesquisa estabelecer relações de causalidade ou determinar graus de relevância ou precedência entre tais fatores, porquanto se considerava que, para o objeto pesquisado, o conhecimento dos mesmos era ainda incipiente. No decorrer da pesquisa e agora, no momento de sua conclusão, acredita-se ter sido essa a estratégia ideal.

Quanto ao tipo, a pesquisa é de caráter descritivo, na medida em que visa estudar as características concernentes à transição intergeracional das fazendas de café. Para Gil (2007, p. 42), as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

A presente investigação confirmou que a temática do processo de sucessão na agropecuária, em específico nas fazendas de café, é ainda pouco estudada. Além disso, que tem assumido importância crescente junto aos gestores desse tipo de empreendimento, premidos pelas transformações dos ambientes institucional e organizacional nos quais está inserida a produção de café. Assim, a partir do recorte setorial, foi proposto suscitar e analisar questões pertinentes ao processo sucessório no meio rural, relacionando-o ao contexto no qual atua esse tipo de organização. Cientes de suas limitações, acreditamos que os pontos suscitados possam ser objetos de futuras pesquisas sobre este tema.

Como técnica de pesquisa foram realizadas dezessete entrevistas semiestruturadas. Segundo Flick (2002), o objetivo das entrevistas semiestruturadas é possibilitar ao entrevistado expressar seus pontos de vista de maneira mais direcionada ao interesse da pesquisa. Permitem, ainda, que entrevistador e entrevistado conduzam a interação com alguma flexibilidade, não necessariamente se atendo aos limites característicos de outras técnicas de pesquisa, como os questionários ou as entrevistas padronizadas. A sensibilidade e a experiência do pesquisador são fundamentais para que ele perceba o maior ou menor interesse ou relevância que determinadas questões suscitem em seu interlocutor (FLICK, 2002). Por isso, atenção foi devotada, todo o tempo, à escuta do entrevistado, de suas ênfases, preferências, suas pausas e seus silêncios.

Nas entrevistas semiestruturadas realizadas, cujos roteiros se encontram nos APÊNDICES A e B deste trabalho, o objetivo foi o de conhecer a história do envolvimento de cada entrevistado com a fazenda familiar, de forma a compreender sua visão sobre o que representa o empreendimento, para si e para sua família. Adicionalmente, buscou-se entender as particularidades e nuances que marcaram os processos sucessórios já consumados e, também, as que vêm caracterizando aqueles ora em andamento. A expectativa era ter acesso a uma diversidade de situações no que concerne a esse fenômeno, de maneira que fosse permitido formar um quadro de referência relativamente amplo sobre ele.

Uma alternativa à técnica das entrevistas semiestruturadas teria sido investigar em profundidade um estudo de caso único ou, mesmo, o estudo multicase. Ter-se-ia, por esse caminho, a possibilidade de explorar diversos olhares, no âmbito de uma mesma família, sobre a questão sucessória. Isso enriqueceria sobremaneira a compreensão de

cada situação específica, caso os diversos atores se dispusessem a falar abertamente da questão. Contudo, esse caminho circunscreveria o conhecimento gerado a tais situações familiares, inviabilizando dois dos principais intuitos do trabalho: o de ampliar o conhecimento dos diversos fatores influenciadores do processo, primeiramente, e o de fazê-lo sob a perspectiva de seus dois principais atores: sucedido e sucessor.

No universo das dezessete pessoas entrevistadas, oito pertencem à geração no comando da (s) fazenda (s) da família<sup>20</sup>, doravante denominados *sucedidos*<sup>21</sup>. As outras nove pessoas pertencem à geração seguinte, a dos *sucessores*. As circunstâncias de obtenção das entrevistas, que serão detalhadas logo adiante, levaram a que, em quatro ocasiões, um sucedido e um sucessor da mesma família fossem ouvidos. Portanto, se considerado o número de situações familiares abordado pelo trabalho, apresenta-se um total de treze. Contudo, ressalta-se que a unidade de análise foi o indivíduo, já que a visão pessoal de cada um sobre o processo sucessório constituiu parte integrante dos objetivos.

#### 4.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados de ambas as gerações foram indicados por amigos, conhecidos ou por profissionais atuantes em entidades de apoio a produtores e cooperativas e associações de cafeicultores.

Para a geração dos sucedidos, os critérios de seleção dos entrevistados foram: experiência na gestão, tradição familiar na agricultura, posse majoritária das áreas cultivadas e produção de café como principal fonte de renda, tanto pessoal como do empreendimento da família. Todos aqueles que se dispuseram a participar dessa pesquisa confirmaram, na ocasião de sua entrevista, que se enquadravam nestes critérios.

Um perfil dos entrevistados dessa geração está esboçado no quadro 2. Foram entrevistados sete homens e uma mulher, todos na faixa etária entre 50 e 72 anos. Cinco deles são também sucessores da geração anterior de suas famílias e vêm administrando suas propriedades já há, pelo menos, trinta anos. A tradição familiar de alguns na

---

<sup>20</sup>Em vários casos, a família do entrevistado possuía e administrava mais de uma propriedade.

<sup>21</sup>Nesta pesquisa, o termo “sucedido” remete àqueles entrevistados que pertencem à geração atualmente no comando das fazendas e que, portanto, serão no futuro sucedidos pelos membros da geração seguinte. O termo “sucessores”, por sua vez, remete aos entrevistados que, potencialmente, ocuparão a posição de gestores principais e/ou de donos do empreendimento familiar.

agricultura remonta a tanto tempo que sequer souberam precisar a qual geração familiar no campo eles pertenciam. Outros três são os fundadores de suas fazendas cafeeiras, iniciadas em meados da década de 1980 (duas) e no início da década de 1990. Por motivos sucessórios e/ou de endividamento, suas famílias se desfizeram de suas propriedades no passado. O gosto pela atividade rural e a crença de que o café era um bom investimento motivaram a que reiniciassem a trajetória de seus antepassados no campo, por meio da aquisição de outras fazendas.

*Quadro 2: Perfil dos entrevistados da geração dos sucedidos*

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Região</b>	<b>Formação</b>	<b>Geração familiar na cafeeicultura</b>
Sr. LC	69 anos	Sul MG	Técnico Industrial	2 <sup>a</sup>
Sr. JP	70 anos	Sul MG	Agronomia	Acima da 4 <sup>a</sup> .
Sr. SA	72 anos	Sul MG	Engenharia Civil	1 <sup>a</sup>
Sra.MJ	63 anos	Sul MG	Administração	Acima da 8 <sup>a</sup> .
Sr.LR	50 a 60	Cerrado	2º grau completo	1 <sup>a</sup>
Sr. PA	50 a 60	Sul MG	Agronomia	4 <sup>a</sup>
Sr. NK	56 anos	Cerrado	Engenharia Química	3 <sup>a</sup>
Sr. TR	60 anos	Sul MG	Engenharia Mecânica	1 <sup>a</sup>

Fonte- Elaborado pelo autor da dissertação.

Atualmente, a cafeeicultura é a principal atividade econômica desenvolvida nas fazendas dos oito sucedidos, sendo responsável pela parte majoritária de sua renda. As áreas destinadas ao cultivo do café são, quase integralmente, possuídas pelos entrevistados. Poucos são os que têm lavouras em áreas arrendadas de terceiros e, quando o têm, seu percentual é mínimo em relação à área total.

Em relação à atuação profissional, a geração dos sucedidos tem cinco entrevistados que dedicam praticamente todo o seu tempo à gestão de suas propriedades. Eventualmente prestam algum serviço de consultoria agrônômica ou empreendem iniciativas

relacionadas à agregação de valor do café que produzem (venda do café já torrado e moído). Os outros três entrevistados dessa geração dividem seu tempo entre a gestão da fazenda e o exercício de cargos superiores em cooperativas ou associações de classe.

Dos oito entrevistados dessa geração, quatro trabalham diretamente com um dos filhos no negócio da família, desenvolvendo, portanto, o denominado *trabalho conjunto*. Os outros quatro não contam com a participação direta de seus filhos na administração da fazenda, já que estes estão, ainda, cursando a faculdade ou têm atuação profissional em outros ramos e setores de atividade.

Para a geração dos sucessores, os critérios utilizados para selecionar os entrevistados foram: que todos já estivessem em idade adulta e participassem do empreendimento familiar, ainda que o sucessor não estivesse formalmente definido. Preferência foi dada àqueles que trabalhavam com os pais na gestão da fazenda, de forma a que se angariasse maior volume de informações sobre o *trabalho conjunto*.

Nessa geração de sucessores, foram entrevistados sete homens e duas mulheres, de faixa etária entre 26 e 43 anos. No momento das entrevistas, todos haviam concluído ou estavam prestes a concluir os estudos que ambicionavam (grau técnico ou superior). Além disso, trabalhavam profissionalmente na área do café e tinham alguma participação nas questões que envolviam a fazenda familiar. Sete deles atuavam (e ainda atuam) cotidianamente na gestão do empreendimento, coadministrando-o, com o pai, há pelo menos três anos<sup>22</sup>. Os dois sucessores mais experientes já trabalhavam em conjunto – um com o pai, o outro com pai, mãe e irmãos - há cerca de vinte anos (quadro 3).

Embora tenha sido prioridade entrevistar sucessores que trabalhassem na gestão da fazenda *em conjunto* com os pais/proprietários das fazendas, dois entrevistados dessa geração não se encaixavam neste perfil. Um deles trabalhava em uma cooperativa de crédito agrícola, estando em contato diário com produtores rurais. A propriedade rural de sua família era relativamente pequena, razão pela qual havia necessidade de que sua renda pessoal fosse oriunda de outra fonte. A outra entrevistada estava engajada

---

<sup>22</sup> Destes sete entrevistados da geração de sucessores, quatro eram filhos de pais que também foram entrevistados em nossa pesquisa (as entrevistas foram realizadas em separado, naturalmente). Este procedimento evidenciou que, dentro de uma mesma família, os pensamentos de pai e de filho sobre aspectos que influenciam a continuidade do empreendimento pode ser bastante distinto. Nesse sentido, reforçou-se a convicção de que era importante dar voz a sucedidos e sucessores nessa investigação.

especificamente em um projeto de comercialização do café especial produzido em sua fazenda, que era administrada por um irmão e por seu pai.

Decidiu-se incluir esses dois entrevistados na pesquisa pelo fato de ambos terem experiências que contribuíram com esta investigação: um deles, na lida diária com os cafeicultores e seus problemas, e outro, especificamente, em conturbado processo de sucessão familiar dos avós e seus desdobramentos.

*Quadro 3: Perfil dos entrevistados da geração dos sucessores*

<b>Sucessor</b>	<b>Idade</b>	<b>Região</b>	<b>Formação</b>	<b>Geração familiar na cafeicultura</b>	<b>Anos de trabalho conjunto</b>
FBF*	43 anos	Sul MG	Zootecnia	3 <sup>a</sup>	Cerca de 20
LB	41 anos	Sul MG	Veterinária	Acima da 5 <sup>a</sup>	Cerca de 20
AC	37 anos	Cerrado	Arquitetura	3 <sup>a</sup>	-
LRF*	36 anos	Sul MG	Téc. agríc.	Acima da 8 <sup>a</sup>	-
NKF*	27 anos	Cerrado	Agronomia	4 <sup>a</sup>	3 a 5 anos
ER	32 anos	Cerrado	Administração	2 <sup>a</sup>	3 a 5 anos
FG	26 anos	Cerrado	Administração	4 <sup>a</sup>	3 a 5 anos
GRF*	27 anos	Cerrado	Agronomia	2 <sup>a</sup>	3 a 5 anos
GN	26 anos	Cerrado	Agronomia	Acima da 3 <sup>a</sup>	3 a 5 anos

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

\*Os entrevistados FBF, LRF, NKF e GRF são filhos de, respectivamente: Sr. LC, Sra. MJ, Sr. NK e Sr. LR.

Se a gestão das fazendas pesquisadas é, muitas vezes, compartilhada entre o pai e um filho (em apenas uma família a gestão é dividida entre pai e a filha), a propriedade concentra-se, quase integralmente, em mãos da geração dos sucedidos. O trabalho conjunto tem incentivado alguns sucessores a arrendar terras vizinhas para o plantio de café. Apenas eventualmente há aquisições de pequenos pedaços em sociedade com o pai e/ou irmãos ou cunhados, em geral como forma de aproveitamento da estrutura disponível na propriedade do pai.

Para concluir o perfil dos entrevistados, cabe ainda uma consideração a respeito do tamanho dos empreendimentos familiares dos participantes desta pesquisa. A média da área de café cultivado pela maioria das famílias dos entrevistados situa-se entre 200 e 350 hectares. Apenas duas fazendas têm área inferior a cem hectares plantados em café: uma com 44, outra com 80 ha. No outro extremo, a família de um entrevistado possui área superior a 2.500 hectares plantados em café. No âmbito desta pesquisa, o tamanho da área plantada em café revelou-se capaz de influenciar diretamente a questão sucessória, por limitar a renda disponível, no caso das fazendas menores, e ampliar o escopo de negócios, no empreendimento maior<sup>23</sup>. Não obstante esse fator, a produção do café continua sendo a grande responsável pelas receitas dos empreendimentos menores e também do maior, e questões familiares atinentes à sucessão, como, por exemplo, as dificuldades de comunicação entre irmãos e/ou com os pais, são, em boa medida, semelhantes àquelas reveladas pelos demais.

#### 4.3A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Todos os entrevistados foram ouvidos pessoalmente, no período de abril a outubro de 2015, em entrevistas individuais cuja duração variou entre uma hora e uma hora e trinta minutos. Foram realizadas quatro viagens à região Sul de Minas, onde, nos municípios de Varginha e Cabo Verde, foram entrevistadas nove pessoas, e uma viagem à região do Cerrado, onde, em Patrocínio, seis foram os entrevistados. Em Belo Horizonte, foram realizadas duas entrevistas. Os locais dos encontros foram os escolhidos pelos entrevistados: sedes de fazendas, escritórios ou salas de reunião de empresas/associações de produtores e cafeterias.

Das dezessete entrevistas, quatorze foram transcritas integralmente por profissionais habilitados. As demais tiveram seus trechos mais relevantes transcritos por este autor. Evidentemente, todas as entrevistas gravadas o foram de forma consentida, mediante apresentação de um termo de compromisso garantindo o anonimato do entrevistado e seu acesso às transcrições, caso o desejasse.

---

<sup>23</sup> Nas duas fazendas menores, a renda gerada pela propriedade dificilmente é capaz de suprir as necessidades das famílias do pai/proprietário e do filho, simultaneamente. É necessário complementá-la com trabalho não relacionado à propriedade, aluguel de máquina colheitadeira a terceiros e prestação de serviços agrícolas, dentre outros. No empreendimento maior, que congrega mais de quinze fazendas, formadas ao longo de quatro décadas, a escala de produção tornou-se tão grande que ensejou a construção de negócios correlatos, como armazéns gerais, empresas de exportação, cafés processados e logística. O grau de formalização e profissionalização é, por isso, maior que nas demais.

O processo de obtenção das entrevistas revelou-se algo surpreendente. Na fase de projeto da dissertação, imaginava-se que alguns contatos pessoais junto a produtores facilitariam o acesso a potenciais entrevistados. Na prática, isso não ocorreu. Foram várias as solicitações não respondidas ou com respostas protelatórias. A resistência sugere que a abordagem desse assunto nem sempre é fácil para muitas pessoas, seja da geração dos sucedidos, seja da geração dos sucessores. Já se imaginava que haveria certa resistência, ainda que em grau inferior à que foi constatada. Diante disso, no decorrer do período, foi necessário realizar novos contatos e contar com a decisiva colaboração de alguns amigos e de pessoas atuantes junto a cooperativas e associações de produtores, que indicaram a maioria dos entrevistados. Quanto àqueles que se dispuseram a ser entrevistados, percebeu-se que o fizeram de maneira aberta, respondendo às questões de forma franca e sem reservas. Vários se mostraram curiosos pela temática da pesquisa e, até mesmo, ávidos por conhecer em detalhes de que trata o campo de estudo das empresas familiares.

A decisão de findar o processo de realização das entrevistas ocorreu quando já se reunira mais de vinte horas de gravação. Considerou-se, então, suficiente o volume de dados gerados. Alguns aspectos começaram, de fato, a se mostrar repetitivos, tais como aqueles relativos aos conflitos no trabalho conjunto e ao incipiente planejamento do processo sucessório.

#### 4.4A ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Franco (2012), a produção de inferências seria a razão de ser (*raison d'être*) da análise de conteúdo. Tendo como ponto de partida a *descrição*, ou o conteúdo manifesto do texto, o investigador deve ser capaz de relacionar, fazer comparações e vincular o que foi expresso a alguma forma de teoria. Para Franco (2012, p. 32), “[...] a inferência é o procedimento intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação”.

No âmbito do conjunto de técnicas da análise de conteúdo, optou-se pela análise categorial ou temática, que é descrita por Bardin (1977) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas em relação aos eixos temáticos.

Nesta pesquisa, o conteúdo expresso nas entrevistas foi organizado conforme quatro eixos temáticos, definidos *a priori*, que serviram para nortear o processo de análise:

1) a interação entre a família e o negócio; 2) a condução do processo sucessório; 3) os conflitos e a comunicação; 4) a gestão da fazenda de café e a sucessão.

A partir desses eixos temáticos, emergiram algumas categorias de análise, a saber:

- 1) interação entre a família e o negócio: contexto do envolvimento de cada entrevistado com o empreendimento familiar, por meio de seus relatos sobre a história e a tradição da família na cafeicultura; a socialização dos filhos dos cafeicultores; a transmissão do conhecimento de uma geração a outra;
- 2) a condução do processo sucessório: como o sucedido escolhe seu sucessor, a questão do gênero nessa escolha, as circunstâncias de engajamento dos sucessores, o treinamento na gestão, o planejamento patrimonial e o preparo da família para uma futura sociedade no empreendimento;
- 3) os conflitos e a comunicação: as prioridades da família, estratégias de administração dos conflitos, a formalização ou não da sucessão, a visão da fazenda como um negócio;
- 4) a gestão da fazenda de café e a sucessão: escassez de mão de obra e de mecanização, a produção de cafés especiais, as mudanças climáticas, o fator de produção terra e as intervenções governamentais.

A sistematização do processo de interpretação e análise das entrevistas obedeceu à seguinte sequência: escutou-se cada entrevista gravada, tomando notas sobre as partes consideradas mais relevantes e confrontando-as com as anotações feitas no momento dos depoimentos. Essa fase corresponderia à pré-análise (FRANCO, 2012), ocasião em que os “preâmbulos” do plano de análise são definidos.

O procedimento seguinte foi escutar novamente as entrevistas, acompanhando de forma simultânea suas transcrições, quando foram confirmadas algumas das suposições iniciais e observados aspectos que emergiram da fala dos entrevistados e não haviam sido previstos. Na etapa seguinte, trechos das transcrições foram codificados, conforme as categorias que haviam sido previamente selecionadas. Essa constituiu a fase de exploração do material, conforme a sequência prevista por Bardin (1977).

Finalmente, a terceira etapa correspondeu à interpretação inferencial dos resultados, quando foram selecionadas várias categorias de análise que emergiram das entrevistas e estabelecidas as relações entre o material empírico e as questões que nortearam a pesquisa. Cabe ressaltar que não foram utilizados programas de computador especializados nessa técnica de análise, tais como SPSS e NVivo.

## 5 RESULTADOS

A identificação e análise dos principais fatores que influenciam a sucessão entre as gerações nas fazendas de café é o objetivo deste tópico. As informações levantadas junto aos entrevistados abrem um campo de análise de amplo espectro. Cumpre tentar sintetizá-las, delas extraindo temas recorrentes e, talvez por isso, os mais sensíveis ao processo sucessório. Para orientar essa tarefa, as categorias utilizadas serão: 1) a interação família e negócio; 2) a condução do processo sucessório, por meio de aspectos como o planejamento e a profissionalização; 3) os conflitos e a comunicação, e 4) características da gestão das fazendas de café e suas implicações para a sucessão.

### 5.1 A INTERAÇÃO FAMÍLIA E NEGÓCIO

A parte inicial desta análise é dedicada ao que muitos estudiosos consideram a característica distintiva dos empreendimentos familiares, qual seja o envolvimento da família no negócio (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999; CHITTOOR e DAS, 2007).

Em que medida o envolvimento dos membros da família com o negócio familiar influencia sua condução? Por que isso (não) ocorre? Qual o grau de clareza quanto aos valores e objetivos familiares, se é que eles existem? De que forma, por outro lado, o empreendimento influencia a família?

#### 5.1.1 História e tradição da família na atividade

Algumas famílias dos entrevistados estão há mais de cem anos envolvidas na atividade agropecuária. A fazenda mais antiga data de 1780, tendo se originado de uma sesmaria, segundo sua proprietária. Momentos históricos, como a abolição da escravatura, no século XIX, a crise de 1929 e a abertura comercial que se seguiu ao término do regime militar, ao final da década de 1980, foram particularmente relevantes para a cafeicultura.

“Uma coisa que meu avô relatava muito, pra ele... tudo pra ele era a crise de 1929. O *crack* da bolsa de Nova York. Que ele passou por esse momento no café... Ele falava assim: — O valor da sacaria... o valor do saco de acondicionar o café valia mais do que o produto, do que o café. Imagina isso!” (entrevistado Sr. P.A.)

Após vivenciar essa fase, o avô do Sr. P.A., que produzia principalmente leite, nunca mais acreditou na cultura do café. Outros acontecimentos tornaram-se marcantes por afetarem particularmente a cultura cafeeira. Já na década de 1970, a ameaça representada pela chegada da ferrugem asiática<sup>24</sup>, a famosa geada negra do Paraná, em 1975, e a abertura das áreas de cerrado, estimulada por planos governamentais, são lembrados como momentos de inflexão, que promoveram mudanças decisivas nas vidas dos cafeicultores. Por meio de histórias contadas pelos entrevistados – sucedidos e sucessores – sobre as trajetórias pessoais e familiares foi possível apreender os prazeres e percalços de seus percursos.

A geração dos sucedidos vivenciou de perto, com maior ou menor protagonismo, os momentos acima mencionados. Instados a relembrar acontecimentos relevantes em sua trajetória na agricultura, alguns evocaram o contexto de seu ingresso na atividade, em função de circunstâncias familiares dramáticas, que os obrigaram a rever e, muitas vezes, a mudar radicalmente seus planos profissionais e pessoais. Problemas sérios de saúde, falecimentos repentinos de pessoas fundamentais à família e ao negócio, falências, divergências inconciliáveis, entre outros, exemplificam algumas dessas situações, ilustrando a interdependência entre o negócio familiar e os percursos individuais.

Então recém-formado técnico industrial, o entrevistado Sr. LC se encaminhava para seu primeiro emprego no Vale do Aço, em meados da década de 1970. Após estudar por alguns anos em Belo Horizonte, conseguira um emprego em uma siderúrgica, decidira casar-se com a namorada, sua conterrânea do sul de Minas, e estava seguro de que formariam uma família e fariam sua vida longe de sua cidade natal. Foi quando sua mãe o chamou e pediu que ele permanecesse em sua cidade de origem; ela e o pai já haviam perdido cinco filhos, acometidos de doença rara e congênita.

“Minha mãe me chamou e disse: ‘— Você virá para cá, para me ajudar a cuidar de seus irmãos’. Eu ainda tinha três irmãos vivos, que tinham a doença. A gente sabia que eles iam morrer. Só cinco de nós não tínhamos a doença. ‘— Você tem que ficar para você me ajudar’. Eu disse a ela: ‘— Mas mãe, como é que eu vou fazer?’ E ela: ‘— Seu pai te ajuda’. Foi aí que meu pai comprou essa fazenda

---

<sup>24</sup> A ferrugem asiática é considerada a principal doença do cafezal. Ocorre em função da combinação de calor e umidade, muito comum no verão brasileiro, e desfolha a planta, dizimando sua produção. Detectada no Brasil no início da década de 1970, causou pavor entre produtores e autoridades, que ignoravam como combatê-la. A pesquisa aplicada conseguiu produzir remédios eficientes para que ela fosse controlada, e já há algum tempo a cafeicultura brasileira convive com sua existência, principalmente por meio de tratamentos preventivos.

e eu vim para cá, recém-casado, começar minha vida”.  
(entrevistado Sr. LC)

Assim, foi possível ao Sr. LC atender ao pedido materno e, de alguma forma, conciliá-lo com suas ambições pessoais. Mais de cinquenta anos depois, sua história foi contada na casa sede da fazenda, onde hoje residem seu filho mais velho, sua nora e dois de seus netos.

A volatilidade de preços característica do mercado cafeeiro também foi responsável por situações decisivas nas vidas de alguns entrevistados. Como cultura perene, de longo ciclo de maturação, o café produzido em determinado ano resulta de decisões tomadas anos antes pelo cafeeiro (DELFIM NETTO, 2009). Em boa medida, isso explica as oscilações de mercado que historicamente marcaram o setor, afetando diretamente os produtores. Em geral, aos ciclos de preços altos seguiam-se, anos depois, excessos de oferta, que faziam com que os preços desabassem. Tais oscilações são, às vezes, deflagradas por fenômenos climáticos, como geadas e secas. Não é de todo impreciso atribuir-se à geada do Paraná, em 1975, substancial mudança na geografia da cafeicultura nacional. Uma de suas consequências imediatas foi a súbita elevação dos preços do café, que praticamente quadruplicaram em curto espaço de tempo. Esse acaso permitiu que o Sr. LC e seu pai saldassem a dívida decorrente da aquisição de sua fazenda e equilibrassem as finanças da família.

No Cerrado, outro entrevistado, F.G., relatou a história de seu pai, que havia emigrado de São Paulo há poucos anos e, também à custa de financiamentos, adquirido uma propriedade e iniciado sua plantação de café. No início da década de 1970, poucos acreditavam que a infertilidade natural associada àquelas terras seria vencida pelos cafeeiros<sup>25</sup>.

“Não fomos os primeiros a chegar, mas fomos um dos primeiros. Um dos poucos que continuaram, porque as dificuldades foram muito grandes na região. Tem um ditado que fala que quem chega primeiro bebe água limpa, mas não era bem assim, né? A cafeicultura era incipiente no Cerrado. Não tinha nenhum conhecimento de cafeeiros.” (entrevistado F.G.)

---

<sup>25</sup> Acreditava-se, então, que o cultivo do café só era possível em áreas de excelente fertilidade natural, como o eram as terras roxas do Paraná, o sul de Minas e o Vale do Paraíba entre Rio e São Paulo.

Além disso, a infraestrutura era precária, não havia lojas de insumos e mesmo a produção tinha que ser levada ao interior de São Paulo para ser comercializada. Então recém-formado em Agronomia pela prestigiosa Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo, o pai de F.G. fora desencorajado por alguns de seus professores a se estabelecer na região, cientes das dificuldades a enfrentar e ciosos das possibilidades do local.

“Os professores perguntaram se ele era louco, porque não acreditavam que fosse vingar a cafeicultura no Cerrado”.  
(entrevistado F.G.)

De seu pai (avô de F.G.), também cafeicultor, que o visitou algum tempo depois que ele havia se estabelecido, ouviu o conselho de que deveria vender tudo e retornar a São Paulo, pois futuro ali não havia. Ao que respondeu que isso já não lhe era possível, pois o pouco que ele, jovem ainda, acumulara em sua vida, estava ali investido. O acaso da geadada de 1975, no Paraná, e o súbito aumento de preços dela decorrente coincidiram com a primeira produção das lavouras do pai de F.G.

“Eu escuto ele falar muito que... da dificuldade que foi no começo. Mas graças a Deus os negócios consolidaram, em 75, teve a geadada negra, né? O estado do Paraná, que era o maior produtor do Brasil, perdeu mais de 90% da safra. Foi o ano que foi a primeira... é... a primeira safra que de... que ia ter... era safra ... mas a primeira colheita e ele já tava muito apertado e o preço do café subiu muito, né? Foi marcante pra cafeicultura.” ... (entrevistado F.G.)

De um dia para outro, esse fato permitiu que o faturamento com as vendas de seu primeiro café fosse multiplicado por quatro, propiciando a quitação de vários financiamentos e dando-lhe o impulso inicial para a continuidade de seu empreendimento, hoje entre os maiores do Brasil no setor. Permitiu também que ele consolidasse a tradição familiar na agricultura, já em condições muito mais favoráveis que as de seus antepassados, que vieram da Itália para trabalhar nas lavouras de café, substituindo a mão de obra escrava.

O pioneirismo dos imigrantes que apostaram na cafeicultura do Cerrado foi lembrado por outros entrevistados como fator marcante na história de várias famílias. Jank e Pessoa (2013) mencionam que, se o desenvolvimento de tecnologias adaptadas à

agricultura tropical foi essencial para a ocupação do Cerrado brasileiro, a “corajosa migração de produtores” com aptidão e conhecimento agrícola e em busca de ganhos de escala foi outro pilar de sucesso desse modelo.

A possibilidade de aquisição de terras mais baratas atraiu a família de NKF, da quarta geração de descendência japonesa, então residente no interior de São Paulo e também com tradição na agricultura. Com os quatro filhos já em fase inicial da vida adulta e situação estabilizada, o avô de NKF resolveu vender as fazendas de laranja em São Paulo, trocando-as por áreas de maior extensão na nova região cafeeira. A família começou vida nova no Cerrado, e um filho, o Sr. N.K., foi designado para ajudá-lo a administrar as novas áreas. Aos poucos os outros irmãos foram concluindo seus estudos e acabaram se transferindo para a região<sup>26</sup>. O Sr. N.K. e seu filho, que nem era nascido, trabalham juntos hoje em parte das propriedades adquiridas pelo pioneiro. Também pelas terras baratas, disponibilidade de financiamento e possibilidade de cultivar em escala o pai da sucessora E.R., então jovem agrônomo, migrou para o Cerrado na mesma época, e ali fez sua vida e formou sua família. Em meados da década de 1980 a realidade do Cerrado se modificara, e mesmo agricultores locais, antes dedicados à pecuária, abriram lavouras de café, que passou a ser visto como um bom investimento.

Por meio dos relatos sobre as histórias pessoais e familiares na cafeicultura, foi possível perceber que os entrevistados da geração dos sucedidos lembraram esses momentos com saudosismo e admiração. Ficará claro, mais adiante, que conflitos familiares, principalmente relacionados à sucessão patrimonial, também permearam a trajetória da maioria. Alguns suscitaram desconfiança entre irmãos, outros ensejaram rupturas. Entretanto, a possibilidade de rever em perspectiva o caminho percorrido propiciou lembranças positivas, que trazem à tona valores familiares associados, em regra, às trajetórias dos empreendimentos familiares longevos: coragem, persistência, trabalho árduo, resiliência e superação (CARLOCK e WARD, 2001; MILLER, LE BRETON MILLER, 2005; STADLER, 2011).

Já a geração dos sucessores tem ligação um pouco mais fluida com a história e tradição familiar. A maioria era ainda criança quando muitos dos acontecimentos relatados por seus pais ocorreram. Memórias que marcaram a vida de seus predecessores, ainda evocadas de forma tão vívida, são, sim, conhecidas, admiradas e valorizadas. Contudo,

---

<sup>26</sup> Esse foi o início de uma história familiar que, quase trinta anos depois, resultaria em uma ruptura entre irmãos, em decorrência de conflitos sucessórios. Sua análise encontra-se logo adiante, no item 5.2. .

o fato de não terem participado de forma tão direta desses acontecimentos, não estando, à época, no comando das decisões, torna possivelmente mais tênue sua ligação emocional com essa história e tradição. Para Ward (2004), um dos desafios à continuidade dos empreendimentos familiares é, justamente, o de não permitir que os interesses, os objetivos e as expectativas dos novos membros se dispersem à medida que a família cresce. O mesmo autor chama a atenção para o fato de que essa e outras motivações, essencialmente ligadas à família, têm um impacto direto na continuidade das empresas familiares.

Ao participarem ativamente do empreendimento familiar, vivenciando de perto as dificuldades cotidianas, percebe-se que os sucessores intensificam sua conexão com a atividade de produção de café, com o fato de o empreendimento ser familiar e com o local em que está situada a fazenda. Com isso, tendem a valorizar ainda mais a história e tradição familiar, preocupando-se expressamente com sua preservação e sua continuidade. Os relatos de participação na colheita, do compartilhamento de uma decisão difícil com um irmão ou com o pai, da experiência de morar e de criar os filhos na fazenda, dentre outros, ilustram a mencionada conexão. Assim, os entrevistados deixam transparecer esse estreitamento de seu vínculo e de sua identidade, não só com o negócio familiar, mas também com a profissão de fazendeiro e com a fazenda, como local geográfico<sup>27</sup>.

Conforme atestam diversos estudiosos (BORNHOLDT, 2005; MOREIRA Jr. e DE BORTOLI NETO, 2007; CAMPOS, BERTUCCI e PIMENTEL, 2008), a promoção de reuniões comemorativas ou de eventos com o intuito explícito de transmissão de valores familiares entre as gerações são uma estratégia a que recorrem as famílias que desejam cultivar a memória que as une e entrelaça a seu empreendimento. Em conjunto com outras medidas visando a continuidade e a longevidade de suas empresas, tais famílias incluem órgãos como o *conselho de família*<sup>28</sup> em sua estrutura de governança.

Na presente pesquisa, ainda que os entrevistados não tenham mencionado promover ou participar de reuniões familiares com essa finalidade, outros tipos de manifestação de

---

<sup>27</sup> Um testemunho curioso sobre a questão identitária do fazendeiro e sua conexão com o local onde fica a fazenda pode ser lido em Kuehne (2013). Em pesquisa etnográfica, o autor relata as dificuldades que se seguiram à sua decisão de vender a fazenda que tinha sido de seus antepassados, e que ele administrara por alguns anos, até concluir por sua inviabilidade econômica.

<sup>28</sup> De acordo com Bornholdt (2005), entre as atribuições de um conselho de família está o zelo pela preservação da cultura familiar, por meio da organização e divulgação de suas histórias, mitos, ideologias, crenças, valores, filosofia, negócios, linguagem e rituais dos sócios fundadores, tanto nas famílias quanto nas empresas.

apreço e orgulho pelo trabalho realizado pela família foram percebidos. Dois livros foram publicados, pelas famílias de M.J. e de F.G., contando as histórias familiares e sua ligação com a fundação e o crescimento dos municípios onde suas fazendas se localizam. Nas entrevistas realizadas nos ambientes de trabalho (fazendas, escritórios), notou-se que as paredes exibem diplomas de participação e conquista de prêmios de qualidade de café, ao lado de grandes fotos dos patriarcas e, em muitos casos, de imagens religiosas<sup>29</sup>. Há também diplomas que atestam fornecimento de longo prazo do café a torrefações internacionais de prestígio, e prateleiras com pacotes do café fornecido a clientes no Brasil e no mundo. Além disso, a prática de presentear amigos e visitantes com o melhor café produzido pela fazenda na última safra, torrado, moído e embalado especialmente para esse fim, tem sido hábito de alguns cafeicultores. Alguns entrevistados mencionaram que, nos encontros informais, histórias costumam ser contadas aos filhos e netos, especialmente pelos mais velhos. Assim, por meio de expedientes menos estruturados, talvez mesmo imperceptíveis, alguns valores vão sendo sedimentados, e uma incipiente mitologia familiar vai se conformando.

Cabe, ainda, uma observação sobre a geração de sucessores em relação à sua faixa etária. A longevidade das empresas de família tem, como um de seus pressupostos, a valorização da disponibilidade para o diálogo e a clara noção das particularidades e desafios de sua gestão (WARD, 2004; CAMPOS, BERTUCCI e PIMENTEL, 2008). Quatro dos entrevistados têm idade entre trinta e seis e quarenta e quatro anos: FBF, LB, AC e LRF. Por serem mais experientes, estes sucessores normalmente já presenciaram conflitos originados do negócio familiar. Testemunharam, também, as mudanças no ambiente setorial, em particular no sul de Minas, onde a cafeicultura de montanha tem apresentado seus desafios. Três deles têm sua própria família nuclear, sendo a criação dos filhos uma de suas prioridades. Esses sucessores demonstraram estar cada vez mais comprometidos com o negócio, trabalhando para expandir as lavouras ou para agregar valor ao café produzido por meio de vendas em nichos de mercado. O envelhecimento dos pais e a responsabilidade pela criação de seus filhos, aparentemente, são os fatores que impulsionam sua mentalidade e atitude.

---

<sup>29</sup> Ainda que não tenha sido abordada de forma frequente nas entrevistas, a religiosidade se faz presente nas vidas da maioria dos entrevistados, por meio das referidas imagens, de adereços corporais (correntinhas, pulseiras) e pelo uso de expressões como *Graças a Deus*. Parece inequívoco que, de maneira mais ou menos direta, a crença religiosa conforma parte dos valores mais caros às famílias dos agricultores.

Já os sucessores mais jovens, na faixa etária de 26, 27 anos, ingressaram há menos tempo no negócio (dois a cinco anos) e têm pais também mais jovens, que os estão auxiliando em seu início de carreira. Explicitam sua admiração pelo pioneirismo dos pais (boa parte deles é do Cerrado) e são muito confiantes no futuro da atividade. Ainda que comprometidos e atuantes, sua postura denota certa leveza, ausente naqueles. Essa tranquilidade aparente talvez esteja relacionada à fase de vida diferente e ao fato de confiarem muito no respaldo que lhes é proporcionado pelos pais.

### 5.1.2 Socialização

*“O menino é pai do homem” (Machado de Assis, Memórias póstumas de Brás Cubas.)*

Ao tecerem considerações sobre a importância da temática do planejamento sucessório nos empreendimentos de natureza familiar, muitos renomados estudiosos começam sua abordagem alertando para o fato de que a sucessão nessas organizações deve ser tratada como um processo e, não, como um evento (LODI, 1978; LANSBERG, 1999; GERSICK et al., 2006). Corroborando essa visão, percebe-se que o envolvimento de muitos cafeicultores com a atividade começa ainda em sua infância, ao acompanharem com frequência seus pais, tios ou avós à fazenda. De maneira intuitiva, às vezes mesmo inconsciente, valores familiares como senso de responsabilidade, comprometimento com o negócio e a família, propensão a poupar ou a consumir, ambição, poder, prestígio, entre outros, vão sendo transmitidos ao futuro sucessor, por meio desse convívio.

Alguns dos entrevistados rememoraram, com entusiasmo, os momentos de sua infância na fazenda. Em vez de animais domésticos, muitos ganhavam de presente um boi ou um cavalo, que tinha que ser tratado na propriedade. Nos finais de semana e nos períodos de férias, além dos cuidados que deviam dispensar a seu animal, era comum que convidassem para a fazenda os amigos da escola, os primos e os vizinhos. Andar a cavalo, tirar leite, tomar banho de cachoeira, ver o maquinário trabalhando, ou simplesmente dormir no casarão com toda a família eram atividades favoritas. Durante o período de colheita, as brincadeiras eram feitas no terreiro e nas tulhas e armazéns, repletos de sacas de café. O entrevistado G.N. conta como era sua infância:

“Minha vida inteira eu sempre gostava de ir pra fazenda quando eu era novo, sabe? Andar a cavalo, fazia acampamento na fazenda,

que a fazenda tem umas cachoeiras, tem uns lugares bacanas ... Aí eu levava a turma ... desde a 2ª série até o 1º ano praticamente a gente fazia um acampamento lá na primeira semana de férias Levava uns 15, 20 amigos assim... todo mundo. Mas a vida inteira eu gostei muito de fazenda e acompanhava ele [o pai] Mais aos sábados ... quando... quando eu fazia muita bagunça na escola o castigo era ficar sem ir à fazenda no sábado”. (entrevistado G.N.)

Já na adolescência, com algum grau de autonomia, outro entrevistado, FBF, lembrou o que fazia só para desfrutar de parte da tarde na fazenda da família: chegava da escola, almoçava, ia de bicicleta até a rodoviária, tomava um ônibus para a cidade vizinha, dali outro ônibus intermunicipal para as imediações da fazenda, de onde, pelo telefone público, ligava para que alguém o buscasse. Ao final da tarde, retornava de carro com o pai, buscava a bicicleta e, no dia seguinte, começava tudo outra vez.

É dessa forma que o gosto pelo rural foi sendo incutido e despertado em muitos futuros fazendeiros, sem que houvesse qualquer planejamento ou desejo manifesto de que, no longínquo futuro, eles enveredassem por essa profissão. Nesse percurso, viram de perto o trabalho dos pais e avós no campo, tiveram contato com os trabalhadores rurais, aprenderam suas primeiras noções dos cuidados necessários ao cultivo do café. Presenciaram as conversas em família sobre as decisões de venda do café.

“Eu lembro assim... de escutar conversas do meu pai, dos meus tios, tipo assim: vamos vender, não vamos, vamos vender, não vamos. O café tá alto. O café tá alto. Não vendia. No dia seguinte o preço abaixava, aquelas loucuras. Meu pai ficava com raiva que não tinha vendido. Sabe essas coisas de negociação, né?” (entrevistada A.C.)

Testemunharam, também, os investimentos e as melhorias feitos na propriedade. Em algumas famílias, viram a prosperidade e o crescimento do negócio atrair irmãos, cunhados, genros.

“Meus avós tiveram oito filhos, cinco mulheres e três homens. Então foram dois homens pra lá e aí... foram mais dois genros. O negócio tava se... era bom o café. Lá... na época que meu pai foi eu... eu me via como assim... nóó ... nós somos ricos, estamos bastante ricos, aquela coisa. E foi indo, foi indo. Aí vem aquela fase ruim do café, né?. Mas nesse meio tempo todo, alguns irmãos do meu pai... eles foram indo pra lá ....”(entrevistada A.C.)

Em outras, viram os mesmos fatores, aliados à má gestão, gerarem brutal endividamento, resultando até mesmo em suicídio.

A essa primeira noção sobre o meio rural e sobre a administração das fazendas, aprendida no cotidiano familiar, alia-se a experiência de socialização mais ampla, adquirida na escola e na comunidade, quase sempre em municípios e regiões nos quais o café era e é o centro da atividade econômica. Ali os jovens convivem, em seu cotidiano, com filhos de pessoas que trabalham ou possuem armazéns de café, lojas de insumos e de máquinas agrícolas, representam empresas multinacionais, gerenciam cooperativas de crédito rural e bancos de fomento à agricultura. Os impactos dessa interação também não são desprezíveis, e aparentemente tendem a ser mais intensos na proporção inversa do tamanho do município em que vivem. Quanto menor, maior a reverberação das notícias e o surgimento de boatos em torno do andamento dos negócios e da vida dos produtores e dos seus.

Percebe-se que a formação nesse contexto cultural influenciou as escolhas de vários dos entrevistados. A maioria dos que optaram por cursos universitários relacionados às ciências agrárias não teve dificuldades nessa primeira escolha profissional, e relata que os conhecimentos prévios foram importantes no decorrer de sua graduação. G.N. conta que, no início, vários colegas de Agronomia nunca tinham visto um pé de milho ou de café, enquanto ele já conversava com seu pai sobre recomendações de adubação e de produtos fitossanitários. FBF, o garoto que ia diariamente de bicicleta até a rodoviária e tomava dois ônibus para ir à fazenda, resolveu cursar Zootecnia. Passou em uma faculdade de renome na área agrícola (a Universidade Federal de Lavras, então Escola Superior de Agricultura de Lavras – ESAL), a razoável distância de sua cidade (e também da fazenda). Teve que se mudar para estudar, mas ainda assim manteve hábito semelhante ao da infância.

“Eu acho que eu não passei um final de semana em Lavras [nos quatro anos de curso]. Todo final de semana ia para casa, e trabalhava na fazenda. Queria vir para a roça, ficar em casa, ver as namoradas ... Era o que eu gostava”. (entrevistado FBF)

Ao se formar, voltou para a cidade natal, casou-se e foi morar na fazenda com a esposa. Com orgulho, relata que seus dois filhos, já adolescentes, estão tendo uma experiência

única, sendo criados com uma liberdade a que os colegas, citadinos, só têm acesso quando os visitam.

Nem todas as famílias, claro, incentivam que suas crianças frequentem, ou mesmo apenas visitem, de forma esporádica, a fazenda. Segundo um entrevistado – o Sr. JP -, sua esposa tinha medo de que ele levasse os filhos à fazenda e, entretido com o trabalho, deles se descuidasse em meio às máquinas e ferramentas. No rol dos entrevistados, percebe-se que, quando houve incentivo, este foi direcionado aos filhos homens. Embora de forma não explícita, aparentemente a participação das filhas nesse tipo de programa era restrita. O simples fato de nesta pesquisa ter-se entrevistado quatorze homens e apenas três mulheres, sem que isso fosse previamente deliberado, aparentemente confirma tal percepção. É verdade, também, que nem todos os filhos se entusiasmaram com o ambiente rural a ponto de nele desejarem atuar quando adultos. Conforme relatou a sucessora E.R., seu irmão é um desses exemplos. O fato de ele não ter se interessado pela gestão da fazenda familiar constituiu uma preocupação para ela, já que os pais muito se dedicavam ao empreendimento. Como se verá, este foi um dos motivos para sua decisão de deixar o antigo emprego em outra cidade e se engajar ativamente da administração da fazenda.

Estudo de Kirkpatrick (2012) sobre a aposentadoria de fazendeiros na Austrália e nos Estados Unidos mostra que o estilo de vida e a independência que usufruem (ou sentem) nessa atividade estão entre os aspectos mais valorizados pelos produtores rurais. Os depoimentos de dois entrevistados que foram os fundadores de suas fazendas – os Srs. SA e TR – têm pontos em comum que corroboram aquele estudo.

Após a infância e juventude no interior, em contato estreito com o meio rural, ambos formaram-se engenheiros e fizeram suas carreiras em grandes centros, como Belo Horizonte e São Paulo. Durante esse tempo, e por questões sucessórias, as fazendas que pertenciam às suas famílias foram vendidas a terceiros. Quando já estavam estabilizados na profissão, embora nenhum outro familiar mais próximo permanecesse ainda no campo, decidiram adquirir suas próprias fazendas. O primeiro foi administrando o empreendimento à distância, até se aposentar como engenheiro, enquanto o segundo abdicou da carreira em uma empresa multinacional e retornou às origens.

O contato com a natureza, a sensação de liberdade propiciada pelo exercício da profissão e o gosto pela lavoura de café foram os motivos alegados por ambos para terem tomado a decisão de adquirir as próprias fazendas. Seus objetivos estavam associados, primordialmente, ao estilo de vida do fazendeiro, muito mais que à lucratividade do negócio ou à segurança patrimonial. Na condução de suas fazendas, os Srs. SA e TR demonstram pleno domínio sobre os aspectos técnicos e econômico-financeiros que têm que administrar para viabilizá-los. Entre seus objetivos, atualmente, figura continuar seu trabalho e, no futuro, deixar um empreendimento sólido e lucrativo para a família. Nenhum deles trabalha em conjunto com o filho e, tampouco, pretende se aposentar.

Se a dimensão lúdica e o prazer transparecem nos relatos sobre a experiência de socialização dos entrevistados da pesquisa, sua memória afetiva também remete ao conhecimento experimentado no empreendimento familiar, ainda nas fases da infância e juventude. Alguns, já na fase adulta, tiveram ou estão tendo a oportunidade de trabalhar junto aos pais. Na geração dos sucedidos, vários revelam grande admiração pela forma com que seus pais conduziram o empreendimento no passado, e dizem ter aprendido “segredos” até hoje utilizados na administração das fazendas. A geração dos sucessores revela-se consciente sobre o ganho proporcionado pela transferência desses conhecimentos. Trata-se, talvez, de um dos ativos intangíveis de mais difícil assimilação ou imitação por aqueles externos à família (MIZUMOTO, 2009).

### 5.1.3 Transmissão do conhecimento

“O meu objetivo era poder aprender com meu pai. Meu pai já está com 70 anos, então eu acho que eu tenho que aproveitar o conhecimento dele”. (entrevistado FG)

Segundo MacDonald (2014), alguns fatores explicam o predomínio das fazendas familiares (*family farms*) mesmo em países desenvolvidos e industrializados, como os Estados Unidos. O autor argumenta que, naquele país, até mesmo fazendas de grande porte tendem a se assemelhar, em sua gestão, a empreendimentos familiares, pois suas decisões se concentram em mãos de um pequeno grupo, com estreita ligação entre seus membros. Entretanto, por que motivo isso aconteceria?

De acordo com MacDonald (2014), a produção agrícola normalmente requer um saber localizado, específico, relacionado ao ambiente em que a propriedade rural está inserida. Observação e experiência propiciam ao proprietário o conhecimento do solo, da nutrição, da ocorrência de pragas e doenças e das condições climáticas de sua fazenda. O autor destaca também que flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças são atributos necessários ao fazendeiro, e que costumam representar pontos fortes do negócio familiar.

De fato, alguns dos entrevistados desta pesquisa apontaram a relevância das especificidades locais na condução da propriedade cafeeira. Diferentemente de outras lavouras, cujas tecnologias são padronizadas, eles consideram que a variabilidade existente na produção de café chega a ser surpreendente, consistindo desafio constante para o produtor.

“Então um produtor de soja aqui tem uma qualidade de semente que o outro ali usa. A variação, às vezes, é pequena um do outro. Isso passa com todas as culturas. Já o café tem uma variabilidade absurda. De manejo, o plantio, de condução, de técnica, de pós colheita... às vezes o que eu faço aqui, o vizinho lá faz totalmente diferente. Na mesma região você vê diversos manejos. E olha que o café está no Brasil há 300 anos, desde 1727. Então, o café tem uma variabilidade de processo, de manejo, de gestão muito diversificado, diferente das outras culturas. Isso é até uma coisa muito... é até muito interessante que até motiva a gente a... a gostar mais de café.” (entrevistado Sr. P.A.)

Dentre os treze empreendimentos familiares pesquisados, nas dezessete entrevistas, apenas dois não atuam explicitamente na produção e comercialização de cafés de qualidade especial. As especificidades do processamento pós-colheita, ao qual o cafeicultor acima faz menção, têm estreita relação com a busca por cafés de qualidade superior, cuja demanda crescente tem estimulado o surgimento de inovações no tratamento de lavagem e seca. Essa produção, muitas vezes, depende dos conhecimentos acumulados ao longo da história de cada fazenda familiar, e tem representado um forte vínculo entre as gerações:

“Fazer café de boa qualidade .... isso eu aprendi com meu pai ... a fazer café de qualidade. Meu pai era muito minucioso com o café, ele gostava de fazer café bom. Ele dizia: —‘Você tem que rodar o café sempre, e ter o cuidado de não misturá-lo com outros lotes’. O

café tem muitos detalhes, cada lavoura tem uma particularidade, a bebida depende de vários fatores. Enfim, o que eu aprendi com meu pai eu faço até hoje, e é por isso que eu faço café de boa qualidade, café bonito”. (entrevistado Sr. LC)

A comercialização do café no segmento de *commodities*, por sua vez, requer agilidade na tomada de decisão, já que as variações de preço, atreladas muitas vezes a fatores alheios ao mercado de café – a oscilação na cotação do dólar, uma guerra deflagrada no Oriente Médio, um boato sobre a política interna – podem ser bruscas e de curta duração. Para Oliveira e Almeida (2012), ter o poder de decisão e a capacidade de rápidas adaptações de estratégia são atributos essenciais ao produtor de café.

O vínculo familiar e o pensamento de médio e longo prazo tendem a favorecer a transmissão desse conhecimento específico, constituindo característica que distingue os empreendimentos de natureza familiar (WARD, 2006; LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012). Há controvérsia se tais recursos representam uma vantagem competitiva desses negócios; por outro lado, o fato de constituírem um saber intangível, por suas características únicas, de difícil imitação, pode determinar as estratégias de negócio da fazenda (MIZUMOTO, 2009).

A estratégia de atuação no segmento de cafés especiais, no intuito de valorizar o melhor café produzido na fazenda, tem sido seguida pelos entrevistados (e, diga-se de passagem, por muitos outros cafeicultores em Minas e no Brasil). A possibilidade de que tal estratégia traga ao negócio familiar maior rentabilidade confirma, nesse sentido, a retroalimentação entre o envolvimento da família e o negócio: os conhecimentos da família atuam para melhorar a rentabilidade do empreendimento, e tal resultado favorece a que os membros da família se dediquem ao negócio.

A absorção e retenção desse conhecimento pela família pode se dar de forma mais ou menos espontânea. Em boa medida, elas dependem do grau do envolvimento dos familiares no negócio e dos objetivos da família em relação à sucessão. O fato de tais objetivos não serem muitas vezes discutidos em família é relativamente comum. Os aspectos do planejamento e da profissionalização são considerados de essencial importância na condução do processo sucessório. Imersas em um ambiente mais competitivo, as fazendas de café têm envidado esforços e realizado investimentos para continuarem a participar do mercado. No entanto, no que tange à sucessão familiar, a

existência de muitas variáveis, tanto relacionadas ao negócio quanto à família, e as dificuldades de comunicação em torno do assunto têm feito com que as circunstâncias predominem sobre o planejamento.

## 5.2O PLANEJAMENTO E A PROFISSIONALIZAÇÃO

Os fatores elencados no item 5.1 contribuem para que se entenda, ao menos em parte, o vínculo de membros familiares com seus empreendimentos. Se a subjetividade constitui elemento importante desse envolvimento, a inserção das fazendas em um sistema produtivo e comercial cada vez mais voltado a resultados traz consigo o imperativo de sua viabilidade econômico-financeira. Dessa forma, proporcionar continuidade e longevidade à fazenda de café requer que ela seja um negócio lucrativo e que, simultaneamente, atenda às demandas e valores da família proprietária.

É certo que esse é um desafio de toda empresa familiar que se propõe longeva, em qualquer setor de atividade. Para tanto, recorrer à ferramenta do planejamento do processo sucessório e promover a profissionalização da família e do negócio são expedientes comuns aos empreendimentos de longa duração (CARLOCK e WARD, 2001; CAMPOS, BERTUCCI e PIMENTEL, 2008).

Na presente pesquisa foi possível constatar, com relativa facilidade, os laços que unem família e negócio e, também, os esforços que vêm sendo feitos para a sobrevivência e viabilidade econômica da fazenda. Por outro lado, percebe-se serem ainda incipientes as iniciativas no sentido de se planejar a transição geracional, sobretudo no que diz respeito ao patrimônio. Quanto à profissionalização da gestão, a participação ativa de (prováveis) sucessores com boa formação cultural (quase todos com nível superior, acesso a viagens e conhecimento de línguas, entre outros), graduados em boas universidades e envolvidos no empreendimento é uma realidade. A contratação de gestores externos à família é controversa: é vista como opção por alguns (mas somente caso não haja interesse por parte de um familiar próximo); outros, entretanto, a consideram inviável. É mínima e, na maior parte dos casos, inexistente a preocupação em promover reuniões familiares acerca da administração do negócio e suas diretrizes futuras.

### 5.2.1 O planejamento

O planejamento do processo sucessório é tema que, em sua amplitude, envolve aspectos como a formalização de critérios para a escolha dos familiares que podem participar do empreendimento e o estabelecimento de etapas progressivas de participação do sucessor na gestão do negócio e desenvolvimento de sua liderança. Abrange também a instauração de foros formais de discussão dos negócios pelos membros da família e de um programa planejado de desligamento gradual do líder, incluindo a definição de como essa retirada será financiada. Análise dos dados extrapola os objetivos deste trabalho, razão pela qual foram selecionados alguns recortes que se destacaram nas entrevistas.

Para Goeller (2012), poucos são os fazendeiros que, de forma consciente, colocam a si mesmos a pergunta: “— Eu quero que minha fazenda, enquanto um negócio de família, tenha continuidade após a minha passagem?” Segundo o autor, administrar uma fazenda é algo complexo, que exige lidar simultaneamente com os aspectos operacionais, financeiros, comerciais, administrativos e legais, entre outros. É comum que o fazendeiro esteja absorvido, em seu cotidiano, na resolução de problemas e que, assim, deixe o tempo fluir, dia após dia, mês após mês, por anos a fio, sem que se dedique a um planejamento cuidadoso do empreendimento e de seu futuro (GOELLER, 2012). De forma semelhante, Vieira (2013) constata que as questões operacionais são o foco principal dos produtores rurais. Segundo a autora, é preciso que eles desenvolvam uma estrutura de governança, de forma que possam se envolver com o planejamento estratégico de seus empreendimentos (VIEIRA, 2013).

No âmbito desta pesquisa, os projetos em andamento nas fazendas cafeeiras envolvem a expansão física das lavouras, o investimento em máquinas e equipamentos, a agregação de valor ao café produzido por meio de sua venda em nichos de mercado. Mesmo admitindo a complexidade crescente de sua administração, sucedidos e sucessores demonstram entusiasmo face aos desafios que vêm enfrentando, principalmente em relação à obtenção de boas produtividades e de uma qualidade superior. A satisfação (e, por vezes, o orgulho) que representa a vinda de um filho para trabalhar na fazenda é perceptível, quando não claramente manifesta pelos membros da geração mais antiga. Com maior ou menor ênfase, todos os entrevistados se disseram confiantes no futuro da atividade.

Seria de se pressupor, portanto, que o planejamento do futuro do empreendimento fosse uma preocupação disseminada entre as famílias dos produtores. Afinal, muitas vidas têm sido a ele dedicadas, em tempo integral e com árduo esforço empregado. Não é, entretanto, o que se verifica, ao menos entre a vasta maioria das fazendas pesquisadas. E não se trata, aqui, de um planejamento de largo escopo, abrangendo e integrando, simultaneamente, um plano estratégico para o negócio, o planejamento financeiro pessoal e patrimonial daqueles que serão sucedidos e o planejamento da sucessão e da propriedade, tendo como pano de fundo o contexto familiar<sup>30</sup> (WARD, 2004). Refere-se a aspectos mais singelos, tais como critérios de escolha de quem será o sucessor na gestão e planos para eventual afastamento do comando e sua transmissão para a nova geração.

Para ilustrar o que foi apurado de mais relevante nas entrevistas no tocante ao planejamento do processo sucessório, optou-se por selecionar, em relação à sucessão na gestão, como se dão as escolhas de cada geração: quais critérios norteiam a conduta dos pais ao escolher quem irá sucedê-lo, e como um filho pensa e decide ir trabalhar na fazenda da família. Mais adiante, a abordagem sobre o planejamento patrimonial destacará a controvérsia em torno de sua formalização e dilemas ensejados por esse tema.

- *O planejamento na gestão: as escolhas*

Do ponto de vista da geração de sucedidos, a vinda de um filho para trabalhar no empreendimento familiar implica a inauguração de uma nova etapa no negócio e na vida da família (SCHWASS, 2006a). Em paralelo às novas perspectivas que se abrem, aumenta a responsabilidade em relação ao desempenho econômico-financeiro da fazenda, no médio e longo prazo, e apresenta-se o desafio do trabalho conjunto, que pressupõe menor centralização decisória e capacidade de adaptação e diálogo. No plano pessoal, tal decisão pode induzir ao estabelecimento de novos objetivos, como cuidar mais da saúde e dispensar mais tempo ao lazer. Do lado negativo, pode despertar angústia e temor sobre o futuro; resistência à aposentadoria e preocupações sobre o sustento financeiro são alguns dos comportamentos já detectados pela teoria (LODI, 1978; KIRKPATRICK, 2012).

---

<sup>30</sup> Para maiores detalhes sobre esse planejamento integrado, ver o *Triângulo do planejamento da continuidade*, no livro *Perpetuating the family business*, de John Ward, publicado em 2004.

Nesta pesquisa, a possibilidade de contar com um filho na gestão conjunta da fazenda foi celebrada por todos os sucedidos. Um entrevistado, Sr. LZ, revelou que considera a vinda do filho um dos momentos marcantes da história de sua fazenda, tanto mais por ela ter sido espontânea, sem que ele a tenha influenciado. Em alguns empreendimentos, essa vinda deflagrou um movimento de expansão, via aquisições e arrendamentos de novas áreas. Permitiu também, a alguns sucedidos, que dedicassem mais tempo a projetos profissionais paralelos, como atuações em cooperativas e na política municipal. A outros, proporcionou tempo livre para viagens e celebrações com os amigos.

Não foi percebida, em nenhum entrevistado, a sensação de maior pressão ou tensão quanto aos resultados econômico-financeiros das fazendas, em função da participação de um filho sucessor no negócio. Tal preocupação é palpável e norteia a condução da sucessão em fazendas no mundo inteiro, conforme Lobley, Baker e Whitehead (2012). Na presente pesquisa, observou-se que a pressão existe, mas aparentemente decorre do acirramento do ambiente concorrencial do setor. Não foi percebida, tampouco, preocupação maior em relação à aposentadoria. Em regra, os produtores dessa geração têm a ideia de continuar trabalhando em suas fazendas, em conjunto com os filhos, e ir assim consolidando o empreendimento. Expandi-lo ou não depende, primeiro, da situação financeira atual; se confortável, a presença de um filho revela-se, sem dúvida, um estímulo para o crescimento.

No entanto, é o que antecede a vinda de um filho para a fazenda familiar e sua conexão com o planejamento da sucessão que desvela, ao menos parcialmente, a forma de pensar dos entrevistados. A importância do fator gênero foi evidenciada, confirmando o que aponta a literatura internacional sobre a sucessão no campo (GASSON e ERRINGTON, 1993; LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012); um segundo fator, a aptidão ou a *vocação* para fazendeiro, também justificou algumas escolhas.

É sabido que, dentre os principais dilemas vivenciados pelos pais/sucedidos, no início ou no desenrolar do processo de sua sucessão, situa-se a escolha do (a) filho (a) que irá sucedê-lo na gestão do empreendimento (LODI, 1978; WARD, 2006; FLORES Jr. e GRISCI, 2012). A formatura dos filhos é um dos fatores que costuma determinar a necessidade dessa decisão. A possibilidade de que a fazenda represente uma boa alternativa de carreira profissional para um filho é fator de motivação para muitos fazendeiros. Em tese, ela permite que o pai tente contribuir para pavimentar o futuro

profissional do filho, enquanto tenta, também, viabilizar o futuro do empreendimento familiar. Adicionalmente, representa a chegada de alguém de confiança, com disponibilidade de tempo, novos conhecimentos e habilidades e vontade de se comprometer com o negócio (SCHWASS, 2005a). Esse momento coincide com uma fase na qual muitos pais têm prioridades outras, no plano pessoal e/ou profissional, as quais podem implicar o arrefecimento de seu ímpeto na condução dos negócios familiares. Tenha ou não sido planejada, reitera-se que essa vinda tem o potencial de representar um ponto de inflexão na gestão do empreendimento familiar (CARLOCK e WARD, 2001).

Ainda que a sucessão na gestão seja uma clara preocupação de ambas as gerações, a escolha do sucessor não foi considerada um momento particularmente intrincado pelos entrevistados desta pesquisa. O que tem ocorrido nas fazendas familiares pesquisadas, no entanto, parece já suficientemente revelador. Quando se trata de gestão, a escolha, em regra, privilegia o filho homem, em processo que se inicia ainda na infância, na socialização primária, como já visto. Quando há mais de um filho homem na família, foi possível identificar, entre os entrevistados, dois caminhos distintos: na geração mais antiga, dividia-se a fazenda, em função do falecimento dos pais, e cada qual administrava a sua parte, de forma independente. Na geração atual, privilegia-se o trabalho conjunto, com dois ou três filhos participando da administração (o que pode ser fonte de conflitos, como logo se verá).

Um entrevistado, o Sr. JP, expressou claramente aos filhos sua percepção de que é necessário, a um gestor de fazenda, ter “vocação” para o negócio. A um dos três filhos homens e à única filha, disse considerar que ambos não se enquadravam em tal “perfil”. Contudo, o que seria essa “vocação”? Compreenderia, em seu raciocínio, o pendor para a análise econômico-financeira e a propensão à poupança. Para o Sr. J.P., “hoje não há mais barão do café”, ao contrário do que ocorria antigamente, e a realidade de sua região (o Sul de Minas) o demonstra. O controle de custos na fazenda e a parcimônia nos gastos, principalmente pessoais, fazem parte desse “perfil” do produtor de café atual. Além disso, considera fundamental que um gestor conquiste a confiança dos funcionários, por meio do dispêndio de tempo na fazenda e da escuta paciente de sua fala, mesmo que não esteja entendendo nada do que estão falando, ele diz. Outro atributo importante é o acesso à informação e a capacidade de decidir na hora de comercializar o café, algo que ele considera de difícil aprendizagem.

Em relação à continuidade da fazenda, o Sr. JP tem como objetivo primordial evitar conflitos entre os filhos no futuro, quando ele não estiver mais presente. Quer que a fazenda seja administrada pelos filhos (e não por profissional contratado que não pertença à família), mas que não haja conflitos. Quer também evitar que uma má gestão leve à falência do negócio<sup>31</sup>. De seus quatro filhos, os dois cujos “perfis” são mais parecidos ao que ele considera ideal já participam das decisões cotidianas da fazenda, mas como uma atividade paralela a seus exercícios profissionais.

Mencionando a experiência pregressa de suceder seu pai, o Sr. JP conta que as fazendas do pai foram divididas igualmente entre os cinco filhos e que ele, que é agrônomo, foi o único a investir na lavoura cafeeira. Com o passar do tempo e após alguns conflitos familiares, ele permaneceu na atividade, adquirindo outras áreas, e os irmãos se desfizeram de suas fazendas. Empreendedor e com larga experiência na administração de cooperativas de café, sua percepção é de que gosto e aptidão pessoais são fundamentais para um fazendeiro, e de que resulta inútil forçar a adaptação de um filho em função da sucessão na gestão da fazenda.

Como já observado, a questão do gênero tem, aparentemente, importância determinante na definição do sucessor nas fazendas de café<sup>32</sup>. Dos oito sucedidos entrevistados, sete têm filhas. Até o momento, nenhuma delas está sendo preparada para ser gestora das fazendas no futuro, e não há indícios de que o serão. Todas estão seguindo caminhos pessoais e profissionais não atrelados ao rural ou ao negócio familiar. A única sucedida entrevistada, a Sra. MJ, administra há mais de vinte anos a fazenda herdada do pai. Contudo, isso só ocorreu em decorrência do falecimento de seu irmão, que era o gestor das fazendas deixadas pelo pai. Enquanto o irmão era vivo, ela, formada em Administração, exercia sua profissão na zona urbana de seu município, trabalhando em uma torrefação.

Na geração de sucessores entrevistados, há sete homens e duas mulheres. Apenas um dos homens não está administrando o empreendimento familiar em conjunto com seu

---

<sup>31</sup> À época da entrevista, O Sr. JP negociava a contratação de uma empresa de consultoria especializada no processo de sucessão familiar. Revelou que, algum tempo antes, passara por grave problema de saúde, que o deixara enfermo por meses em um hospital. Ainda que não o tenha explicitado, deu indícios de que sua preocupação com a sucessão adviria do trauma que havia sofrido com a enfermidade.

<sup>32</sup> Aos que se interessam especificamente pela questão de gênero na cafeicultura, vale lembrar que há uma associação internacional das mulheres do café que, no Brasil, congrega esposas, filhas, noras, viúvas (e fundadoras?) de fazendeiros, e que tem tido proativa atuação no segmento dos cafés especiais. Ver no site: <http://www.womenincoffee.org/brazil>.

pai. De forma geral, as mulheres/irmãs não demonstram interesse em participar da gestão das fazendas. Uma entrevistada, ER, conta como decidiu se engajar na administração da fazenda.

“Nunca imaginei ... Eu fui morar fora [no interior do estado de São Paulo], e depois de 10 anos eu voltei. Um ano em que vim passar férias, vi que os dois [os pais] estavam muito... precisando de alguém pra ajudar ... e eu não tinha maiores vínculos lá ... Então, meu pai me chamou e eu decidi vir. Meu irmão já morava aqui. Mas de fazenda ele [o irmão] não quer nem saber, não gosta. Nem lá ele vai.” (entrevistada ER).

Ressaltando que nada entendia de café, e tampouco de fazenda, ER conta que seu começo foi “assustador”, pois tudo era novo, e a complexidade era grande. No passado, quando morava no estado de São Paulo, ela sugeria, às vezes, que a fazenda fosse vendida, já que os pais lhe relatavam por telefone, com frequência, os diversos problemas do negócio. Após quase cinco anos na fazenda, ela hoje se diz uma entusiasta da cultura do café, e não se vê fazendo outra coisa.

A outra entrevistada do grupo de sucessores, AC, está engajada no negócio familiar, mas sua atuação se dá na venda de cafés especiais, como já mencionado. Ela não pretende se envolver na gestão da fazenda e nem retornar para o interior. A família de seu pai vivenciou um processo sucessório difícil, resultando em uma ruptura entre os irmãos (seus tios). Essa experiência negativa é, aparentemente, uma das razões pelas quais ela prefere estar distante da gestão da fazenda.

A experiência das três entrevistadas – Sra. MJ, ER e AC – tem em comum o fato de terem passado a infância bem próximas ao ambiente rural e, já adultas, terem iniciado e seguido parte de suas carreiras profissionais desvinculadas do negócio familiar. Atualmente, as três estão trabalhando com o café produzido nas fazendas e se declaram totalmente envolvidas e entusiasmadas com suas atividades. As circunstâncias fizeram com que as duas primeiras se tornassem as sucessoras na gestão das fazendas; a Sra. MJ, já há mais de vinte anos como fazendeira, e ER há cerca de cinco anos dividindo a condução da fazenda com o pai.

A adaptação de ambas ao meio rural e à administração da fazenda coloca em xeque a tese de que seja necessária “vocação” para gerir o empreendimento. Mais ainda, instiga

à reflexão sobre certo automatismo nas escolhas sucessórias feitas pelos pais (e aceitas, talvez com semelhante automatismo, por filhos, filhas e também pelas mães)<sup>33</sup>.

Na geração dos filhos/sucessores, constatou-se que o engajamento no empreendimento familiar, a despeito de sua valorização e do gosto pessoal, ocorreu, em várias ocasiões, por motivos circunstanciais. Boa parte dos sucessores não tinha a intenção inicial de se engajar no negócio familiar. No máximo, um plano para o futuro longínquo.

“A princípio eu não queria vir pra cá, não. Eu pensava assim: eu quero uma multinacional. Achava que era fácil, né? Eu trabalho... eu falava assim: eu trabalho uns cinco anos, pego uma experiência, depois eu volto. Isso que eu falava.” (entrevistado GR)

Enquanto participava de processos seletivos de seleção de multinacionais que atuam no setor agrícola, GR, recém-formado em agronomia, resolveu aproveitar o tempo e ajudar na colheita de café da fazenda familiar do ano de 2011. Era o mês de maio, época em que tais processos seletivos ainda estão em fase inicial e que, na fazenda, o início da colheita demanda muito trabalho. Embora tenha se sentido “*meio sem lugar*” nos três meses que se seguiram, ao final da colheita, GR havia mudado seus planos. Chamou o pai para conversar e pediu para trabalhar na fazenda, sentindo que poderia aprender muito tecnicamente e usufruir do conhecimento e da rede de contatos do pai, que preside uma cooperativa. Para o pai, que é o Sr. LZ, aquele foi um momento marcante na história do empreendimento. Além de relatar ter ficado felicíssimo, ele conta que, nessa conversa, combinaram um salário para GR, estabeleceram algumas regras e metas e iniciaram o trabalho conjunto.

A experiência de NKF foi diferente. Seu pai, o Sr. NK, que já administrava as propriedades do avô (pai do Sr. NK) há mais de vinte anos, sofreu um acidente vascular cerebral às vésperas de uma colheita (corria também o ano de 2011). A família se reuniu e deliberou que NKF, também recém-formado em agronomia, era o único que tinha tempo e algum conhecimento para levar a cabo a tarefa de liderar a colheita, nos três ou quatro meses à frente, apesar de muito jovem (22 anos) e ainda inexperiente. Os avós já

---

<sup>33</sup> Investigar o que paira no imaginário coletivo acerca do meio rural no Brasil talvez seja o desafio daqueles que desejam compreender como se dá a inserção da mulher nesse ambiente, em particular, quando tal engajamento ocorre no comando das propriedades. Essa realidade não constitui fenômeno exclusivamente brasileiro e vem se transformando especialmente em vista da recente onda de *glamourização* dos cafés especiais. Percebe-se, no cotidiano do setor, maior participação feminina, em novas profissões, como baristas, ou em profissões tradicionais, antes reduto exclusivamente masculino, como provadores de café e exportadoras de cafés finos.

estavam bem idosos, e os tios de NKF estavam envolvidos em outros afazeres profissionais. Ele conta que ambicionava trabalhar em uma multinacional, onde teria a chance de receber um bom salário e benefícios adicionais. Tinha resistência em se engajar no empreendimento familiar, pois previa a possibilidade de conflitos familiares. Nesse contexto, NKF também abandonou os processos seletivos de multinacionais e foi trabalhar na fazenda, onde está até hoje e pretende continuar.

Conforme constatado por Handler (1994), os interesses de carreira, as necessidades relacionadas à fase de vida e as necessidades psicossociais são os fatores que irão determinar o grau de realização de um sucessor no negócio familiar. É curioso observar que, entre os entrevistados, houve mais dois relatos de jovens agrônomos que manifestaram o desejo de trabalhar em multinacionais. Um deles foi dissuadido pelo irmão, sob o argumento de que, por maior que fosse seu salário no emprego, o fruto de seu trabalho na multinacional jamais retornaria para o sistema familiar, enquanto no empreendimento familiar os lucros que ele geraria seriam apropriados pela família.

Esta pesquisa identificou alguns aspectos que podem explicar as dúvidas dos filhos/sucessores mediante a opção de seguir carreira no negócio familiar<sup>34</sup>. Um deles é o desejo de autoafirmação, relacionado à capacidade de construir sua independência financeira sem se relacionar com o empreendimento da família. Outro é o receio de se envolver em conflitos, seja pela inexperiência do trabalho conjunto, seja porque há vários familiares no negócio. Por vezes, há uma mistura entre as contas da fazenda e as contas pessoais, dificultando o planejamento de cada um.

“Combinamos nada ... [um salário ao vir para a fazenda]. Eu sou responsável pelo financeiro, eu ia lá sacar [dinheiro para as contas pessoais]. Era assim. Então a gente fez um curso de sucessão familiar e a primeira coisa que o professor disse foi que eu tinha que ter um salário. O meu salário hoje inclui o celular, o plano de saúde, o combustível do meu carro ... tudo isso é a fazenda que paga.” (entrevistada ER)

---

<sup>34</sup> Leach (2012) começa seu artigo sobre o planejamento da sucessão nos negócios familiares citando o poema autobiográfico *Summoned by bells*, de Sir John Betjeman, laureado poeta inglês nas décadas de 1970 e 1980. No poema, um pai exerce pressão para que seu filho assuma o controle da empresa familiar, já em sua terceira geração. O filho, que desde criança queria se tornar um poeta, resiste e recusa, mas não sem demonstrar sentimentos de culpa, exasperação e autorreprovação.

É também comum a falta de transparência em relação ao processo sucessório, relacionada à ausência de diálogo e de iniciativas nesse sentido. Por fim, há aqueles fatores de mercado já apontados, fundamentalmente a diminuição das margens de lucro, implicando, principalmente em caso das fazendas menores, dúvida sobre a capacidade de sustentar também um filho sucessor que tem ou pretende formar uma família.

Nem todas essas incertezas são dirimidas com o passar do tempo, o que se constata ao se observar a trajetória dos filhos/sucedores que estão há mais tempo no trabalho conjunto (há quem esteja há mais de vinte anos). Por outro lado, algo às vezes obscuro aos mais jovens, e que se torna claro com o passar do tempo, é justamente o ganho proporcionado pela transmissão do conhecimento acumulado pelo sucedido na atividade. Outro aspecto positivo é a possibilidade de compartilhamento de decisões difíceis, como a aquisição de uma máquina colheitadeira ou a venda de um lote grande de café.

Constata-se, portanto, que a presença de um planejamento relativamente estruturado é mínima nas fazendas familiares cafeeiras, resultando em decisões tomadas ao sabor das circunstâncias e, por conseguinte, com menos reflexão. É possível que um pouco mais de informação e diálogo trouxesse à gestão o benefício de decisões mais conscientes. As incertezas em relação ao planejamento patrimonial são ainda mais evidentes.

- **O planejamento patrimonial: dilemas e controvérsias**

Alguns filhos da geração de sucessores, profundamente envolvidos com o negócio familiar, expressam preocupação quanto à discussão e o planejamento formal da sucessão patrimonial. Ainda assim, é muito raro que um filho se permita iniciar a abordagem da questão sucessória. Muitos consideram que tal abordagem representa um sinal de falta de respeito para com os pais. Entretanto, acham que essa conversa deve existir, e que a formalização da sucessão é importante. Ressaltam, ainda, que tal iniciativa deve caber à geração dos pais, normalmente na figura do pai, que costuma ser o líder do negócio familiar.

Essa posição, contudo, não é necessariamente corroborada pela geração dos sucedidos. Por mais que se regozijem de ter um ou mais filhos colaborando na gestão do empreendimento, é comum que apresentem resistência ao encaminhamento da questão patrimonial.

“Eu acho que dividir em vida não é o caminho. Poderia fazer é a documentação da sucessão: quem pode trabalhar, quem não pode trabalhar, quem trabalha recebe, quem não trabalha não recebe, só os dividendos. Tudo no papel, todo mundo ciente do que está acontecendo. Com relação ao patrimônio, só lá para o finalzinho de vida é que acho que se deve *mexer*. Enquanto o patriarca estiver dando conta de ajudar, pode deixar rodar, mas tem que ter sua voz, o seu poder de voto.” (entrevistado Sr. LR)

O desejo de preservar a harmonia familiar é um dos motivos de tal comportamento, por paradoxal que possa parecer, à luz da teoria (LANSBERG, 1999; LEONE, 2005; GERSICK et al., 2006) e também da prática. De fato, a passagem dos pais, em curto espaço de tempo, deflagrou rupturas familiares entre os filhos em algumas das famílias estudadas. Foi relatado que tal desfecho, ao mesmo tempo em que traumático, não fora previsto em nenhum dos casos. Na ausência das figuras que exerciam a autoridade na família, evidenciou-se que ninguém tinha legitimidade para propor e encaminhar soluções decorrentes da sucessão no empreendimento familiar.

A dificuldade de comunicação sobre o assunto pode ser atribuída também à resistência dos pais em lidar com o processo de envelhecimento, à eventual perda de poder sobre o negócio e a família e às preocupações de ordem financeira após o afastamento do comando (LODI, 1978; LEONE, 2005). Não foi possível identificar claramente se, ao se evitar o planejamento patrimonial, há predomínio de algum desses fatores. Há, sim, um desconforto em sua abordagem, o que, muitas vezes, não foi explícito, mas ficou evidente nas entrevistas.

Boa parte dos sucedidos considera que os filhos se relacionam muito bem e que, se há um deles na gestão da fazenda e os demais têm suas profissões e são independentes, é inútil ou até contraproducente tomar providências formais em relação à sucessão patrimonial. Entre os filhos que atuam na gestão, é frequente a observação de que os irmãos não se interessam pelo andamento dos negócios. Alguns alegam não dispor de tempo, privilegiando sempre compromissos pessoais. Em eventuais visitas às propriedades, participam de eventos comemorativos (aniversários, almoços, churrascos) e tecem comentários sobre a beleza e a organização da fazenda. Contudo, desconhecem os números elementares da gestão e a necessidade de formação de uma “consciência

societária” entre os herdeiros, tal como preconizado por Moreira Jr. e De Bortoli Neto (2007).

Observa-se que, para os filhos que atuam na gestão, tal comportamento acentua a insegurança quanto ao futuro. Primeiro, porque costumam conhecer outras fazendas de café nas quais o desfecho de um processo sucessório culminou no desmembramento de áreas, prejudicando o negócio. Temem, portanto, que o mesmo aconteça com os empreendimentos de suas famílias. Segundo, porque tampouco desejam conflitos com os irmãos, já que a grande maioria considera ter bom relacionamento e pretende que assim continue. Por fim, estando no cotidiano da administração, percebem que algumas peculiaridades da gestão, como a bienalidade<sup>35</sup> da produção e a comercialização da safra não são facilmente compreensíveis por terceiros.

Percebe-se, portanto, que a ausência de um planejamento patrimonial gera incertezas para o negócio e para as pessoas envolvidas e, nessa medida, prejudica o processo de profissionalização das fazendas de café familiares, processo este que vem ocorrendo, primordialmente, em função dos imperativos de mercado, como se verá a seguir.

### 5.2.2 A profissionalização

“Meu pai sempre reinvestiu na atividade e procurou tecnologia, mas ele não sabe ligar um computador ... por isso sempre procuramos pessoas de altíssima qualidade para ajudar nessa parte de gestão, porque meu pai é extremamente operacional, ele gosta de se dedicar ao campo [às lavouras]”. (entrevistado FG)

O crescimento de muitas empresas familiares deve-se, em muitos casos, à especialização em um segmento de negócios combinada à mobilização e ao comprometimento da família com o empreendimento (DYER Jr., 2003; WARD, 2004). Para Songini (2006), empresas em estágio mais avançado em seus ciclos de vida devem abandonar uma postura essencialmente empreendedora, característica dos empreendimentos em fase inicial, substituindo-a por uma abordagem mais elaborada em termos gerenciais, que contemple aspectos como governança e formulação de um planejamento estratégico.

---

<sup>35</sup> O café é uma planta perene, que entra em produção dois anos e meio após seu plantio e costuma alternar uma boa safra em determinado ano com uma safra ruim no ano seguinte, ao que se denomina bienalidade da produção.

Na cafeicultura, há muitos exemplos de empreendedores que iniciaram suas fazendas em áreas pequenas e, ao longo de sua trajetória, expandiram-nas de forma considerável. Para tanto, valeram-se de sua ousadia, dos conhecimentos acumulados na atividade, do suporte familiar e das oportunidades associadas à conjuntura setorial (terras baratas, políticas governamentais e oscilações de preços, entre outros):

“Meu pai começou a trabalhar com um carro de boi. Na época, eram apenas três alqueires de terra, e um carro de boi para ajudar nos tratos culturais e pós-colheita. Ao longo de 42 anos de trabalho, entre 1938 e 1980, a área foi sendo expandida até atingir os 300 alqueires de terra. É muito trabalho, não é?” (entrevistado Sr. LC)

Por outro lado, há também vários casos de empreendimentos familiares que cresceram e, em determinado ponto, experimentaram um retrocesso, quer por adversidades relacionadas ao negócio, quer por problemas atinentes à sucessão familiar (ou por uma combinação de ambos).

A profissionalização dos empreendimentos familiares tem definição abrangente, podendo dar margem a diversas conotações (LODI, 1978). Parece inequívoco, porém, que o tema da profissionalização se relaciona ao ciclo de vida do negócio e à capacidade de seus principais responsáveis em distinguir até que ponto se entrelaçam os interesses do negócio e da família. Segundo relatos de alguns entrevistados, foi nesse ponto que as fazendas de suas famílias sofreram revezes.

“Foram anos trabalhando juntos [ele, dois irmãos e os pais], mas por motivo de sucessão meu pai foi adquirindo áreas de um tio meu, criou um endividamento e ... com isso foi complicando. Como a gente *mexeu* a vida inteira, além do café, com pecuária de corte, leite, isso e aquilo, um começou a fazer de um jeito, outro de outro, e acabou dando atrito. E culminou nessa separação. É um grande problema de sucessão isso... fica tocando a família toda junta. Muitos irmãos, cada um tem um pensamento” (entrevistado LB)

Na raiz desses revezes, fica patente a dificuldade, por vezes incapacidade, que os principais responsáveis pelo negócio familiar tiveram de visualizar, de forma separada, as esferas da família, do negócio e da propriedade, tal qual proposto por Gersick et al.

(2006)<sup>36</sup>. No afã de expandirem as áreas e/ou diversificarem os investimentos, várias famílias talvez não tenham prestado a devida atenção à questão da governança familiar. Como é comum ocorrer em várias empresas dessa natureza, em paralelo ao crescimento do negócio, a família também cresceu, e alguns de seus membros foram incorporados ao empreendimento familiar sem que houvesse sido estabelecido qualquer critério quanto à formação acadêmica, conhecimento do negócio ou experiência de trabalho.

Mesmo em situações nas quais os sucessores, já adultos, tinham formação técnica na área agrícola, ou então já acumulavam certa experiência de trabalho no empreendimento da família, isso não foi suficiente para atenuar problemas cuja natureza era, essencialmente, de ordem familiar. Pensamentos divergentes, contas pessoais misturadas às do negócio, falta de diálogo ou não cumprimento do que havia sido combinado, entre outras, são apontadas como causas desses distúrbios na condução dos negócios.

“Meu pai embolou muita coisa pessoal dele, particular, com a empresa [fazendas] dos irmãos. Então o meu pai embolou a vida dele inteira”. (entrevistada A.C.)

“Chegamos [ele, os irmãos e os pais] a ter várias conversas formais ... só que coisas decididas nessas conversas muitas vezes lá na frente não eram seguidas. Então voltávamos a combinar: olha, sábado é o dia de a gente sentar pra acertar tudo da semana. E um falava: “— Ah! Eu não posso que eu vou andar a cavalo”. Outro falava: “— Eu não posso porque vou com a família não sei onde”. Já era no outro sábado. Tudo bem, vamos fazer na sexta, então. “— Ah! Eu não posso porque eu tenho um compromisso de não sei que”. Então faltava muita responsabilidade também. Faltou uma gestão, o negócio ficou grande demais” (entrevistado LB).

Nas fazendas que lograram conter o excesso de informalidade no trabalho conjunto, perceberam-se duas situações distintas. Uma delas é a presença de uma liderança muito forte, geralmente do pai, que inspira o respeito dos descendentes e tem a palavra final nas decisões importantes. Todos podem opinar, e a divergência é considerada saudável, mas a decisão é de um só. Contudo, quando essa liderança falta, coloca-se a

---

<sup>36</sup> Em seu trabalho seminal, Gersick et al. (2006) propuseram o *modelo dos três círculos* das empresas familiares, no qual classificam e separam, em três esferas distintas, as dimensões da família, do negócio e da propriedade. O modelo permite a visualização dos interesses de cada membro que ocupa posição em uma ou mais das três dimensões. Possibilita, também, que se compreenda por que pode haver objetivos conflitantes entre eles.

possibilidade de que os filhos não tenham a necessária capacidade de chegar a um consenso na administração. Quando o conseguem (a outra situação), aqueles irmãos cujo pensamento é relativamente mais alinhado determinam uma divisão de tarefas, geralmente baseados em sua formação e interesses individuais. Pode ocorrer também de adquirirem a parte de outros irmãos cujo estilo de vida, o pensamento ou os interesses sejam diferentes, o que, de acordo com Ward (2004), é fato corriqueiro entre as empresas familiares longevas<sup>37</sup>.

Foi o que relatou o entrevistado Sr. PA sobre a gestão de sua fazenda, que há mais de trinta anos, em virtude do falecimento do pai, é compartilhada com os irmãos. Ele, agrônomo, se encarrega da parte técnica; a irmã, advogada e contadora, é a responsável pela parte administrativo-financeira; o marido desta supervisiona a qualidade do café e outro irmão se dedica à venda da produção. A estratégia da fazenda é decidida pelos quatro em reuniões mensais, formais, sob a orientação de um consultor contratado especificamente para tal fim. O comprometimento de todos é total: a irmã e o cunhado (seu marido) moram na fazenda, onde criam os filhos, e a renda de todos advém da produção. No passado, outra irmã, também casada, teve sua parte adquirida pelos três irmãos, em razão de preferir outro estilo de vida e ter um pensamento “*diferente*”.

Ademais dos fatores intrinsecamente ligados à família que interferem na profissionalização das empresas familiares, as rápidas mudanças no ambiente de negócios também exigem adaptações para as quais gestores tradicionais nem sempre estão preparados. Como se tem visto, o setor de café vem passando por esse tipo de transformação: margens de lucro mais estreitas vêm impelindo à modernização esses empreendimentos, o que, em regra, tem significado a realização de investimentos em máquinas colheitadeiras e em equipamentos de pós-colheita. Além disso, as certificações quase compulsórias, as legislações trabalhista e ambiental e, no caso dos produtores de cafés especiais, o contato direto com os clientes, demandam a contratação de profissionais especializados (contadores, engenheiros ambientais, consultores de qualidade e até advogados). Nesse sentido, é mais complexo ser um produtor de café atualmente, o que não significa que administrar a fazenda seja mais difícil que no passado.

---

<sup>37</sup> Ward (2004) reconhece a importância desse tipo de comportamento nas empresas familiares longevas. O autor denomina-o *careful pruning*, fazendo uma analogia ao que ocorre com uma planta quando ela é podada, visando sua renovação e crescimento.

- A profissionalização da gestão

Em relação à maior complexidade do ambiente setorial, todos os entrevistados afirmaram acreditar que ela, hoje, é maior que há vinte ou trinta anos.

“Eu acho que é muito mais complexa [a gestão da fazenda cafeeira], não é? Porque antigamente você podia errar... a agricultura aceitava erro. Hoje não, nada aceita erro hoje, não é? Você antigamente podia... pra você *quebrar* você gastava dez anos, hoje não, de um ano para outro ele perde a fazenda inteira ... hoje eu acho que não pode ter erro, não pode ter erro”. (entrevistado LR)

Entre os aspectos destacados como componentes dessa maior complexidade ambiental, situam-se a gestão de custos e a necessidade de atualização de conhecimentos gerenciais, de forma a lidar de forma preventiva (legislação, certificações) e mais proativa com aspectos como a comercialização.

“Uhh .... é muito mais difícil administrar uma fazenda de café hoje que há vinte anos... não há nem termos de comparação, porque hoje você tem que fazer custo de tudo, tudo tem que estar anotadinho, certinho. Hoje o dólar influencia diretamente todos os nossos custos. No passado não, você comprava e pagava só depois da colheita, o comerciante nem corrigia o preço ... não havia dificuldade de administrar. Olha ali, ele [o filho] já fez curso, olhe ali o diploma na parede. Curso de gerenciamento. Hoje você tem que fazer curso, tem que estar atualizado. Eu não, eu já estou velho, não estou para isso. Se você não tiver custo de produção, como saberá se está ganhando ou não? O sujeito tem que se atualizar.” (entrevistado Sr. LC)

A mecanização dos tratos culturais (adubações, pulverizações, controle do mato) e, sobretudo, da colheita, é uma realidade inescapável, conforme testemunho de quase todos os entrevistados. Nas áreas montanhosas, cuja declividade impede ou dificulta o uso de máquinas, algumas operações, como as podas programadas<sup>38</sup>, têm sido

<sup>38</sup> Na cafeicultura brasileira moderna, as podas são operações feitas pelos produtores com vistas à recuperação do potencial produtivo do cafeeiro. Realizado normalmente a intervalos de quatro a seis anos, o corte parcial das árvores, em sua parte superior e/ou em suas laterais, implica a redução considerável ou a ausência de produção no ano seguinte. Para não quedar sem receitas, o agricultor alterna os talhões da fazenda a cada ano. Tem sido cada vez mais comum, nos últimos anos, a poda denominada *safra zero*, na qual o produtor poda o mesmo talhão a cada dois anos. O objetivo principal do *safra zero* é a economia de custos, sobretudo o custo da colheita, que representa de 30 a 60%

intensificadas, o que confere uma dinâmica diferente (mais intensa) ao andamento das operações e mesmo à comercialização. A mecanização é relacionada à ausência ou considerável diminuição da mão de obra disponível, por sua vez associada a fatores como maior nível educacional da população e busca por oportunidades em outros setores da economia, como a construção civil. Para alguns entrevistados, a gestão das fazendas cafeeiras, a despeito de maior complexidade, foi simplificada com a diminuição da mão de obra disponível.

No que tange à profissionalização da gestão, constatou-se a presença constante e sistemática de profissionais ligados a entidades como o Sebrae-MG (na região do Cerrado) e a cooperativas ou ao Senar –MG (no Sul de Minas) nas propriedades. Sua assistência se dá nas partes técnica e gerencial e, para arcar com seus custos, os produtores podem associar-se em grupos, que se cotizam. A geração dos sucessores tem tido participação ativa e relevante nesse tipo de consultoria, principalmente porque costumam ser os filhos os interlocutores desses profissionais. Fazendas maiores costumam recorrer a consultorias privadas, sistemáticas ou eventuais.

Na comercialização, especificamente àquela voltada ao mercado de cafés especiais, a participação da geração dos sucessores tem sido ainda mais importante. A comercialização tradicional, a que a geração dos pais se acostumou, era (e ainda é) realizada por meio de cooperativas, associações de produtores e armazéns gerais privados. A confiança e a tradição são aspectos muito valorizados e, por vezes, os produtores preferem receber menos do comerciante ou cooperativa local a vender a novos clientes, que não conhecem bem (SAES, NUNES e FRANÇA, 2010). Entretanto, os concursos de qualidade, que se disseminaram pelo estado de Minas Gerais e pelo País, principalmente na última década, associados ao crescimento do consumo de cafés em cafeterias e em monodoses, têm conferido uma nova dinâmica à comercialização.

“Eu sou da quarta geração de cafeicultores da família. É toda uma tradição. Meus clientes são pequenos negócios, em volume e em valor. Já cheguei a vender para uma cafeteria somente um saco de café de 60 kg, e para pagamento com 30 dias. Meu pai está acostumado a vender grandes lotes, com pagamento à vista ou em sete dias. Outro cliente meu é barista: ele tem *milhões* de tatuagens, até em alto relevo, além de alargadores ... Para o meu pai tudo isso foi um choque.” (entrevistado NKF)

---

do custo total, dependendo da topografia da região considerada. A perda de receita em determinado ano é compensada com uma produção consideravelmente maior no ano seguinte.

Em geral mais afeitos à tecnologia e à instantaneidade da comunicação, além de eventualmente fluentes em inglês e dispostos a viajar, os sucessores têm facilidade para se comunicar e transitar em meios não tradicionais na cafeicultura e, assim, vão conquistando seu espaço na comercialização dos cafés das fazendas da família. Trata-se de um espaço até alguns anos intocável, uma vez que representa as receitas do empreendimento e, portanto, um lugar de controle e poder.

A propósito, observa-se que o trabalho conjunto segue certa hierarquia e progressividade na divisão das funções: os filhos/sucessores inicialmente se responsabilizam por algumas funções de natureza administrativa, como pagamentos, certificação, admissão e dispensa de funcionários. Na parte técnica, auxiliam na colheita e desenvolvem seu aprendizado dos tratos culturais sob a supervisão dos já mencionados consultores, de um funcionário mais experiente e, claro, do pai. Aos poucos, começam a participar de decisões de investimento, como aquisições de máquinas e ampliação de instalações. Dessa forma, vão aumentando seu conhecimento e, apenas com o passar do tempo, passam a assumir responsabilidades relacionadas às partes financeira e comercial das fazendas. Nesse momento, a relação com o pai no trabalho já costuma estar mais consolidada, e diminuem as dúvidas quanto ao preparo, a disposição e a capacidade de o sucessor tornar-se, no futuro, o gestor principal da fazenda (SCHWASS, 2006b).

A fase inicial do trabalho conjunto costuma ser marcada pela centralização decisória do sucedido e por estranhamento de ambas as partes. Os filhos têm que provar aos pais que têm capacidade e podem introduzir conceitos e saberes em sintonia com as mudanças de mercado. Se o conseguem, adquirem mais autonomia, e a tendência, de forma geral, é de que os estranhamentos iniciais arrefeçam e a relação de trabalho se torne mais fluída.

“No começo era diferente, tudo era o pai. No começo havia mais atrito, depois tudo foi se quietando. Hoje o trabalho em conjunto é mais simples. A vida já é tão difícil ... você ficar arrumando problema na família...” (entrevistado FB)

“Eu brinco: ‘até R\$1 mil eu resolvo’. Fica bem mais tranquilo de trabalhar poder trocar uma ideia com seu pai. Um é mais ponderado, outro mais direto. Não vou bater de frente com meu pai, não vou gerar conflitos com ele” (entrevistado NKF)

Em relação à remuneração, o mais comum, entre os entrevistados, é que os filhos, ao ingressarem na fazenda, passem a receber determinada remuneração fixa, mensal ou anual, e benefícios adicionais, como as despesas relativas à moradia com os pais, combustível do carro e pagamento de contas de telefone, entre outras. Além disso, verificou-se, em alguns casos, o estímulo a que os filhos arrendem suas próprias terras, preferencialmente em áreas contíguas ou próximas à fazenda familiar. Nesses casos, várias despesas relacionadas ao cultivo do café das áreas arrendadas são assumidas pela fazenda da família, como o empréstimo de máquinas e equipamentos e a utilização da estrutura de pós-colheita. Alguns filhos/sucedores revelaram-se satisfeitos com esse tipo de acordo. Outros prefeririam ter acordos mais formais vinculando sua remuneração a eventuais acréscimos de produtividade ou melhoria da qualidade do café produzido.

As famílias de alguns entrevistados, entretanto, não estabelecem, já de início, um critério de remuneração para o trabalho do filho, que muitas vezes irá “ajudar” o pai na fazenda familiar. Na percepção do autor desta dissertação, essa imprecisão semântica pode se traduzir em complicador no futuro (ou mesmo no presente), já que tende a tornar as relações menos transparentes, não apenas entre sucedido e sucessor, mas mesmo entre os demais membros da família nuclear. Como mensurar a contribuição de um filho/sucessor para a manutenção ou acréscimo patrimonial da família, desde o início do período em que ele ingressa na fazenda? Esta questão é pesquisada por estudiosos internacionais (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012), os quais consideram que ela é passível de cálculo e contribui para tornar claras as questões em torno da governança familiar.

Segue-se, assim, que a profissionalização da gestão das fazendas de café tem ocorrido, em geral, por meio da participação ativa da geração dos filhos em sua administração. Eles representam um capital humano qualificado (MIZUMOTO, 2009), de custo mais acessível às fazendas e que se integra aos conhecimentos e às relações (capital social) já desenvolvidos pelas gerações precedentes e os complementa.

Ainda em relação à profissionalização da gestão, a viabilidade da contratação de profissionais não-membros da família para administrar a fazenda é um aspecto que não reúne a unanimidade das opiniões. Oliveira e Almeida (2012), em dois estudos de caso,

colheram de produtores depoimentos contrários a ela. Um deles considera que a imensa maioria das fazendas não tem o porte necessário para arcar com os custos de um executivo não pertencente à família. Além disso, argumenta que a ausência de maior vínculo emocional facilita a saída desses profissionais, o que acabaria por dificultar a consecução de objetivos e investimentos de médio e longo prazo. O outro fazendeiro também atribui à confiança papel essencial na relação entre o gestor da fazenda e seu(s) proprietário(s). Acredita, também, que o fator conhecimento é essencial para a administração de uma fazenda, já que várias decisões são tomadas rapidamente, e são comuns mudanças de estratégia em função dos já citados fatores climáticos e de mercado. Por isso, acredita ser esse um tipo de negócio cujas idiosincrasias demandam que a autoridade do dono esteja no comando.

Nesta pesquisa observa-se, em consonância com a visão predominante na literatura internacional (GASSON e ERRINGTON, 1993; LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012), que o porte do empreendimento está diretamente vinculado à sua capacidade, não só de atrair um sucessor familiar, mas também de viabilizar que se traga um profissional não-membro da família para atuar em posição de relevo na gestão. Os entrevistados de fazendas maiores que já se dedicaram a pensar mais sobre sua própria sucessão afirmaram ver dificuldades nesse tipo de contratação. Argumentam que é difícil encontrar um profissional com um perfil adequado e que se trata de uma contratação cara. Além disso, dizem que o fato de ter um executivo externo à frente da fazenda familiar não representa garantia de que ela seja bem administrada. Por outro lado, há quem não veja maiores dificuldades nesse tipo de solução. Ressaltam que essa seria uma alternativa caso não haja um sucessor familiar disponível ou disposto a assumir o negócio familiar. Contudo, os que assim afirmaram eram, em geral, os pais mais jovens, que tendem a ver sua própria sucessão como um evento remoto, ao qual ainda não devotaram maior reflexão.

Um dos aspectos relevantes no debate sobre a profissionalização da gestão das fazendas ora examinadas aproxima-se muito do planejamento. Diz respeito à escassez e, na maior parte dos casos, à ausência de iniciativas visando promover a formação da governança familiar. Verificada nesta pesquisa, tal característica torna mais vulneráveis as fazendas cafeeiras. Um modo de atenuar tal vulnerabilidade seria preparar os membros da família para se tornarem sócios.

- **Profissionalização da família e da sociedade**

“Eu uma vez fiz um curso de sucessão familiar, e o professor falou que aqui na empresa deveríamos formar um Conselho Administrativo, com gente que pudesse trazer uma visão diferente de negócio ... foi um choque! Eu achava que isso era coisa apenas para multinacional, para empreendimentos muito grandes, indústrias e tal”.  
(entrevistado FG)

Na medida em que há pouca comunicação entre os membros da família nuclear sobre a condução do empreendimento, como constata esta pesquisa, aumenta sua dependência da figura do líder, que é, geralmente, o pai. Como também já foi visto, a falta desse líder pode provocar uma espécie de *vácuo de poder* no negócio, já que um filho/sucessor não costuma ter a mesma legitimidade e o respeito de seu predecessor perante os irmãos. Somam-se a esses dois fatores o pouco conhecimento sobre a gestão do negócio, por parte daqueles não diretamente nela envolvidos, e não raro uma imagem, projetada pelo próprio patriarca, de que *tudo vai bem*. A somatória dos fatores acima elencados configura uma vulnerabilidade do negócio em relação a seu futuro, tanto mais em um contexto setorial de competitividade acentuada.

Essa situação se evidenciou, por exemplo, na família do Sr. NK, como já mencionado. Em decorrência do falecimento dos pais, já bem idosos, os quatro filhos (Sr. NK e três irmãos) não conseguiram se entender em relação à gestão das fazendas, o que culminou com sua divisão física. Uma área superior a 700 hectares de café foi dividida entre os quatro, e o Sr. NK, que administrava a todas em conjunto, passou a gerir o equivalente a um quarto dessa área. Ele fora, por quase trinta anos, o filho/sucessor, atuando na gestão conjunta das fazendas do pai de 1985 a 1993 e, a partir daquele ano, estando à frente praticamente sozinho. No período, a família expandiu suas áreas e plantou novas lavouras. A perda repentina dos pais, em acidente automobilístico, deflagrou a sucessão patrimonial, que foi confusa e dolorida, tanto mais porque realizada em meio ao turbilhão emocional que dela decorreu. Contudo, para o filho do Sr. NK, o também entrevistado NKF, o desfecho inesperado foi o possível.

“Foi melhor do que ficar arrastando uma briga de família, durante anos e anos, e todo um legado acabar.”  
(entrevistado NKF)

Conforme o relato do Sr. NK, um momento particularmente marcante do processo que culminou na decisão de separar as propriedades foi ouvir de um irmão, que é médico, a pergunta de quanto ele e os demais irmãos iriam ganhar com a atividade cafeeira na fazenda. Ele relata sua reação desapontada.

“Para o médico é muito fácil. O médico abre o computador e tem projetadas quantas consultas terá nos próximos cinco meses. Pode ser que 10% dessas consultas sejam canceladas, mas ele já tem uma boa estimativa de quanto ganhará nesse período, sabe que poderá contar com aquele dinheiro. Nós, agricultores, somos diferentes, não há tal previsibilidade.” (entrevistado Sr. NK)

Além da ruptura familiar, alguns compromissos de venda antecipada, assumidos na época em que a fazenda era administrada de forma conjunta, tiveram que ser honrados pelo Sr. NK, já que os irmãos não concordaram com tais negócios. Segundo seu relato, esse fato o fez contrair novo endividamento e o deixou impossibilitado de negociar as safras de sua fazenda (a que resultou do desmembramento) pelos dois ou três anos seguintes.

Na percepção deste autor, esse exemplo ilustra situação relativamente comum nas fazendas cafeeiras, que é a de os filhos não diretamente envolvidos na gestão ignorarem aspectos e números elementares a ela atinentes. Além disso, como já citado, imaginam ser a atividade uma fonte relativamente fácil e segura de dinheiro, de alta lucratividade e baixo risco. Tal desconhecimento pode ensejar prejuízos de toda ordem: além do desgaste emocional de cada um, a reestruturação do negócio implica perda de economias de escala e do conhecimento acumulado na atividade.

A capacitação dos membros da família nuclear parece ser um aspecto a que poucos se dedicam no âmbito das fazendas cafeeiras. Na geração dos sucedidos, sua ausência implicava, em regra, no passado, desfecho semelhante ao ocorrido no exemplo acima: a divisão da fazenda entre os herdeiros. Contudo, faz-se necessário levantar a questão de que as margens de lucro mais reduzidas podem dificultar, ou mesmo, inviabilizar, a gestão de fazendas menores. Assim, percebe-se nítida dificuldade em que se faça a distinção entre uma herança e uma sucessão do negócio familiar, o que é ainda atual em muitas empresas familiares, de todos os setores.

A família de dois entrevistados, o Sr. LR e seu filho, GR, percebendo a necessidade de criação de uma “consciência societária”, vem tentando implementar uma espécie de “projeto-piloto” da sucessão familiar. A vinda de GR ensejou a expansão das áreas da fazenda. Uma dessas áreas, adquirida pelo Sr. LR, foi colocada no nome de GR e de suas três irmãs, justamente no intuito de que as irmãs se interessassem pela gestão e participassem ativamente de suas decisões estratégicas. Contudo, os fatos de atuarem em outras profissões, estarem criando suas famílias e residirem em outros municípios têm servido como entraves ao “projeto-piloto”. Nas ocasiões em que a família se reúne, o assunto da gestão da fazenda comum não é priorizado, e perde-se a oportunidade da formação da mencionada “consciência societária”.

O aspecto da capacitação da família para que cada um exerça o papel de *acionista* do empreendimento familiar, não o encarando como “mera” herança, é apenas um dos elementos que envolvem a sucessão patrimonial ou a profissionalização da sociedade. Há diversos outros elementos, de ordens jurídica e organizacional, que perpassam esse assunto. No campo jurídico, o conhecimento dos direitos e deveres relativos à transferência do patrimônio. Na área organizacional, a instituição de instâncias de governança familiar, tais como conselho de família e/ou do escritório de família (*family office*), e também órgãos ligados diretamente à administração do negócio, como o conselho de administração. Apreciar tais aspectos extrapola o escopo desta análise. A percepção deste autor é de que esses são assuntos desconhecidos pela maioria dos entrevistados, não obstante sua relevância para que se proceda corretamente à distinção das esferas do patrimônio e do negócio.

### 5.3 OS CONFLITOS E A COMUNICAÇÃO

*“(…) Noventa por cento de ferro nas calçadas.  
Oitenta por cento de ferro nas almas.  
E esse alheamento do que na vida é porosidade e comunicação”*

*(Carlos Drummond de Andrade, Confidência do itabirano)*

No que concerne ao processo sucessório, as eventuais dificuldades encontradas pelas famílias em termos de planejamento e profissionalização são decorrentes de vários fatores: dos ciclos de vida do empreendimento, das prioridades pessoais de cada membro da família nuclear, da fase de vida de cada membro da família, das mudanças

dos ambientes organizacional e institucional, das transformações culturais, aparentemente aceleradas pelas maiores facilidades de comunicação e mobilidade. Parece, portanto, natural que surjam conflitos em um cenário em que se busque conciliar as dinâmicas familiar e dos negócios, sendo ambas alvo de transformações constantes e rápidas (DONNELEY, 1967; PASSOS et al., 2006; GORDON e NICHOLSON, 2008).

Investigando a gestão dos conflitos nas empresas familiares, Kellermanns e Eddleston (2006) distinguem entre conflitos motivados por tarefas (*task conflicts*) e aqueles motivados por relacionamentos (*relationship conflicts*). No primeiro caso, desde que conduzidos de forma moderada, os conflitos podem resultar positivos para o sistema família/negócio: discussões de mérito das ideias tendem a ampliar a visão e as opções à disposição dos tomadores de decisão. No extremo oposto se situam os desacordos causados por questões de relacionamento: ressentimentos, animosidade, raiva, frustração e hostilidade podem aflorar, tendo consequências devastadoras para a família e para o empreendimento. Os autores identificam cinco estratégias de administração dos conflitos: a negação, o enfrentamento, o comprometimento, a colaboração e a intervenção de terceiros.

Nesta pesquisa, foram identificados tanto conflitos motivados por tarefas quanto por relacionamentos. De forma geral, evidenciou-se o caráter construtivo na resolução dos primeiros, e os efeitos deletérios dos demais. Observa-se que, nos empreendimentos familiares, nos quais a casa é a extensão do negócio e vice-versa (WARD, 2011), identificar e distinguir o que está na origem de um conflito pode ser até mesmo mais difícil que resolvê-lo. Entretanto, em seus desdobramentos, os conflitos podem indicar um aspecto fundamental e de mais fácil reconhecimento, que é o que constitui a prioridade dos atores: se a família ou o negócio.

Se a fazenda é vista como uma espécie de erário familiar, lugar de nepotismo, privilégios, personalismo e falta de disciplina (LODI, 1978), recursos são drenados do negócio e empregados na satisfação de desejos dos membros familiares. Tempo, dinheiro e patrimônio são colocados a serviço dos indivíduos, mais que do negócio. No trabalho conjunto, a mistura das contas pessoais com contas da fazenda e certa competição quanto à dedicação pessoal de cada um favorecem o surgimento de divergências.

“Um irmão trabalha mais que o outro ... para que eu vou trabalhar nessa terra se essa terra não vai ficar para mim ... esse tipo de pensamento mesquinho surgiu.” (entrevistado LB)

Contudo, por que a fazenda pode ser vista dessa forma, se já está na família há tanto tempo, todos reconhecem o mérito e o esforço dos antepassados e têm forte vínculo afetivo com ela?

Os resultados da pesquisa sugerem que as fases de vida do empreendimento e de seu líder podem compor parte importante da explicação para tal disfunção. Atingido o estágio de maturidade, o negócio pode entrar em uma fase de estabilização e declínio, após lograr um patamar de lucratividade satisfatória e até excesso de capital disponível (HOFSTRAND, 1998). No plano pessoal, a consecução dos objetivos como pai e empreendedor e o natural sentimento de resistência à transição intergeracional (HANDLER, 1994; GERSICK et al., 2006) podem dificultar a necessária motivação para que o papel como líder do negócio se renove.

“Porque o café é o seguinte: café é uma atividade que você tem que fazer bem feita. Se você crescer muito, você tem que aumentar muito a sua estrutura. Agora, com a sucessão, vou passando para o (filho); se ele achar por bem expandir no futuro ... até pela idade, né? Com 62 anos a gente não está querendo muita coisa mais ...”(entrevistado Sr. LR)

“Na minha idade, eu não planto mais um pé de café”.  
(entrevistado Sr. SA)

No ciclo de vida da família, a entrada dos filhos em idade adulta enseja maior autonomia e novas prioridades na vida pessoal e na vida profissional. Os filhos vão estudar e/ou morar em outras cidades, passam a ter seus bens materiais, se casam, se separam, geram netos. Aqueles que obtêm sua independência financeira desvinculada do empreendimento familiar tendem a dele se distanciar: como já mencionado, costumam ter outros interesses e prioridades e argumentar que o tempo lhes resulta sempre escasso. Há aqueles que não conseguem independência financeira e tampouco atuam no negócio; nota-se que estes passam a constituir séria preocupação para os pais, inclusive em termos financeiros. E há também o(s) sucessor(es), cuja presença e o envolvimento mostram-se, geralmente, decisivos para que se procedam às adaptações

requeridas pelo ambiente organizacional e, por conseguinte, para sua revitalização (BAKER, 2011).

Nesse contexto, configura-se um cenário fértil para os conflitos de relacionamento. A disparidade de interesses individuais, na esfera familiar, aliada aos desafios impostos pelo ambiente de negócios, em uma fase de maturidade ou mesmo de declínio, pode resultar em divergências entre os membros da família, premidos pela sobrevivência e/ou ignorar quanto à real situação econômico-financeira da fazenda e da família.

A situação oposta ocorre quando a fazenda é considerada prioridade. Pelo observado, a consciência de que a sobrevivência do negócio é essencial para todos os familiares parece ser a explicação fundamental para essa postura. Outros fatores, como o respeito à tradição familiar, a lealdade ou a honra aos antepassados continuam importantes, mas o fundamental é atuar para dar sobrevida e rentabilidade à fazenda. O espírito inicial do empreendimento, de sacrifício individual em prol do coletivo, permanece, a despeito de sua maturidade e do crescimento da família. Verifica-se, assim, uma atitude mais colaborativa e comprometida com o negócio, o que envolve principalmente o reinvestimento dos lucros, em detrimento de sua distribuição ou alocação em bens não relacionados à atividade. No trabalho conjunto entre os irmãos, a divisão de funções, o reconhecimento das diferenças de opinião e a acomodação de tais divergências em busca de consenso em questões-chave são alguns dos elementos observados que caracterizam a prevalência dessa mentalidade. Os conflitos são concentrados em torno das tarefas (*task conflicts*), não dos relacionamentos. Miller e Le-Breton Miller (2005) e Campos, Bertucci e Pimentell (2008) identificam, nas empresas familiares longevas, postura similar de seus principais atores, evocando sua maturidade e a predisposição ao diálogo.

No tocante às estratégias de administração dos conflitos (negação, enfrentamento, comprometimento, colaboração e intervenção de terceiros), foi possível identificá-las todas, em meio aos depoimentos colhidos na pesquisa. A cultura e os valores de cada família exercem um papel preponderante na adoção dessas estratégias, uma vez instalados os conflitos. Observa-se que alguns aspectos são particularmente sensíveis a sucedidos e sucessores, do ponto de vista individual, no que diz respeito ao processo sucessório. O fator empatia revela-se crucial: da incapacidade de perceber os anseios e expectativas do outro costumam surgir os embates na família.

### 5.3.1 Estratégias de administração dos conflitos

Um dos dilemas-chave que envolve a questão sucessória nas fazendas atualmente é como conciliar o desejo de propiciar justiça e equidade, na esfera familiar, mantendo a viabilidade do empreendimento, na esfera dos negócios. Este é um desafio que se impõe a muitos pais/sucedidos, e que já vem sendo debatido na esfera internacional desde, pelo menos, a década de 1980, quando se tornaram mais evidentes as mudanças no ambiente organizacional da agricultura (McCROSTIE e TAYLOR, 1998; GLAUBEN, TIETJE e WEISS, 2002; WILKINSON, 2012; KUEHNE, 2013).

No âmbito rural, historicamente, um olhar para a fazenda como segurança patrimonial para a família, após toda uma vida de dedicação era, aparentemente, o que predominava da perspectiva dos fundadores ou sucedidos. No passado, de acordo com os relatos dos entrevistados, o comum era que a fazenda fosse vista como uma herança, a ser distribuída de forma o mais igualitária possível entre os filhos, que dela disporiam como lhes conviesse. Assim, era normal que a fazenda fosse dividida em áreas predeterminadas, em acordos tácitos ou explícitos dos pais com os filhos. Já se sabia, então, que determinada área seria herdada por aquele filho e, segundo os relatos, essa predefinição, feita por meio do pai e em sua presença, contribuía para que fossem evitados maiores atritos familiares comuns em questões de herança.

“Quando foi ser feito o inventário, já estava tudo mais ou menos definido. Foi uma ótima providência tomada por meu pai. Deveria ter feito de papel passado, em vida, porque assim teria evitado atritos ... porque herança você sabe como é ... mesmo ele fazendo isso, ainda houve alguns atritos. Para dissipar esses atritos, teria sido melhor. Mas foi coisa rápida, que em pouco tempo se resolveu.”  
(entrevistado Sr. LC)

Para um de nossos entrevistados, o comportamento tradicional de dividir igualmente uma ou mais propriedades entre os filhos conformava o que ele denominou “reforma agrária natural”. Conflitos que surgiam em virtude da divisão das propriedades eram muitas vezes relacionados às particularidades de cada fazenda: glebas com fertilidade natural distinta, distância da cidade mais próxima, localização da infraestrutura, máquinas e equipamentos, estado de saúde das lavouras, entre outros. Questões de natureza emocional também costumavam emergir nessas situações: o simbolismo do

casarão onde todos já moraram ou a família passava as férias, objetos e animais ou locais de especial estima para alguns constituíam aspectos inerentes às divisões de fazendas e glebas<sup>39</sup>. No momento da partilha patrimonial, a mescla de fatores tangíveis e intangíveis dificultava a mensuração e atribuição de valores monetários a cada herdeiro, podendo ensejar desentendimentos. Não desprezível também é o fato de que as famílias costumavam ser maiores que as de hoje; mais filhos aumentavam as chances de visões divergentes e, às vezes, inconciliáveis.

Era comum, porém, que tais conflitos se manifestassem apenas após a passagem do sucedido, o que pode estar relacionado não só ao respeito dos filhos à sua figura, mas também a uma época possivelmente mais autoritária, na qual dialogar com o patriarca era raro e, contestá-lo, impensável. Na fala dos entrevistados da geração dos sucedidos, é possível notar sua admiração e reverência ao pai ainda hoje, o que certamente contribui para explicar todo o esforço empregado ao longo dos anos no sentido de dar continuidade ao empreendimento da família.

“Meu pai... ele era um visionário. Ele adorava café, achava que o café ia ser o negócio do futuro. Achava que o café ia ser muito mais lucrativo do que leite. Ele falava com o meu avô pra plantar mais café, meu avô não queria.”  
(entrevistado Sr. PA)

O carisma e a autoridade paternos, como adverte Lodi (1978), pode por vezes ocultar, ou camuflar, uma posição de submissão e/ou ausência de postura crítica em relação ao comando por parte dos filhos. Tais características, que variam não só conforme a época, mas de acordo com cada cultura familiar, talvez expliquem o motivo para que, na ausência do pai, conflitos tenham eclodido em várias famílias em razão da sucessão, confirmando o previsto por Bornholdt (2005, p. 43), de que “[...] conflitos não manifestos crescem mais na latência”.

---

<sup>39</sup> A despeito de exercerem outros misteres e/ou não se identificarem com o mundo rural, muitos filhos preservaram o quanto puderam essa herança, conforme os relatos dos entrevistados, em função da conexão emocional com o local. Quando dela se desfaziam, sempre que possível, um irmão era quem o adquiria, de forma a conservar tal ligação e, às vezes, mesmo o *status* da família na comunidade local.

A estratégia de evitar o conflito, ou de negar sua existência/possibilidade, é, ainda, muito presente na cultura das famílias dos entrevistados. Evidenciam-na as reiteradas afirmativas de harmonia familiar, as justificativas de que nunca há tempo disponível para conversas sobre a administração da fazenda e seu futuro e a eclosão de graves desavenças em famílias que evitavam tais conversas e vivenciaram a perda dos pais em curto período de tempo.

“Todo mundo vivia bem, todo mundo em harmonia, mas por quê? Porque os dois eram os pilares e todo mundo respeitava os dois, não é? Tinham um respeito enorme, então nada acontecia... tudo acontecia normal, uma família linda, maravilhosa, por quê? Porque existia o meu avô e existia minha avó. Então nada acontecia de errado.”  
(entrevistada AC)

É digno de nota que, não obstante a importância do papel do pai, que centralizava as decisões do negócio e gozava de grande prestígio e admiração, a liderança da mãe foi várias vezes suscitada como o ponto de sustentação da harmonia familiar. Mesmo nos casos em que não participava diretamente da gestão da fazenda, como costumava ocorrer no passado (aparentemente mais que hoje), as atitudes e posições da matriarca influenciavam e, às vezes, determinavam o rumo do negócio familiar. Ainda que neste trabalho não seja objeto de análise pormenorizada, fica evidente que a liderança na esfera da família, em boa parte das vezes exercida pela mãe, é muitas vezes fundamental no complexo sistema das empresas familiares, particularmente no que concerne a prevenção e/ou gestão de conflitos (CARLOCK e WARD, 2001).

Em duas famílias de entrevistados, a súbita<sup>40</sup> perda das figuras paterna e materna deflagrou enfrentamentos entre os filhos e provocou cisões familiares, tendo como consequência, na gestão da fazenda, instabilidade e perda de comando e culminando com seu desmembramento. Da negação ou sublimação do conflito, por anos a fio, passou-se, rapidamente, à estratégia de enfrentamento (KELLERMANN e EDDLESTON, 2006). Os desfechos foram traumáticos, tanto para a família quanto para os negócios. Vale mencionar que, em ambas as famílias, os pais já tinham mais de oitenta anos de idade quando tudo ocorreu. Dada sua idade avançada, mesmo para os padrões demográficos atuais, talvez fosse de se esperar que algum planejamento

---

<sup>40</sup> Em uma família os pais, já idosos, faleceram em um acidente automobilístico. Em outra, ao falecimento do patriarca, sucedeu o de sua esposa em poucos meses.

estruturado da sucessão já fizesse parte da gestão das fazendas. Assim, pode-se perceber que a “reforma agrária natural” a que se referia um dos entrevistados nem sempre foi prevista e predefinida pelo sucedido, malgrado sua idade avançada. Esse tipo de desfecho só faz confirmar a dificuldade de comunicação em torno do processo sucessório, de forma geral. Além disso, evidencia a necessidade de que os atores envolvidos observem e conheçam as vicissitudes de sua cultura familiar, para que possam antever certos desdobramentos e tomar decisões dentro da autonomia que cada um possui.

Os relatos desses e de outros casos sugerem que a ausência de uma liderança com suficiente legitimidade para comandar e arbitrar eventuais conflitos é decisiva para que eles evoluam para impasses familiares. Ao evitar a discussão da questão sucessória, as famílias acabam por se defrontar com uma necessária divisão patrimonial. Nesta, cada qual tem sua percepção pessoal do que é justo, e parece virtualmente impossível a promoção de um entendimento baseado nesse critério. Por isso, a não formalização das divisões patrimoniais pode ser apontada, ainda nos tempos de hoje, como um dos motivos para a eclosão de conflitos familiares.

A discussão em vida da sucessão patrimonial da fazenda é, possivelmente, a maior polêmica suscitada nesta pesquisa. Sobretudo na geração dos sucedidos, alguns a veem como um passo em falso, capaz inclusive de provocar ou antecipar relações de inimizade e destruir previamente o patrimônio construído em anos de trabalho.

“Quando o sujeito é dono, ele é quem decide. Não tem que ficar perguntando nada para ninguém. Você não vai discutir em vida a sucessão. Se você está bem, administrando a fazenda, você não vai discutir. Assim você acabará com o que está construindo, vai criar arestas, vai destruir o que você levou anos para construir. O que eu falo para os meus filhos é o seguinte: vamos trabalhar, vamos investir, progredir, porque isso aqui é de vocês.” (entrevistado Sr. SA)

Percebe-se que a tradicional visão de que a fazenda é uma herança (e não um negócio) ainda emoldura a percepção de muitos (possivelmente da maioria). Nesses casos, prevalece a perspectiva de que a união da família é importante para a continuidade e o crescimento do empreendimento, que constituirá um legado cuja destinação e

administração serão decididas formalmente no futuro, na ausência do sucedido. Reitera-se a crença da maioria dos pais de que a boa comunicação e a harmonia prevalecem em suas famílias. Contribui para essa visão os fatos de os filhos estarem exercendo suas profissões fora do empreendimento e de que um filho sucessor já esteja identificado para assumir as responsabilidades pelo negócio no futuro.

Parece subentendido, nessa forma de pensar, o princípio de que o conflito é necessariamente ruim, o que, como foi visto, não deve ser tomado como regra. Evitá-lo de forma deliberada talvez signifique ignorar que um empreendimento familiar está sujeito a pressões advindas do negócio e da família, e que administrá-las é indispensável nesse tipo de negócio. Como ressaltam Gordon e Nicholson (2008), os conflitos podem ser saudáveis, desde que encarados como fontes de energia, renovação e inovação na empresa familiar.

Como se mencionou, foi o que se passou na família do entrevistado Sr. PA, na qual os irmãos, que eram jovens adultos quando faleceu o pai, estão administrando a fazenda há mais de vinte anos de forma conjunta. Segundo seu relato, os conflitos existentes são enfrentados sob a perspectiva de que a fazenda é, claramente, a prioridade, o que facilita que se adote uma atitude mais colaborativa e ajuda a superar as divergências. A predisposição para reconhecer o dinamismo do ambiente de negócios no qual está inserida a fazenda de café é apontada como um fator de coesão na gestão, na medida em que, uma vez que são tomadas, as decisões demandam convergência nas ações. Segundo o Sr. PA, a estratégia seguida pela fazenda é discutida mensalmente sob a orientação de um consultor externo, que acaba por arbitrar eventuais divergências na família e ajuda a direcionar os esforços.

No que tange a atitudes preventivas, há também aqueles entrevistados cuja preocupação dominante é, declaradamente, evitar que questões sucessórias motivem conflitos familiares. Tal prevenção decorre, na visão deste autor, de gozarem plena ciência de seu papel de liderança no negócio familiar e de observarem a existência de indefinições profissionais e dependência dos filhos em relação aos resultados financeiros do empreendimento. A presença simultânea desses dois fatores conforma uma fonte de preocupação clara para alguns sucedidos.

O papel das circunstâncias, ou do imponderável, parece também não ser desprezível na deflagração das mencionadas atitudes preventivas. Dois dos entrevistados, por

exemplo, tiveram problemas de saúde em anos recentes, além de experiências difíceis ao sucederem seus pais. Em tais casos, o encaminhamento e a formalização do processo sucessório têm sido discutidos com a família de forma explícita. A participação de terceiros na condução desse processo é percebida como fator relevante.

“Tem que ser conduzido, tem que ser feita a governança. As pessoas às vezes acham que é um exagero trazer alguém de fora, alheio à família, para fazer a governança. Mas é necessário.” (entrevistado NKF)

A contratação de consultoria na área de planejamento sucessório parece ainda incipiente entre os produtores (OLIVEIRA e ALMEIDA, 2012). Percebe-se que há desconfiança e desconforto em relação à temática sucessória: para muitos, este é um assunto “tabu”, sobre o qual ninguém tem controle e o destino deve definir. Remanescem também dúvidas quanto à necessidade de que, no meio rural, se apliquem ferramentas de gestão utilizadas em empresas associadas a um porte maior e a setores industriais ou urbanos. Apesar disso, cursos e palestras sobre o processo sucessório têm sido promovidos por cooperativas e associações, tanto no sul de Minas como no Cerrado, despertando e/ou reforçando a conscientização sobre o caráter empresarial das fazendas atualmente.

Alguns produtores de maior porte têm recorrido a consultorias especializadas no intuito de auxiliá-los na organização de seus processos sucessórios, o que parece denotar uma mudança relevante na forma com que o empreendimento familiar é encarado, quando comparado com as transições anteriores. Nas entrevistas, não deixou de ser uma surpresa a frequência com que os entrevistados, particularmente os da nova geração, utilizaram termos associados à temática sucessória, tais como governança, *conselho de família* e acordo societário, dentre outros.

Constata-se, assim, que, de uma visão essencialmente patrimonial, que vincula a fazenda a uma herança, as sucessões nas fazendas têm passado por uma ainda incipiente transformação, calcada na perspectiva da gestão familiar de um negócio. Ela decorre não apenas das transformações no ambiente setorial, mas também de fenômenos culturais relacionados à rapidez da informação e da maior abertura nos relacionamentos entre as gerações na fazenda.

### 5.3.2 A visão mais moderna: a fazenda como um negócio

“É muito importante ter uma coisa preparada pra que dê continuidade nos negócios, não é? Porque muitas famílias dependem do negócio. Então... é uma preocupação nossa e a gente... eu venho falando com meu pai já faz... sei lá... uns três anos”. (entrevistado FG)

Estudando a sucessão nas fazendas americanas, Baker (2011) demonstra que, ao longo da segunda metade do século XX, o valor da terra foi consideravelmente apreciado, enquanto a margem de lucro das atividades agrícolas foi se reduzindo. Collier (2004) afirma que a análise das sucessões das fazendas na Nova Zelândia revela que o objetivo de promover, simultaneamente, justiça e igualdade entre os descendentes é quase inalcançável. Para esse autor, assegurar a sucessão da fazenda e dispensar um tratamento igualitário entre os filhos é, do ponto de vista financeiro, uma impossibilidade para a maioria das fazendas familiares.

Na prática, o que dizem esses autores é que, em termos patrimoniais, o valor de uma fazenda pode superar em muito o de outros eventuais bens materiais do sucedido. Além disso, que o retorno da atividade agrícola não mais propicia, como ocorria no passado, poupança suficiente para seguidas expansões físicas, via aquisições de áreas. Por isso, o desejo do sucedido de ser justo com todos os filhos, não privilegiando nenhum em termos materiais, pode significar a repartição da propriedade ou a contração de um endividamento alto por parte de um eventual sucessor junto aos demais herdeiros.

De fato, poucos foram os entrevistados que relataram estar dispostos a expansões consideráveis em sua área plantada de café. A escassez de mão de obra foi a principal justificativa para tal conduta, principalmente entre os fazendeiros do Sul de Minas, onde a topografia é menos favorável à mecanização, quando comparada com o Cerrado. Aqueles que estavam empreendendo algum crescimento optaram, quase sempre, por arrendar fazendas vizinhas, e sua decisão de expansão baseava-se na presença de um sucessor<sup>41</sup>. Poucos tinham áreas livres aptas ao plantio de café dentro de suas propriedades.

---

<sup>41</sup> A opção de arrendamento junto a terceiros é vista com reservas por vários entrevistados. Um deles a considera *um péssimo negócio* para ambos os lados. Nesse ponto, a perenidade da lavoura de café é fator fundamental: ao plantar

Para a geração dos sucessores, a perspectiva de continuidade do empreendimento é um aspecto-chave em termos individuais. Afinal, seus projetos de carreira e de vida têm sido construídos no negócio familiar, e sua dependência em relação a ele é total. Para alguns, conta ainda a responsabilidade adicional da preservação de um legado, quer por sua longevidade, quer pelo tamanho do empreendimento.

“Fiz curso sobre a sucessão ... de apenas dois dias, mas adorei. Hoje eu dependo 100% da fazenda”. (entrevistada ER).

“Eu sempre quis ... sempre vi a empresa como um legado mesmo. Algo que pudesse passar de pai pra filho, dando sequência para os meus netos de uma forma.” (entrevistado FG, 27 anos, solteiro e sem filhos)

Tal dependência parece explicar o porquê de a maioria dos entrevistados dessa geração considerar importante a discussão em família sobre os aspectos sucessórios. Alguns vivenciaram as dificuldades que uma indefinição sucessória acarretou ao negócio familiar. Outros observam, com maior ou menor resignação, o aparente alheamento ou desinteresse dos irmãos na condução da fazenda, que afinal é administrada como sendo deles também. No âmbito do negócio, a participação ativa no trabalho conjunto lhes permite perceber que a dinâmica da cafeicultura atual requer altos investimentos, em busca de economias de escala que propiciem custos unitários menores. O natural desejo de expansão da fazenda, decorrente de seu envolvimento, esbarra no alto preço da aquisição de terras.

“E o preço de terra aqui [no Cerrado] é muito caro. Muito caro. Então impacta muito na hora que você vai avaliar os números, questão de custo. Aí você vê o preço da terra e te empata muito [na expansão].” (entrevistado GR)

Se, para os entrevistados da geração dos sucedidos, a expansão física das lavouras, via aquisição de novas áreas, foi um caminho muitas vezes percorrido, parece que à nova geração essa opção lhe é mais difícil. Concentrar os esforços, inclusive financeiros, na melhoria das condições estruturais da fazenda, por meio de aquisições de máquinas e

---

uma lavoura em terra de terceiros, o empreendedor irá investir continuamente em um terreno que não é seu. Por longos períodos (os arrendamentos são de doze a quinze anos, em média), incorrerá nos riscos inerentes ao investimento (clima, preço etc) e ainda pagará ao dono da terra um percentual não inferior a 10 ou 12% da produção, diminuindo sua lucratividade.

equipamentos e inversões em infraestrutura de processamento pós-colheita tem sido a saída da maioria dos gestores para viabilizar o empreendimento.

“Quando nós compramos a máquina [colheitadeira automotriz], há três anos, o café estava muito ruim de preço, e nossa produção era pequena. Quando decidimos, eu com o FB [o filho], comprar a máquina, a minha esposa disse: ‘— Vocês estão ficando doidos! Com uma situação assim tão difícil, como é que vocês terão coragem de comprar uma máquina que custa quase R\$500.000?’ Eu então disse a ela: ‘— Olha, Renata [nome fictício], ou nós compramos essa máquina, ou teremos que vender as terras e mudar de ramo ... se nós não mecanizarmos, nós não sobreviveremos ... não há outra alternativa.’” (entrevistado Sr. LC)

Percebe-se, portanto, que a problemática da sucessão nas fazendas de café segue trajetória já percorrida pelos empreendimentos agrícolas em outras partes do mundo. Primeiro, o tamanho das propriedades pode ser incompatível com os investimentos requeridos pela atual dinâmica da atividade. Segundo, a expansão por meio da aquisição de novas áreas é sobremaneira dificultada pela valorização do ativo *terra*. Terceiro, a virtual inexistência de uma comunicação fluida e eficiente entre pai, sucessor e o restante da família pode constituir uma barreira intransponível, como foi constatado em alguns casos.

Partindo do princípio de que as fazendas possuídas e administradas por famílias são o modelo dominante da produção agropecuária em todo o mundo (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012), encontrar soluções para viabilizar a continuidade desse modelo tem sido tarefa a cargo de acadêmicos, formuladores de políticas públicas e de consultores privados. O trabalho parcial (*part-time job*) em outra atividade constitui uma alternativa de gerar renda adicional para a sobrevivência da nova geração e de sua família, ao mesmo tempo em que se mantém o empreendimento. Vários estados e países têm adotado políticas públicas visando facilitar a continuidade das fazendas familiares: financiamentos facilitados para membros da nova geração, subsídios e renda adicional a título de aposentadoria para a geração antiga, entre outros (GASSON e ERRINGTON, 1993; GLAUBEN, TIETJE e WEISS, 2002; GOELLER, 2012; MacDONALD, 2014). Consultores tentam estabelecer modelos que prescrevem etapas sucessivas para que, no trabalho conjunto, a nova geração assuma responsabilidades crescentes, em paralelo ao afastamento gradual dos predecessores. As famílias são orientadas a promover uma

comunicação aberta entre seus membros (pais, filhos e cônjuges), de forma a que se estabeleça um planejamento do processo sucessório. Na prática, é raro que esses conselhos sejam seguidos, pelos motivos já fartamente explorados neste trabalho. O resultado mais provável são os conflitos, também abundantemente constatados aqui.

Durante esta investigação, constatou-se que, no Brasil, o problema da sucessão familiar na agropecuária começa a ser mais seriamente discutido. Atribui-se esse comportamento, um pouco tardio em relação a outros países, à maior dinâmica constatada no setor a partir da década de 1990. Na cafeicultura, um entrevistado resume sua percepção do que vem ocorrendo no Cerrado.

“O pessoal do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo que se aventurou nessa região [o Cerrado mineiro] nas décadas de 70 e 80 hoje está passando para a próxima geração. Estão num processo de transição, para os filhos, das propriedades agrícolas. Então eu vejo que para todo lado do agronegócio estão falando de sucessão hoje em dia. Mas é uma coisa nova. São poucas as famílias que já tem um plano de sucessão elaborado e já o estão praticando.”  
(entrevistado FG)

Diante dessa realidade, cabe analisar mais detidamente as principais transformações detectadas pelos entrevistados no ambiente da produção de café. Essa análise visa contribuir para a elucidação dos aspectos que mais diretamente afetam o microcosmo familiar e a sucessão nas fazendas.

#### **5.4A GESTÃO DAS FAZENDAS CAFEIRAS E A SUCESSÃO**

O objetivo deste item é relacionar as transformações por que vem passando a gestão das fazendas cafeeiras à questão de sua transmissão intergeracional. As dezessete entrevistas realizadas serviram para confirmar que, de fato, esses empreendimentos têm reagido aos estímulos e aos imperativos de um mercado desregulado, que conta com uma participação governamental mínima, quando comparada ao contexto histórico do café. Como demonstrado no capítulo 3, os incrementos na produtividade média das fazendas e a resposta inequívoca ao crescimento sem precedentes do segmento de cafés de qualidade superior têm sido, até o momento, os principais resultados dessa nova realidade setorial.

Antes de passar à identificação e análise das principais transformações que vêm afetando a gestão, na visão dos entrevistados, relacionando-as à questão sucessória, cabe uma digressão sobre o futuro da cafeicultura brasileira, no contexto de uma demanda mundial crescente. Segundo a OIC (ICO, 2014), as projeções são de que o mercado global demande, pelo menos, mais vinte milhões de sacas nos próximos dez anos, o que equivale a quase metade do que o Brasil já produz. Um cálculo aproximado permitiria dizer que essa produção adicional, caso ocorresse no Brasil, teria o potencial de gerar cerca de três milhões de empregos e US\$4 bilhões de renda anual. Por suas condições geográficas, a tradição e o conhecimento (*know how*) de que já dispõe em toda sua cadeia produtiva do café e pelo dinamismo de seus produtores, avalia-se que o Brasil poderia preencher parte importante desse crescimento potencial (ICO, 2014). Dessa feita, não mais apenas como grande fornecedor de quantidade, e apenas quantidade, mas sendo conhecido também como um país provedor de cafés de qualidades excepcionais e diversas, oriundas de regiões específicas e da possibilidade de utilizar vários métodos de processamento pós-colheita, tal qual já explicitado em campanhas de *marketing*<sup>42</sup>.

Além de destacar a possibilidade de aproveitamento dessa oportunidade que se apresenta, do ponto de vista setorial, a digressão acima adquire sentido, também, sob a perspectiva microeconômica. Afinal, o reconhecimento do dinamismo dos produtores e dos esforços por eles envidados para incrementar a competitividade e viabilizar a sobrevivência das fazendas não deve ofuscar a existência de problemas ainda relevantes para a gestão de tais empreendimentos (MATIELLO, 2016). A evolução tecnológica – além da mecanização, a introdução de novas variedades, a adoção de espaçamentos mais adensados, de podas mais frequentes, o uso de produtos de nutrição e fitossanidade, a qualidade, entre outros – contribui para imprimir novo ritmo à condução das fazendas, trazendo novas demandas à sua administração. É nesse contexto que se insere a identificação e análise dos fatores que influenciam o processo sucessório das fazendas de café.

No que concerne aos problemas ou desafios mais relevantes da gestão da fazenda cafeeira, cinco fatores se destacam dentre os suscitados pelos entrevistados desta pesquisa: 1) escassez de mão de obra; 2) incentivo à produção de cafés de qualidade

---

<sup>42</sup> Segundo a Associação Brasileira de Cafés Especiais, o *marketing* dos cafés brasileiros vem sendo direcionado no intuito de modificar a tradicional imagem internacional do País como um produtor de quantidade, ressaltando que o Brasil é um país, várias origens.

superior; 3) mudanças climáticas; 4) a valorização do fator de produção *terra* e 5) a mudança na natureza da interferência governamental.

Procurar-se-á, ora em diante, analisar as visões de sucedidos e sucessores sobre as causas e os impactos que os elementos acima têm na gestão das fazendas cafeeiras. Em particular, interessa estabelecer o nexos entre essas causas e impactos e os processos sucessórios familiares.

#### 5.4.1 A escassez de mão de obra

As entrevistas realizadas corroboram a literatura especializada, evidenciando, de forma praticamente inequívoca, que a principal mudança ocorrida na cafeicultura nos últimos vinte e cinco anos reside na diminuição da mão de obra disponível e em suas consequências.

Os entrevistados atribuíram várias razões que podem explicar essa redução, destacando, entre elas: 1) a estabilidade da economia nacional, proporcionada pela derrubada da inflação, com o advento do Plano Real, em 1994; 2) o aumento real do salário mínimo, desvinculado de aumentos de produtividade, no período posterior a 2002; 3) o aumento do grau de formalização do mercado de trabalho, por meio de uma legislação trabalhista estrita, que prevê o registro em carteira mesmo de trabalhadores temporários, com os respectivos encargos (férias, décimo terceiro salário e FGTS, dentre outros), tornando mais burocráticos e caros os processos de contratação e dispensa; 4) a mudança nas expectativas dos trabalhadores, em decorrência de sua maior escolaridade (no caso dos jovens) e da concorrência dos empregos oferecidos na zona urbana, em setores como a construção civil e o de transportes.

“Ninguém mais quer trabalhar na roça. E o salário mínimo também está crescendo, o preço do café não muda muito, então, é... o produtor rural quem tem que procurar formas de criar eficiências no negócio”.  
(entrevistado FG)

“Na medida em que a região desenvolve, a mão de obra muda totalmente, porque a pessoa que estuda não estuda para trabalhar na roça, estuda para ter um emprego melhor.” (entrevistado Sr. LC)

“Em função destas mudanças ... o clima mudou, havia muito mais mão de obra ... no passado quem

colhia mil, duas mil sacas de café era muito rico”.  
(entrevistado LRF)

Em termos práticos, a escassez de mão de obra significou um aumento nos custos de produção dos cafeicultores, já que, como mencionado no capítulo 3, se estima que ela represente entre 30 e 60% dos custos totais. A mecanização dos tratos culturais, sobretudo da colheita, tem sido a solução encontrada para atenuar o problema do incremento dos custos. Calcula-se que uma máquina colheitadeira realize o trabalho equivalente ao de cem pessoas (MATIELLO, 2016).

Dentre os entrevistados, vários já vêm utilizando colheitadeiras há anos, e outros estavam em processo de aquisição, geralmente após terem alugado essas máquinas em anos anteriores, de forma a constatar seu funcionamento a contento e a economia proporcionada por seu uso<sup>43</sup>. Registre-se que a decisão de compra de uma colheitadeira é difícil, pois trata-se de um investimento alto, em torno de R\$500 mil para as que retiram o café do pé e R\$200 mil a R\$300 mil para aquelas que recolhem o café que cai no chão<sup>44</sup>.

Para aqueles que, por várias gerações, sempre assistiram ao café ser colhido manualmente, tal decisão é, também, uma espécie de choque cultural, uma radical mudança paradigmática. Tradicionalmente os três a quatro meses de colheita intensificam o ritmo de funcionamento de uma fazenda, sendo o movimento dos trabalhadores temporários, também denominados *panhadores de café*, um dos elementos fundamentais nessa mudança. A remuneração proporcionada pelo trabalho na colheita movimenta a rede de comércio e serviços dos municípios cafeeiros, gerando renda também para cidades distantes, uma vez que parte dos trabalhadores é composta de migrantes de lugares distantes, nos quais o clima seco e a terra pouco fértil torna difícil a agricultura.

---

<sup>43</sup> A intensificação do uso das colheitadeiras ensejou a evolução tecnológica desse tipo de máquina e, com ela, o surgimento de novas marcas. Deu origem também à instalação de pontos comerciais e ao surgimento de casas de reposição de peças nos principais municípios cafeeiros, bem como de mecânicos especializados em sua manutenção. Além das máquinas que colhem o café na planta, automotrizes ou puxadas por trator, há também as derriçadeiras manuais, utilizadas em terrenos de acentuada declividade. Por fim, há outra máquina colheitadeira, que recolhe o café que cai no chão.

<sup>44</sup> As informações sobre os preços das colheitadeiras foram obtidas em pesquisa por telefone junto a lojas revendedoras conhecidas e cooperativas de café.

Nesta pesquisa, os entrevistados demonstram interpretar tais transformações na atividade cafeeira como consequência de uma evolução praticamente inexorável na ordem econômica. Comparam-nas com o que ocorre em outras culturas e ramos de atividade para, por vezes, se arriscarem a tecer previsões sobre eventuais mudanças futuras no perfil do produtor de café.

“A agricultura, principalmente a lavoura de café, citricultura, fumo e frutas em geral, todas manuais, chegarão a um ponto em que, ou a família “toca”, ou vai parar. Eu tenho certeza disso. O café ainda está uma atividade grande porque foi mecanizada. Do contrário, não haveria jeito. No caso dos cafés especiais, produzidos essencialmente em montanhas, portanto regiões de colheita manual, estamos vendo a dificuldade para a produção.”  
(entrevistado Sr. LC)

Outro entrevistado, o Sr. JP, também da região Sul de Minas, acredita que a tendência é de que, na região, as propriedades muito pequenas, com áreas inferiores a cinco hectares, deixem de cultivar o café, passando a se dedicar ao cultivo de frutas e flores. Segundo ele, a condição climática condizente com a produção e o alto valor agregado de algumas frutas e flores possibilitarão esse tipo de transformação no cenário da agricultura regional. Ele ressalta que esse fenômeno já ocorreu no passado, quando era raro que se encontrasse uma propriedade que não produzisse, simultaneamente, café e leite.

“O café ocupava 20% da área e gerava 80% da renda da propriedade. E o leite ocupava 80% da área e gerava 20% da renda”. (entrevistado Sr. JP)

Com a evolução tecnológica na produção leiteira, representada, sobretudo, pelos tanques de resfriamento, que possibilitaram o armazenamento da produção, o Sul de Minas teria deixado de ser tão competitivo nessa atividade. Assim, segundo o Sr. JP, ela migrou, em grande medida, para o centro-oeste do Brasil, onde as terras eram mais baratas, havia possibilidade de produção em grande escala e a posição logística central favorecia a comercialização.

Os fenômenos demográfico e econômico se entrecruzam, portanto, na decisão individual de um produtor ou de um potencial sucessor em acreditar e investir na

transição intergeracional da fazenda cafeeira. Do lado demográfico, as famílias são menores, a população detém maior nível educacional e os trabalhadores têm o desejo de morar nas cidades, e não mais na *roça*, o que implica um padrão de vida que acarreta um custo mais alto (moradia, alimentação, água e luz, entre outros). Estes fatores demandam, ao lado de outros mais ligados à ordem econômica – estabilidade da moeda, previsibilidade, formalização das relações de trabalho – desempenho mais eficiente das fazendas, o que implica maiores inversões em tecnologia, imobilização de capital e capacidade de gestão. Segue então um dilema a respeito da sobrevivência dos empreendimentos familiares cafeeiros, na medida em que se impõe aos agentes fazer o cálculo do custo-benefício de permanecer em uma atividade na qual o grau de incerteza é tão elevado, diante de alternativas mais estáveis e/ou bem remuneradas.

Problemas de natureza semelhante em relação à maior demanda por competitividade em segmentos do setor agrícola foram relatados por trabalhos de pesquisa realizados em países como a Austrália e os Estados Unidos (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD 2012; MacDONALD, 2013). Como mencionado no capítulo introdutório, estes e outros países dispõem de diversas entidades destinadas ao estudo da questão sucessória nos empreendimentos rurais. De maneira geral, os estudos e pesquisas disponíveis atestam que, para fazer face aos imperativos de mercado, que em regra demandam alta eficiência e baixo custo, a escala de produção é, de forma inequívoca, um requisito essencial. Nesse aspecto, tanto o tamanho da área cultivada da fazenda quanto o tamanho da família têm papel crucial.

No âmbito das famílias, atingir uma escala suficiente depende do interesse dos filhos pela continuidade do empreendimento e de um planejamento sucessório que vise, simultaneamente, promover uma distribuição considerada satisfatória, em termos patrimoniais, e preparar um sucessor familiar para a gestão da fazenda. Como atestam outros estudos relacionados a mudanças setoriais na agricultura (McCROSTIE LITTLE; TAYLOR, 1998; WILKINSON, 2012), o processo sucessório está intimamente relacionado à lucratividade do setor e, por conseguinte, à capacidade da fazenda de comportar, com esses rendimentos, a manutenção das famílias e do empreendimento.

Nesse sentido, a escassez de mão de obra relaciona-se com a sucessão na medida em que impulsiona a gestão das fazendas à imobilização de capital. As máquinas que substituem os trabalhadores significam, em primeiro lugar, uma tentativa de

sobrevivência da atividade produtiva, ao mesmo tempo em que representam uma aposta na tecnologia e um comprometimento financeiro maior. A administração da fazenda torna-se mais dependente de recursos de toda ordem: financeiros, tecnológicos e humanos. Nas entrevistas, constatou-se que a presença de um sucessor constitui fator determinante para que o produtor de café se disponha a efetuar os investimentos atualmente requeridos para administrar o empreendimento familiar e, mesmo, para expandi-lo.

#### 5.4.2 A produção de cafés de qualidade superior

Do ponto de vista comercial e financeiro, a valorização dos cafés de qualidade também provocou mudanças substanciais no cotidiano dos cafeicultores. Os preços mais vantajosos, o contato mais direto com os compradores (importadoras, torrefações e redes de cafeterias, no princípio basicamente estrangeiras, mais recentemente também nacionais) e os concursos de qualidade têm constituído grande incentivo a essa mudança comportamental.

Fundamentalmente, a participação nesse segmento de mercado significa uma tentativa, por parte do produtor, de aumentar o preço médio de suas vendas e, portanto, o faturamento da fazenda. Outro propósito é diminuir a dependência, ainda que de forma parcial, das oscilações de preços que caracterizam o mercado de *commodities*. Em certa medida, essas cotações balizam também os preços dos cafés de qualidade superior, mas nesse segmento a tendência é que haja contratos de médio e longo prazo, vinculados à qualidade do produto e que, por isso, menores oscilações sejam constatadas. Em tese, isso proporciona um fluxo de caixa mais estável para o produtor.

Ressalte-se, porém, que tais inversões não significam garantia de que o produtor conseguirá comercializar parte de sua produção a preços mais satisfatórios. Primeiro, porque encontrar os canais adequados de comercialização demanda, além de dinheiro, tempo, esforço e paciência. Além disso, o crescimento mais significativo desse segmento é fenômeno relativamente recente, estando diretamente relacionado a variáveis de natureza macroeconômica, como a expansão da renda dos consumidores e, portanto, também sujeito a oscilações negativas.

O que se observa, nas entrevistas, é que a maioria dos cafeicultores de ambas as gerações nutre genuíno entusiasmo pela produção de cafés de qualidade superior. Vários

deles já vêm conseguindo vender parte de sua produção diretamente a torrefações estrangeiras e importadores desde meados da década de 1990, o que parece atestar a viabilidade desse tipo de estratégia. Ao longo do tempo, eles têm investido em equipamentos de processamento do café colhido, como descascadores e desmuciladores, e na ampliação de sua estrutura: terreiros de secagem, secadores mecânicos, tulhas de armazenagem e máquinas de benefício e rebenefício. Seguindo a recente tendência de valorização de microlotes (a já mencionada *terceira onda*), alguns têm procurado sofisticar os processos de fermentação de seus cafés, enquanto outros optam por incursionar no segmento dos cafés já processados: torrado, torrado e moído, sachês e cápsulas.

Se a possibilidade de maior faturamento, por meio de uma comercialização melhor, apresenta-se como a justificativa mais concreta para tal entusiasmo, outros fatores também contribuem para o envolvimento dos cafeicultores com esse segmento de mercado. O reconhecimento social é, talvez, o mais importante deles, uma vez que os produtores que logram participar ativamente desse *nicho* comercial são reconhecidos por sua competência, dedicação e paixão pela cultura do café. Tal valorização se materializa, por exemplo, na conquista dos prêmios de concursos, amplamente divulgados pela imprensa especializada, e no recebimento de visitas de outros produtores e de comerciantes, nacionais e estrangeiros, na fazenda (há fazendas que têm, em sua sede, um *livro de registro* das visitas, tal qual os museus e exposições de arte). Há também, é claro, a possibilidade do contato direto com o consumidor final do café, promovida por empresas de insumos, *sites* da Internet especializados em *direct trade* e cafeterias.

Além da melhora da autoestima, a projeção de uma imagem atrelada à especialização e competência estabelece uma conexão mais forte entre o produtor e seus descendentes, especialmente os mais jovens, que estão na fase de definição de suas carreiras. Afinal, é natural que ambicionem prestígio e *status* em suas trajetórias profissionais e, também, reconhecimento financeiro. Dessa forma, a participação no segmento de mercado de cafés de qualidade superior tem, como um benefício adicional, a maior facilidade em atrair os jovens para o negócio familiar. Ao definirem seu engajamento no empreendimento, os jovens levam em conta diversos fatores, tangíveis ou não. Dentre os tangíveis, os valores econômico-financeiros envolvidos (patrimônio, faturamento, lucratividade) são, como já se viu, fundamentais na avaliação sobre a viabilidade desse

envolvimento. Dentre os intangíveis, destaca-se, além da questão afetiva, o simbolismo de participar de um negócio desafiador, que demanda novas tecnologias, conhecimentos específicos, propicia conexão com o que é visto como moderno e ainda atrai a admiração.

Ademais da autoestima elevada e de uma eventual atração pelo *glamour* e pelo conhecimento envolvido na produção de cafés especiais, outra correlação possível entre a participação nesse segmento e o processo sucessório diz respeito ao montante investido para nele ingressar e se manter. Como visto, são necessários investimentos em estrutura, máquinas e equipamentos para que se incremente a qualidade do café produzido. Assim como ocorre em relação à produtividade, tais inversões costumam implicar alto capital imobilizado no negócio e, portanto, um maior custo de oportunidade para que os membros da família abdicuem de prosseguir na atividade na geração seguinte. O aperfeiçoamento da infraestrutura dedicada ao processamento dos cafés significa, na prática, que a fazenda vai sendo dotada de uma espécie de especialização produtiva: seu valor patrimonial tende a aumentar em decorrência da existência dessa estrutura e seu futuro passa a estar cada vez mais atrelado à produção de café.

Outro elemento que liga a produção de cafés finos ao processo sucessório diz respeito à governança das fazendas de café. A participação no segmento enseja o estreitamento da relação comercial e financeira com os agentes da cadeia produtiva - importadores, torrefações, cafeterias, bancos, cooperativas de crédito, empresas de insumos. Na medida em que se desenvolve uma relação mais próxima a esses atores, há uma tendência a que se estabeleçam negócios de médio e longo prazo, tais como fornecimento de cafés para safras futuras e financiamentos bancários.

Um dos entrevistados mencionou que seus clientes japoneses passaram seis anos visitando suas fazendas, no decorrer dos quais não compraram nem um grão de café. Nesse período, os então potenciais clientes foram conhecendo a forma com que a fazenda era administrada: se havia um padrão na produção de qualidade, qual era a conduta no que diz respeito ao meio ambiente e aos funcionários, quais eram os princípios do principal gestor na condução dos negócios. Quando, enfim, resolveram adquirir os cafés, os japoneses expressaram seu desejo de ter um fornecedor de café cujo padrão pudesse ser mantido por longos anos (o que, desde então, já vem

ocorrendo). O mesmo entrevistado relatou viagem à Holanda, na qual foram visitados diversos estabelecimentos agrícolas familiares com tradição mais que centenária. Foi-lhe explicitado que o fato de contarem com uma boa estrutura de governança familiar favorecia a obtenção de crédito junto aos bancos e agentes financeiros locais.

Sendo assim, percebe-se que o contato mais direto com agentes da cadeia produtiva, muitas vezes proporcionado pela participação no segmento dos cafés de qualidade, gera uma demanda por certa previsibilidade na condução da fazenda. Interessa, a esses atores, conhecer as regras existentes e os planos futuros para a gestão do empreendimento, sobretudo aqueles relacionados à sucessão, pois desses planos dependem também seus negócios. A existência de uma governança relativamente estruturada nas fazendas de café tende a transmitir a imagem de que o empreendimento é bem gerido, e de que sua estabilidade constitui um valor para a família. Portanto, ao adentrarem e/ou intensificarem sua presença no segmento de cafés especiais, os produtores devem estar atentos a aspectos tão sutis quanto esse.

#### 5.4.3 As mudanças climáticas

“Um tio avô meu contou que uma lavoura de Bourbon vermelho [variedade de café] resistiu à geada de 1918 ... ela ‘sapecou’, mas não morreu. Quando deu a geada da década de 1970, esse tio já não andava, e mandou me chamar para contar para ele como tinha sido. Então ele perguntou: ‘— Deu lâmina de gelo lá na fazenda de seu pai?’ Eu disse: — Não. ‘— Ah, então essa geada foi muito mais fraca que a de 1918 ...’”(entrevistado Sr. LC)

A preservação do meio ambiente é, atualmente, uma das prioridades dos agricultores. O fato de o Brasil ser um país tropical predispõe as lavouras brasileiras a uma maior incidência de pragas e doenças, o que leva ao uso mais intensivo de defensivos agrícolas, no contexto de uma agricultura fortemente orientada pela busca de produtividade. Um debate até certo ponto apaixonado e estéril se verifica entre aqueles contrários ao uso recorrente desses produtos e aqueles que o defendem. Os que recriminam a utilização argumentam que a toxicidade dos produtos representa risco ao homem e à natureza, sendo condenável do ponto de vista humano e ecológico. Aqueles favoráveis ao uso dos defensivos dizem que a obtenção de produtividades elevadas viabiliza a preservação de áreas que, de outra forma, seriam destinadas à agricultura, uma vez que a demanda por alimentos é crescente.

Muitos interesses, de natureza econômica, política e ideológica, permeiam esse debate, de resto prejudicado pela utilização indiscriminada de termos imprecisos, tais como *sustentabilidade*, *ambientalmente correto* e *aquecimento global*, dentre outros. Não cabe, aqui, aprofundar essa discussão, que foge ao escopo deste trabalho. Contudo, na medida em que se propõe suscitar uma reflexão sobre a cafeicultura e seu futuro, torna-se inescapável abordar a temática do clima e seus efeitos, o que ficou comprovado por sua recorrência nas entrevistas.

A falta de água e a sensação de que as temperaturas médias têm aumentado emergiram, nas conversas com sucedidos e sucessores, como preocupações relevantes na gestão das fazendas, tanto no presente quanto em relação ao futuro. De maneira direta, esses dois fatores impactam a gestão da fazenda ao diminuírem a produção e interferirem em sua qualidade. São necessários mais litros de café colhido para, após o processamento, serem convertidos em uma saca de sessenta quilos, e o tamanho dos grãos, importante referência para os compradores, resulta menor em condições de seca e forte calor. A seca, associada a altas temperaturas, favorece, também, o surgimento de algumas pragas e doenças, as quais têm de ser combatidas de forma a preservar a integridade das lavouras e dos grãos.

Como forma de mitigar os efeitos deletérios que a falta de água e o aumento das temperaturas provocam em suas lavouras, os cafeicultores entrevistados têm adotado diversas estratégias, como o uso mais parcimonioso da água na irrigação ou nos tratamentos culturais e a adoção de extensas áreas de reservas nas propriedades<sup>45</sup>. Em alguns casos, têm procedido ao plantio de árvores, como mogno africano e cedro australiano, intercalados às lavouras de café, no intuito de formarem um microclima mais ameno e favorável ao desenvolvimento do cafeeiro. Esse tipo de lavoura, relativamente comum na América Central, é conhecido como *café sombreado*.

No momento em que as entrevistas foram realizadas, os efeitos da seca do ano de 2014 estavam se fazendo sentir na safra de café do ano de 2015. Após a colheita, ela havia resultado em uma produção abaixo da expectativa e em grãos de tamanho pequeno, cujo valor é inferior. Por isso, muitos produtores – sucedidos ou sucessores – externaram sua preocupação com o porvir da atividade, argumentando que, por mais eficientes que

---

<sup>45</sup> A legislação brasileira prevê que um percentual mínimo equivalente a 20% da área total de uma propriedade rural seja intocável, destinado a constituir as denominadas *reservas legais*. Os cafeicultores entrevistados têm, em geral, reservado áreas superiores a esse percentual em suas propriedades.

procurassem ser, não haveria como superar adversidades climáticas extremas e persistentes.

O exemplo mais evocado da vulnerabilidade dos produtores aos fenômenos climáticos foi o da geada do Paraná de 1975, que, como já mencionado, praticamente inviabilizou a cafeicultura naquele estado e originou a emigração de muitos produtores, inclusive de familiares dos entrevistados. Como o que vem ocorrendo vai em direção contrária, ou seja, justamente a elevação das temperaturas, há aqueles que apostam na tendência a que a cafeicultura volte a ocupar lugares de clima mais temperado, embora estatisticamente ainda não haja nenhuma evidência disso.

”Eu ouvi falar que o café pode voltar a migrar pro sul do País, talvez não de volta para o Paraná, mas entrar mais no estado de São Paulo.” (entrevistado FG).

Importa, para fins deste trabalho, compreender que, ao citarem as mudanças climáticas como um dos desafios da gestão das fazendas atualmente, os entrevistados agregam mais um fator relevante ao rol de incertezas que permeiam o presente e o futuro da atividade cafeeira. A imponderabilidade desse fator é, talvez, o que o particulariza, já que as ferramentas disponíveis à gestão não dão conta de contorná-lo enquanto problema. É possível promover iniciativas para mitigar seus efeitos, mas não há como solucioná-lo. Tendo em vista o já exposto sobre o volume de investimentos e os conhecimentos atualmente necessários para administrar as fazendas cafeeiras, tamanha vulnerabilidade às oscilações da natureza representa, no mínimo, o aumento do risco de empreender nessa atividade.

Contudo, cabe aqui uma ressalva, relacionada ao fato de o Brasil ser o líder da produção mundial de café. No concernente às mudanças climáticas, ocupar essa posição de liderança favorece sobremaneira ao País, uma vez que os fenômenos aqui registrados, ao impactarem a produção brasileira, afetam a oferta mundial de café. Assim, se fenômenos climáticos adversos de grande alcance, como secas, calor extremo, geadas, diminuem a produção nacional, eles tendem, de forma quase simultânea, a refletir em um aumento de preços, a exemplo do que se viu por ocasião da geada do Paraná. O mesmo não ocorre na imensa maioria dos países produtores de café, os quais, por

ocuparem posição residual enquanto fornecedores, tendem a absorver integralmente os impactos negativos de tais adversidades.

Ao representarem um desafio da gestão das fazendas de café, sob a perspectiva de sucedidos e sucessores, as mudanças climáticas não constituem, na visão deste pesquisador, fator que influencie, de forma direta, a disposição familiar em relação à continuidade do negócio. Potencializam, sim, o grau de incerteza inerente ao empreendimento, endossando a afirmação de Pereira et al. (2010), de que os cafeicultores assumem os riscos de atuar em um mercado agrícola dos mais voláteis. Nesse sentido, não deixam de gerar insegurança sobre eventuais inversões na expansão do negócio, principalmente nas áreas onde a irrigação se faz necessária, já que a água, um recurso escasso, está sempre sujeita a restrições quanto à sua disponibilidade. Portanto, percebe-se que a variável climática afeta, mas não determina, a dinâmica das decisões familiares acerca da continuidade do empreendimento.

#### **5.4.4 A valorização do fator de produção *terra***

Ao discorrerem sobre as dificuldades e desafios atualmente inerentes à administração das fazendas cafeeiras, alguns entrevistados mencionaram que o valor do ativo *terra*, conjugado à menor lucratividade da cafeicultura (CAIXETA, GUIMARÃES e ROMANIELLO, 2008), constitui um dos entraves à expansão de seus negócios. O raciocínio é que, no passado, os lucros da atividade eram reinvestidos na aquisição de outras fazendas, enquanto, hoje, eles tendem a ser alocados em renovação das lavouras, por meio do replantio em espaçamentos mais adensados e podas, e na estrutura física da propriedade: máquinas, instalações, implementos, veículos.

No que tange ao ativo *terra*, argumentam que sua valorização foi considerável nos últimos anos, informação corroborada por tradicional e respeitada publicação especializada na área agrícola. Segundo essa publicação, um hectare com café plantado na região do Cerrado de Minas pode custar até R\$25.500, enquanto no Sul de Minas esse valor varia entre R\$16.000 e R\$21.000 (AGRIANUAL, 2016). Em termos de valorização, as terras cafeeiras do Cerrado teriam sofrido um incremento superior a 70% nos últimos cinco anos. No Sul de Minas, esse percentual teria chegado próximo a 60% no mesmo período.

Partindo do princípio de que as famílias dos entrevistados, ou a grande maioria deles, são proprietárias de parte integral de suas fazendas, pode-se inferir que essa valorização lhes foi extremamente benéfica do ponto de vista patrimonial. Ela pode explicar, também, o fato de que as expansões de área plantada tenham se restringido, quase sempre, aos arrendamentos ou, então, que novas lavouras tenham sido instaladas em áreas antes inaproveitadas das próprias fazendas.

Sob a perspectiva da sucessão, a valorização das terras tem, sem dúvida, a conotação positiva de aumento do patrimônio familiar. Entretanto, naquelas famílias nas quais um planejamento sucessório não está sendo desenvolvido, mormente no que tange à questão patrimonial, o aumento do valor da fazenda pode dificultar eventuais acordos de compra e venda entre irmãos. Para Lobley, Baker e Whitehead (2012), a valorização das terras é um fenômeno mais relacionado ao mercado imobiliário que à lucratividade proporcionada pela agricultura. Por isso, na questão sucessória, ela beneficia a família como um todo, mas, ao mesmo tempo, torna mais improvável a possibilidade de que um sucessor adquira as partes dos irmãos que não participam da gestão do empreendimento.

Nas entrevistas, testemunharam-se também situações nas quais as propriedades eram relativamente próximas à cidade. Em virtude do recente *boom* da construção civil, essas propriedades estavam sendo alvo da valorização imobiliária urbana, sendo comum seu desmembramento para que parte delas fosse destinada a loteamentos residenciais. Instado a prever o futuro de sua fazenda familiar, um dos entrevistados assim se expressou.

“Eu aqui tenho um problema .... eu acho que, se eu viver mais dez anos, verei a cidade chegar onde está a fazenda ... infelizmente, talvez até o meu filho [o sucessor], que tem loucura por isso aqui ... tenha que sair. Eu acredito que, nesse caso, aqui não haverá, digamos, a continuidade da fazenda, porque não haverá como resistir ... a cidade está vindo. Eu já vendi umas terras, bem ali do lado, alguns pedaços, para aquele armazém. Ali já se fala em R\$100 o metro quadrado. Nesse caso, meu filho terá que ser cafeicultor em outro lugar.” (entrevistado Sr. LC)

Em tais casos, antes exceções que regra, os vínculos emocionais com o lugar tendem a ser deixados em segundo plano, uma vez que os dez mil metros quadrados que conformam um hectare renderiam o equivalente a R\$ 1.000.000,00, quantia suficiente para adquirir mais de quarenta hectares em localidades mais distantes aptas ao cultivo.

Em suma, vale salientar que a valorização das terras agrícolas é um dado importante no encaminhamento do processo sucessório. Ela remete a um dos dilemas centrais da geração dos sucedidos, qual seja, a busca pelo que é justo e o que é igualitário na distribuição patrimonial (BAKER, 2011; GOELLER, 2012). Na ausência de outros bens a distribuir entre os descendentes, a divisão igualitária das terras parece injusta se um sucessor vem participando diretamente da gestão da fazenda, enquanto os irmãos estão se dedicando a outras atividades não relacionadas ao empreendimento familiar. Restaria ao sucessor se endividar com os irmãos na tentativa de manter intacta a área que fora cultivada pelos pais antes dessa hipotética divisão. Contudo, em um contexto de lucratividade decrescente (CAIXETA, GUIMARÃES e ROMANIELLO, 2008) e valorização da terra, tal endividamento tornaria mais arriscado persistir na cafeicultura.

Essa constatação tende a reforçar a importância, mais uma vez, de uma boa comunicação familiar acerca da questão sucessória, sugerindo atenção a seu planejamento (CARLOCK e WARD, 2001; WARD, 2011). Como demonstrado nos itens precedentes deste capítulo, as famílias que atuam na cafeicultura não primam pela excelência em qualquer destes dois aspectos (comunicação e planejamento). Antes pelo contrário. Destarte, pode-se afirmar que a valorização da terra é um fator que pode vir a ser determinante no desfecho dos processos sucessórios. O fato de estar ligada a fatores não atrelados à rentabilidade da atividade agrícola, como a especulação imobiliária, concorre para dificultar eventual estratégia de expansão física da fazenda, e pode também ensejar seu desmembramento ou mesmo sua venda, se um cálculo estritamente financeiro presidir a decisão dos atores.

#### **5.4.5 A natureza das intervenções governamentais**

“Em 1989, acabou o Instituto Brasileiro do Café. Ele era, na época, uma mãe, né? Um pai e uma mãe para o cafeicultor. E também prejudicava. Mas ele garantia preço, era como uma forma de subsídio, né? A partir do momento que acabou o IBC, o cafeicultor se viu quase órfão, né? Não tinha que correr atrás do cliente.” (entrevistado FG)

O quinto e último fator destacado como desafio à gestão contemporânea das fazendas de café relaciona-se à mudança da natureza da intervenção governamental. Tema já amplamente explorado neste trabalho, sobretudo no capítulo 3, resta confirmar que diversos depoimentos colhidos corroboram a tese de que a aceleração da dinâmica da atividade de produção de café tem relação com uma participação governamental mais discreta. Em que pese a importância dos financiamentos rurais ao produtor – investimentos, renovação de lavouras, capital de giro – a participação do governo no setor é hoje muito menor que no passado. Alguns entrevistados observaram que a interferência governamental tem sido sentida muito mais no âmbito regulatório, por meio de fiscalizações ambientais, trabalhistas e fiscais.

Como fora previsto por Saes (1997), surgiram parcerias entre a iniciativa privada e os cafeicultores, que acabaram por preencher alguns dos espaços antes exclusivamente ocupados pelo setor público. As empresas privadas fornecedoras de insumos, muitas vezes multinacionais atuantes na área de fitossanidade e, também, de adubos, passaram a financiar a atividade do cafeicultor, vendendo a ele insumos em troca de sacas de café a serem entregues ao término da colheita. Segundo a OIC (ICO, 2014), instrumentos de gestão do risco de preços (*price risk management*), como as vendas futuras e o mercado de opções, atuam no sentido de diminuir a incerteza e vulnerabilidade dos produtores à flutuação das cotações.

Em última instância, a mudança da natureza das intervenções governamentais resultou, como já afirmado, em maior pressão por eficiência na gestão das fazendas, na forma de maior produtividade, menor custo e maior qualidade (SETTE, 1998; PEREIRA et al., 2010). Foi necessário que emergisse um cafeicultor com um novo perfil, menos acomodado às eventuais benesses advindas das intromissões do setor público e mais predisposto às interações com os demais agentes da cadeia produtiva.

Da perspectiva dos produtores e de suas famílias, a mudança na natureza das intervenções governamentais trouxe um ambiente institucional mais complexo, que requer atenção difusa: além de se ocuparem com os aspectos inerentes à produção e comercialização, eles têm que estar cada vez mais alertas para cumprir o que legislações sucessivas lhes vêm impondo. Alguns consideram que a insegurança jurídica representa um problema concreto para sua atividade, na medida em que o atendimento a todos os requisitos legais nas esferas trabalhista, ambiental e fiscal consome tempo e recursos e

que frequentes mudanças nessas regulações desestimulam contratações e novos investimentos.

O impacto dessa realidade na questão sucessória é um tanto quanto indireto: o que atrai os jovens a se tornar cafeicultores é a lida diária com os desafios da gestão do negócio familiar. A nova geração pouco espera em termos de incentivos, de qualquer ordem, ao seu envolvimento com o empreendimento da fazenda. Essa não é, definitivamente, a realidade da sucessão rural nos demais países sobre os quais se teve oportunidade de pesquisar (GASSON e ERRINGTON, 1993; LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012; MacDONALD, 2014). Ao contrário, procura-se, nesses países, estruturar toda uma rede de suporte para que a sucessão intergeracional possa se concretizar, por meio de educação sobre o processo sucessório e incentivos de ordem fiscal e monetária (subsídios) para que a atividade agrícola lhes seja atraente.

Apesar das incertezas e dificuldades abordadas, praticamente todos os entrevistados demonstram sua confiança no futuro da atividade cafeeira. Aparentemente, eles reconhecem que os novos tempos não prenunciam interferências tão incisivas do governo na economia e no setor, como ocorria no passado, e procuram se adaptar a essa realidade. Do ponto de vista da sucessão, o rigor da legislação não deixa de ser um elemento de desestímulo. A percepção do autor desta pesquisa é de que esse fator não constitui, contudo, empecilho às decisões sobre a continuidade dos empreendimentos.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar os fatores que influenciam a transição intergeracional das fazendas de café. A partir das perspectivas dos dois atores que ocupam papel central nessa transição - os sucedidos e os sucessores - propôs-se investigar como se dá a condução do processo sucessório nesses empreendimentos, tanto no que diz respeito à sua gestão quanto em relação à propriedade. Por meio da realização de entrevistas, aspectos presentes nas sucessões das empresas familiares, como a origem e o grau de envolvimento dos membros da família com o negócio, o planejamento, a profissionalização, a eclosão de conflitos e a comunicação foram objeto de análise. Interessava entender de que forma o conhecimento teórico voltado à análise das empresas familiares poderia ser aplicado à realidade específica do empreendimento rural, em particular das fazendas cafeeiras. Procurou-se, também, traçar um panorama das transformações setoriais por que vem passando a produção de café nos últimos vinte e cinco anos, no intuito de compreender se e como tais mudanças interferiam no processo sucessório de tais empreendimentos.

Do ponto de vista teórico, partiu-se do pressuposto de que esse era um assunto que merecia especial atenção por parte da academia. O campo de análise das empresas familiares tem experimentado considerável avanço, nos cenários nacional e internacional, a partir, sobretudo, dos anos 1980 (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999; DYER Jr, 2003; BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012; SHARMA CHRISMAN e GERSICK, 2012). Entretanto, particularmente no Brasil, poucas pesquisas contemplam o setor rural, no qual a predominância dos negócios familiares é notória. Vislumbrou-se, assim, a possibilidade de colaborar no sentido de preencher o que se pensa ser, ainda, uma lacuna nesse campo teórico.

Do ponto de vista empírico, o intuito era efetuar uma investigação que, partindo das histórias e do cotidiano do trabalho em família, relatados por seus protagonistas, incentivasse a promoção de um debate que se revela ainda incipiente. No contato com os produtores, filhos de produtores e outros agentes que trabalham no setor cafeeiro, constatou-se que se trata, de fato, de um momento oportuno para tal discussão, porquanto o processo sucessório constitui um dos desafios que atualmente se colocam à gestão desses empreendimentos.

Ademais da relevância desse assunto, sob as perspectivas teórica e empírica, um terceiro aspecto lastreava a percepção sobre sua importância, qual seja o peso econômico que a economia cafeeira tem na economia nacional. Afinal, o Brasil é o primeiro produtor, o maior exportador e o segundo maior consumidor de café no mundo. Essa representatividade se traduz na geração de milhões de empregos, bilhões em renda e exportações e no sustento de milhares de municípios para os quais ele serve de locomotiva econômica e social. Se o processo sucessório das fazendas cafeeiras é significativo para cada família envolvida, certamente o é para o conjunto delas e, portanto, para todo o setor.

As pesquisas na área de Administração e Estudos Organizacionais fornecem evidências de que família e negócio se influenciam mutuamente, o que interfere na gestão dos empreendimentos (SHARMA, CHRISMAN e GERSICK, 2012). Essa interdependência é o que distingue e particulariza esse campo de estudos, ao mesmo tempo em que impõe certa complexidade às investigações, já que a análise é permeada por fatores objetivos e subjetivos. Durante toda a investigação, por meio de inúmeros contatos com associações de produtores, cooperativas, entidades de apoio à produção e produtores rurais, foi possível confirmar a interdependência entre a gestão da fazenda de café e a realidade de cada família. Essa conexão foi objeto de todo um item de análise (item 5.1), sobre o qual se discorrerá também logo adiante. Uma primeira conclusão deste trabalho, portanto, é que o quadro analítico das empresas familiares serve como referência às investigações dos empreendimentos rurais, desde que se tenha o cuidado de observar em quais critérios se enquadra a conceituação de *fazenda familiar*.

Segundo a literatura internacional, a predominância do empreendimento familiar no setor rural é ainda maior que nos demais setores da economia<sup>46</sup> (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012; USDA, 2014). Por sua representatividade numérica, sua expressividade econômica e pela conotação estratégica da agricultura, muitos países dedicam especial cuidado ao caráter familiar desses negócios, promovendo estudos e pesquisas sistemáticos destinados a investigá-lo. Nesse contexto, sobressai a temática do processo sucessório, na medida em que a transição entre as gerações é o principal mecanismo que engendra a continuidade de cada empreendimento e, em última instância, de todo o setor.

---

<sup>46</sup> Segundo o Serviço de Pesquisas Econômicas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2014), mais de 95% dos estabelecimentos agrícolas naquele país podem ser classificados como *family farms*.

A possibilidade de acesso a tais estudos e a ciência de que em outros países existem instituições especialmente dedicadas à temática das fazendas familiares e, notadamente, a seu processo sucessório foi da maior relevância para a elaboração dessa dissertação. Primeiramente, pela constatação de que, do ponto de vista teórico, o campo de análise das empresas familiares, que desde o início fora nosso suporte de pesquisa, revela-se adequado e robusto o suficiente para a análise das fazendas familiares. As particularidades desses empreendimentos enriquecem o campo e expandem o significado do construto *empresa familiar*. Sob a perspectiva empírica, contar com os conhecimentos já desenvolvidos permite um avançar mais célere das investigações sobre os processos de sucessão nas organizações do agronegócio brasileiro. Apesar da pujança de sua agricultura, que em muito se deve ao empreendedorismo de produtores e suas famílias (BUAINAIN et al., 2013), o Brasil parece ainda não ter despertado para a importância dessa temática, tão mais sensível quanto mais dinâmico e competitivo o ambiente agrícola<sup>47</sup>.

Corroborando os estudos de Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Miller, Le Bretton-Miller (2005), constatou-se que o envolvimento da família no negócio constitui fator-chave da gestão das fazendas de café contempladas na presente pesquisa. Cada entrevista realizada foi fonte de imenso aprendizado sobre a história dos produtores e de suas longas trajetórias individuais e familiares, entrelaçadas ao contexto econômico do café. Foi possível perceber que, para além de aspectos tangíveis ou materiais, a conexão emocional com o local e com a família foi, muitas vezes, o fator predominante para que se tomassem decisões de engajamento no negócio familiar, em detrimento da opção de seguir outros caminhos profissionais. O desejo de manter a tradição e levar adiante a fazenda como um negócio motivou, com frequência, os entrevistados a abandonar outros planos pessoais e optar por ingressar no trabalho em família. Se circunstâncias familiares – doenças, acidentes, falecimentos - muitas vezes se interpuseram como a motivação direta dessas decisões, pôde-se identificar, também, outros dois aspectos

---

<sup>47</sup> A literatura internacional sobre a sucessão nos empreendimentos rurais é relativamente abundante e serve como ponto de referência para guiar os esforços no sentido de que, no Brasil, se possa orientar transições geracionais mais harmônicas. No entanto, cabe sempre procurar eventuais particularidades da realidade brasileira que possam dificultar seu encaixe em tais modelos. Um exemplo é o tradicional predomínio do patriarcado, a reverência à figura do pai, principalmente a que predomina até a geração dos sucedidos (hoje, parece, a relação entre pais e filhos é mais próxima e fluida). Outro é o fato de que, muitas vezes, mesmo empreendimentos de grande porte em países como Austrália, Nova Zelândia e Estados Unidos são administrados, inclusive em termos operacionais, unicamente por seu dono e, eventualmente, a esposa e/ou algum filho. Há poucos ou nenhum empregado, e a fazenda costuma ser o lugar de moradia da família.

importantes, no que concerne à interação família e negócio, que contribuem para explicar a forte conexão com a fazenda de café.

O primeiro deles diz respeito à socialização, especialmente a primária, por meio da qual muitos filhos foram desenvolvendo o gosto pela fazenda, que anos depois se transformaria em gosto pelo café e os converteria em administradores e/ou proprietários. Esse aspecto, que se revelou tão crucial e determinante na vida de vários entrevistados, não havia se destacado na revisão de literatura. Sua recorrência e seu impacto surpreenderam, certamente constituindo um ponto central da pesquisa e ampliando o alcance da percepção sobre o *processo* sucessório.

Ainda sobre a socialização, a constatação de que os filhos homens são os preferidos para acompanhar o pai à fazenda, quando crianças, é um indício de que o rural ainda é predominantemente associado ao mundo masculino. Trata-se de um fator cultural que, possivelmente, ocorra na vasta maioria dos países (LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD, 2012). Na medida em que a tecnologia, o marketing, a qualidade e as negociações internacionais se tornam mais presentes no cotidiano das fazendas, a tendência é de que as mulheres passem a ocupar mais espaço nesse ambiente. O estímulo a que frequentem a fazenda na infância e desenvolvam uma relação lúdica como o espaço rural tende a favorecer sua intimidade e adaptação a esse meio, tal qual ocorre com os homens. Dyer Jr (1988) ressalta o papel da cultura familiar na continuidade do negócio para além da primeira geração, sublinhando, também, que os líderes da família, muitas vezes, não têm a dimensão de como seus pressupostos e comportamentos afetam aqueles em seu entorno. No que diz respeito à socialização, sugere-se, assim, que os líderes familiares dispensem atenção também à integração das filhas ao ambiente rural.

O segundo elemento relevante da interação família e negócio diz respeito à transmissão do conhecimento acumulado na gestão do negócio. O domínio das particularidades geográficas de cada fazenda e de suas consequências na produção traz um significado especial a esse aspecto da sucessão nos empreendimentos rurais. Nas lavouras perenes, como o café, cada fase do processo produtivo ocorre uma vez a cada ano e, portanto, só se repetirá no ano seguinte. Isso reforça a importância do saber tácito de cada produtor, pois os erros demoram a ser corrigidos e podem custar caro. Da mesma forma, a experiência na comercialização, as redes de contato com fornecedores, bancos e

clientes, a ciência sobre onde estão os melhores canais de informação, dentre outros, são elementos que, ao estarem disponíveis ao sucessor, facilitam sobremaneira seu engajamento na gestão.

O fator confiança é, nesse aspecto, fundamental; o fato de um membro pertencente ao núcleo da família, como um filho, decidir participar ativamente do empreendimento contribui para evitar, em tese, eventual conflito de agência. Afinal, como gestor e, simultaneamente, proprietário, a tendência é que sua administração busque conciliar a viabilidade econômico-financeira do negócio à sua perpetuidade. A participação pessoal na história e a compreensão do contexto familiar facilitariam a compatibilização de interesses da família e do negócio. Percebe-se, nos relatos dos entrevistados, que a presença de um gestor não ligado à família é vista, ainda, com reservas, o que se atribui à importância que o fator confiança tem na condução da fazenda. Um gestor externo não teria, em tese, o mesmo comprometimento e a mesma resiliência a situações adversas, recorrentes no setor e no negócio, quando comparado a um gestor membro da família.

Dessa forma, a transmissão do conhecimento acumulado na gestão depende, em boa medida, da disponibilidade de um sucessor familiar e de sua predisposição a se engajar no negócio. Na fase inicial do trabalho conjunto, muitas vezes marcada por estranhamentos e desacordos entre as duas gerações, nem sempre os mais jovens têm consciência da relevância desse aspecto. Com o passar do tempo, porém, a tendência é de que passem a valorizá-lo. Para que reconheçam as especificidades dos recursos e capacidades já à disposição do negócio familiar, no entanto, é fundamental que haja uma sintonia de valores, comprometimento, expectativas e percepções entre sucedido e sucessor (TREVINYO-RODRÍGUEZ e TÀPIES, 2006). Essa sinergia, por sua vez, está relacionada à motivação de ambas as partes e à capacidade de o trabalho apresentar desafios, sobretudo aos mais jovens.

Esta pesquisa revelou que o ingresso da geração mais jovem no empreendimento familiar é permeado por entusiasmo, energia e proposições de ambas as gerações. Também mostrou que o trabalho no café mostra-se dinâmico e evolui o suficiente para desafiar os mais jovens, que absorvem os conhecimentos dos predecessores com avidez (mas não sem crítica). Na condução do processo sucessório, porém, um desafio central é compatibilizar interesses e expectativas de sucedido e sucessor (além dos de outros atores). Passado o entusiasmo inicial, não é incomum que, imersos nos desgastes

cotidianos do trabalho e da família, esses dois personagens centrais da sucessão não estejam devidamente atentos aos interesses e expectativas do outro. A geração dos sucedidos tende a buscar mais estabilidade e estar menos propensa ao risco, enquanto os sucessores necessitam arriscar mais e tendem a almejar reconhecimento pessoal e financeiro (HANDLER, 1994). Por mais envolvidos que estejam e imbuídos do espírito de continuidade do empreendimento familiar, sucedidos e sucessores podem sucumbir à falta de comunicação e à ausência de um mínimo planejamento do processo sucessório (WARD, 2004).

Na medida em que a condução do processo sucessório não ocorre de forma minimamente estruturada, aumentam as chances de que surjam frustrações e desentendimentos de ambas as partes. O acúmulo de pequenas desavenças cotidianas é o que pode gerar, mais adiante, um conflito que se revelará, muitas vezes, insolúvel (GORDON e NICHOLSON, 2008).

Neste trabalho, constatou-se que, de uma forma geral, tanto o planejamento quanto a comunicação são elementos incipientes na condução do processo sucessório das fazendas de café. O planejamento teria a função de estabelecer etapas a cumprir ao longo desse processo: ao sucessor, corresponderia a assunção progressiva de responsabilidades na gestão, em paralelo à diminuição, também gradativa, da atuação do sucedido. Contudo, como lembra Lodi (1978), *a empresa é uma estrutura política*: o preparo de um sucessor apenas para a gestão, sem que se estruture a sucessão da propriedade, revela-se insuficiente, do ponto de vista do processo sucessório. Idealmente este deve abranger, também, a transferência do poder relacionado à propriedade do empreendimento. Sem a posse, o sucessor na gestão não tem o respaldo legal ou a legitimidade necessários para tomar as decisões requeridas pelo negócio.

Assim, a continuidade da fazenda depende do preparo do sucessor para a gestão e de que se estipulem regras ou planos para o patrimônio, ou mesmo que se formalize a sua divisão. Do contrário, como constatado empiricamente em diversas famílias e empreendimentos dos entrevistados, pode suceder o seu desmembramento, não sem que antes ocorra a eclosão de conflitos familiares.

No que diz respeito aos sucedidos, a ausência de planejamento e, sobretudo, a resistência em definir a sucessão patrimonial estão associados, em alguma medida, às várias razões e temores explicitados na literatura: perda de poder, perda de identidade,

insegurança financeira (LEONE, 2005; WARD, 2006; KIRKPATRICK, 2012). Apesar de todas as queixas e pressões a que estão submetidos, a grande maioria dos produtores de café demonstra grande prazer em sê-lo, e não considera ser essa uma profissão da qual um dia pretenda se aposentar. Além disso, muitos acreditam que seus filhos se relacionam tão bem que não é necessário introduzir, na família, um assunto desagradável, que possa, eventualmente, fazer aflorar divergências. Por fim, alguns ainda têm como argumento estarem assoberbados com os afazeres do cotidiano da fazenda, não dispondo de tempo para dedicar ao assunto. Paradoxalmente, no entanto, todos desejam a continuidade do empreendimento em mãos da família.

Do ponto de vista dos sucessores, constata-se certa ambiguidade. Boa parte deles evita abordar o assunto, quer por acreditar que isso signifique um desrespeito aos pais, quer porque já tenham desistido de fazê-lo, uma vez que não lograram avançar a discussão. No entanto, uma indefinição da questão patrimonial deixa pairar uma insegurança sobre seu futuro, adicionando mais um componente de volatilidade e risco ao já incerto negócio do café e, também, às suas trajetórias individuais. Não é incomum que essa incerteza coincida com uma fase importante de suas vidas – entre os 25 e 35 anos – quando muitas decisões pessoais (casamento, filhos) acontecem e quando, em termos profissionais, a juventude costuma definir seu percurso. Assim, da perspectiva dos sucessores, há um custo de oportunidade associado à ocupação de seu papel no negócio familiar, associado à incerteza e, eventualmente, à falta de autonomia pessoal.

A promoção de uma comunicação aberta no seio da família sobre as prioridades pessoais e seu entrelaçamento com o negócio familiar constitui uma alternativa para a resolução desse problema. Como se constatou, há casos em que isso é feito de forma sistematizada, por meio de reuniões periódicas, com pautas a discutir sobre a família e sobre o negócio. Entretanto, o normal é que a tentativa de promover tais discussões se revele frustrada, uma vez que o assunto é considerado incômodo e sua abordagem costuma ser evitada. No âmbito de cada família, um primeiro passo para fazer avançar a estruturação da sucessão seria, assim, o próprio questionamento sobre por que é tão difícil abordá-la. A solução que tem sido encontrada por alguns produtores é recorrer a serviços especializados de consultoria em empresas familiares, no intuito não só de facilitar a promoção da comunicação entre os membros da família, mas também de orientar a estruturação de regras de governança que possam nortear o planejamento dessas organizações. Nesses casos, recomenda-se a participação ativa da família nuclear

– pai, mãe e filhos, sucessores ou não – e, a depender de cada cultura familiar, também dos cônjuges dos descendentes.

Se tal solução não chega a constituir panaceia, no sentido de receita certa para eliminar problemas atinentes ao processo sucessório nas fazendas de café, ao menos parece ter o mérito de despertar ou facilitar a consciência, entre os membros familiares, de que um dia o empreendimento constituirá uma sociedade. Seu funcionamento, enquanto sociedade familiar, necessitará aliar competência técnica à capacidade de diálogo dos principais atores. Mesmo essa clarividência parece subestimada no âmbito da grande maioria das famílias dos entrevistados. Da mesma forma, não se revela evidente a consciência de que o sucessor preparado na gestão não tem a mesma legitimidade do pai/sucedido para ser o líder da sociedade em questão. Conclui-se que tais fatores estão na raiz de vários desentendimentos e conflitos que emergem nas fazendas de café, no que diz respeito ao encaminhamento da questão sucessória.

No que tange ao profissionalismo, entendido como a capacitação para administrar um empreendimento cuja dose de complexidade tem crescido, cabe questionar se os sucessores estão sendo suficientemente preparados para exercerem o papel de líderes do empreendimento familiar (BORNHOLDT, 2005). Percebe-se que sua participação ativa na coadministração da fazenda de café os tem credenciado para a gestão do empreendimento, em suas mais diversas facetas, sobretudo naquelas voltadas para a produção e a comercialização. Entretanto, como previsto por Schwass (2006b), outras dimensões da personalidade dos sucessores não têm recebido a devida atenção. Dentre elas, destacam-se o desenvolvimento de sua liderança e autonomia e o preparo para que desempenhem um papel de protagonismo como participante de uma sociedade entre irmãos.

Um argumento central deste trabalho, que a investigação empírica fez comprovar, é que a dinâmica atual da gestão das fazendas de café tem exigido, de seus administradores, investimentos e capacitação para sobreviver como negócio. Do ponto de vista técnico, o setor de café tem sido exitoso em responder aos desafios que surgem nesse ambiente – escassez de mão de obra, requisitos de qualidade e produtividade, entre outros. Apesar, porém, de todos os esforços que tal adaptação requer, os cuidados dispensados ao processo sucessório deveriam ser tão fundamentais quanto aqueles, partindo-se do

princípio de que a continuidade da fazenda é um desejo do produtor e de seus familiares.

Percebe-se que predominam, ainda, desinformação e desconhecimento sobre a questão sucessória nos empreendimentos rurais. Embora inequívocos o entrelaçamento e as mútuas implicações entre a gestão da fazenda e a realidade da família, a vasta maioria dos produtores desconhece que as empresas familiares já são, há muito, objeto de estudo e pesquisa, e que os conhecimentos disponíveis podem contribuir para a condução de seus negócios. Destarte, sugere-se atuação mais incisiva de entidades ligadas ao setor na disseminação dessas informações, de forma não só a conscientizar produtores e familiares, em especial sobre o processo sucessório, mas também a investigar suas demandas e estruturar programas de ação que contemplem suas necessidades. Em outros países, este trabalho tem sido desenvolvido por órgãos governamentais, universidades e institutos privados, ensejando o aprofundamento de aspectos relacionados ao caráter familiar dos empreendimentos rurais e, inclusive, o levantamento de estatísticas importantes para o setor. Isso tem permitido delinear o perfil dos produtores, a longevidade dos empreendimentos e traçar estratégias de facilitação e incentivo à sucessão familiar.

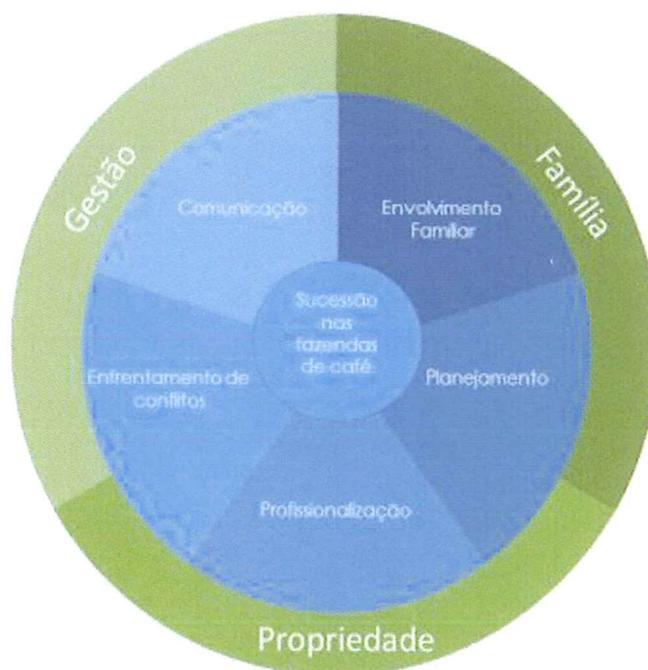
Um esforço de síntese permitiria listar elementos indispensáveis à condução do processo sucessório nas fazendas de café familiares. No âmbito da família, destacar-se-iam:

- a definição da continuidade da fazenda como um negócio ou uma herança;
- a compreensão de que o processo sucessório é, de fato, um *processo*, iniciando-se ainda no estágio da infância, por meio da socialização primária, quando são maiores as chances de que os descendentes desenvolvam o gosto e a afinidade com a fazenda;
- assumida a intenção da continuidade da fazenda como um negócio, o delineamento de um plano de sucessão, que contemple aspectos como:
  - critérios para a definição de um sucessor;
  - elaboração de etapas que constituam um programa de formação do sucessor;

- atenção para a relevância da transmissão do conhecimento tácito do sucedido ao sucessor;
- estabelecimento de mecanismos formais de comunicação sobre o andamento da gestão e sobre aspectos relativos à propriedade;
- definição de etapas para a formalização da sucessão patrimonial.

A figura 2 ilustra os elementos citados acima e sua interdependência.

Figura 2: Componentes do processo de sucessão nas fazendas de café.



Fonte: Elaboração do autor.

Como exhaustivamente demonstrado ao longo deste trabalho, estes fatores não podem prescindir de uma análise realista sobre a viabilidade econômica do empreendimento. Para tal análise, dois fatores são essenciais, quais sejam a escala do negócio e as perspectivas e/ou alternativas de futuro que se apresentam à geração dos descendentes. Por último, fundamental é proceder a uma análise de como se dará o desligamento progressivo da geração dos sucedidos, tanto do ponto de vista financeiro quanto da perspectiva emocional.

A proposição de identificar e analisar os fatores que interferem na transição intergeracional das fazendas de café, de forma a compor um panorama de caráter mais geral sobre essa transição, logrou êxito, no entender do autor desta dissertação. O caráter abrangente e interdisciplinar do campo de estudos de empresas familiares permitiria um aprofundamento do exame de cada um dos elementos identificados. Contudo, o intuito desta pesquisa foi o de descrever e explorar, em sua amplitude, as características que integram o processo sucessório destas organizações.

Dessa forma, futuras pesquisas sobre a transição intergeracional nas fazendas de café podem contemplar vários enfoques. Um deles é a investigação sob a perspectiva de atores outros que os sucedidos e sucessores, como, por exemplo, as mães/esposas e os irmãos/filhos que não quiseram se envolver com a gestão da fazenda. Sob a ótica do gênero, é possível pesquisar a natureza e os desafios relacionados ao engajamento e atuação das mulheres na gestão das fazendas. Outra possibilidade seria investigar a relação entre o tamanho do empreendimento, sua viabilidade econômica e as decisões dos descendentes em seguir o trabalho dos predecessores ou optar por outros caminhos profissionais. Ainda nessa linha, existem algumas fazendas de grande porte que são administradas por profissionais contratados. Caberia traçar um paralelo sobre a sua gestão e a das fazendas contempladas por este estudo, sobretudo no que concerne a sucessão. Por fim, sob a ótica setorial, seria importante pesquisar outros setores da agropecuária, como a pecuária leiteira, por seu alto impacto econômico e social e por estarem, assim como o café, experimentando mudanças profundas em sua gestão.

Da perspectiva dos Estudos Organizacionais e da Administração, a contribuição mais relevante desta pesquisa é destacar as transformações pelas quais vem passando o setor rural no Brasil, com profundas repercussões em todas as áreas de gestão dos empreendimentos. As finanças, o *marketing*, os recursos humanos, a logística, a estratégia, a inovação e, também, o campo das organizações familiares compõem partes do todo que, hoje, integra a administração de uma organização rural. Na medida em que constitui um setor de suma importância para a economia brasileira, sendo um dos poucos nos quais vantagens competitivas ainda prevalecem, acredita-se que investigar a fundo as várias facetas que desafiam a administração desses empreendimentos seja tarefa urgente. Do ponto de vista acadêmico, são múltiplas e inumeráveis as possibilidades que se oferecem à pesquisa. Sob a ótica da produção, contar com recursos humanos qualificados dedicados intensamente ao levantamento e à resolução

dos problemas cotidianos representaria reforço inestimável ao trabalho que já vem sendo desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

AGRIANUAL 2016. *Anuário da agricultura brasileira*. São Paulo: Informa Economics FNP, 2016.

ALCÂNTARA, N. *O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos*. 2010, 112 p., Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

ALMEIDA, L.F. *Direcionadores de mudança na cafeicultura brasileira: passado, presente e desafios futuros*. Universidade Brasil do Café. São Paulo, 2014, 31p., Relatório de Pesquisa.

ALVES, E.; CONTINI, E.; HAINZELIN, E. Transformações da agricultura brasileira e pesquisa agropecuária. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*. Brasília, v. 22, n.1, p.37-51, jan./abr. 2005.

ALVES, E.; ROCHA, D.P. Ganhar tempo é possível? In: GASQUES, J.G.; VIEIRA FILHO, J.E.R.; NAVARRO, Z. (Orgs). *A agricultura brasileira: desempenho, desafios e perspectivas / organizadores* Brasília: Ipea, 2010, p. 275-89.

ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ, 2013. São Paulo: Gazeta Santa Cruz, 2013.

BACEN. Economia mineira: estrutura produtiva e desempenho recente. Boletim Regional do Banco Central do Brasil. Julho de 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2015/07/br201507b1p.pdf>> Acesso em: 28 fev. 2016.

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

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, A.F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J.L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Revista Organizações e Sociedade – O&S*, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-32, abr./jun. 2012.

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOURDIEU, P. O camponês e seu corpo. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 26, p. 83-92, jun. 2006.

BSCA. Cafés especiais do Brasil atendem às diferentes demandas mundiais. Brazilian Specialty Coffee Association, 2016 Disponível em: <<http://bsca.com.br/noticia.php?id=232>> Acesso em: 03 mar. 2016.

BUAINAIN, A.M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J.M.; NAVARRO, Z. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. *Revista de Política Agrícola*, v. 22, n. 2, abr/maio/jun., p. 105-21, 2013.

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

CAIXETA, G.Z.T.; GUIMARÃES, P.T.G.; ROMANIELLO, M.M. Gerenciamento como forma de garantir a competitividade da cafeicultura. Planejamento e gerenciamento da cafeicultura. *Revista Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, EPAMIG, v. 29, n. 247, . p. 14-23, nov./dez. 1998.

CAMARANO, A.A.; ABRAMOVAY, R. *Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos*. IPEA. Rio de Janeiro, 1998. Texto para discussão n. 621.

CAMPOS, E. A.S.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T.D. *Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade*. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/sala\\_conhecimento](http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento)>. Acesso em: 20 nov. 2014.

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

CASTRO Jr., L.G.; ANDRADE, F. T. Aspectos da gestão e da comercialização nas propriedades cafeeiras. In: VILELA, P.S.; RUFINO, J.L.S (Orgs). *Diagnóstico da cafeicultura de montanha em Minas Gerais. Belo Horizonte: INAES (apoio FAPEMIG)*, 2010, p. 149-77.

CFBMC - CANADIAN FARM BUSINESS MANAGEMENT COUNCIL . Best practices for farming with family. CFBMC, 2009. Disponível em: <[www.agf.gov.bc.ca](http://www.agf.gov.bc.ca)> Acesso em: 01 dez., 2014.

CHITTOR,R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. *Family Business Review*, v. 20, n. 1, p.65-79, Mar. 2007.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, ; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, Summer, p. 19-39, 1999.

COLLIER, G. Passing on the family farm. The agricultural scene and the human dimension. New Zealand, 2004. Disponível em: <<http://www.iclca.co.nz/files/docs/passing%20on%20the%20family%20farm.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. *Acompanhamento da safra brasileira: café – 1º Levantamento da safra de 2015*. Brasília, v. 1, n. 3, 2014.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. *Acompanhamento da safra brasileira: café – 1º Levantamento da safra de 2016*. Brasília, v. 2, n. 1, jan. 2016.

CORDEIRO, A.T.; SINGULANO FILHO, G.; RIBEIRO, M.R. Caracterização da propriedade, do cafeicultor e da atividade cafeeira. In: VILELA, P.S.; RUFINO, J.L.S (Orgs.). *Diagnóstico da cafeicultura de montanha em Minas Gerais*. Belo Horizonte: INAES (apoio FAPEMIG), 2010, p. 33-98.

CRAIG, J.B.; SALVATO, C. The distinctiveness, design, and direction of family business research: insights from management luminaries. *Family Business Review*, v. 25, n.1, p. 109-16, 2012.

CRESWELL, J.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELFIN NETTO, A. *O problema do café no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Unesp, 2009.

DIRVEN, M. Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: una razón a más para el éxodo de la juventud? Cepal, diciembre, 2002. Disponível em: <<http://www.cepal.org/es/publicaciones/4525-las-practicas-de-herencia-de-tierras-agricolas-una-razon-de-mas-para-el-exodo-de>> Acesso em: 06 fev. 2015.

DONNELLEY, R.G. A empresa familiar. Tradução de Carlos Osmar Bertero. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 7, n. 23, p.161-98, abr./jun.1967.

DYER, Jr., W.G. Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*. 1 (1), 37-50, 1988.

DYER, Jr., W.G. The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, p. 401-16, 2003.

EPAMIG. Planejamento e gerenciamento da cafeicultura. *Revista Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, v. 29, n. 247, nov./dez. 2008.

FLICK, U. As entrevistas semiestruturadas. In: FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2002, p. 77-97.

FLORES Jr., J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, São Paulo, v. 47, n. 2. p. 325-37, abr./maio/jun. 2012.

FRANCO, M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

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

GERSICK, K.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILL, F. Succession planning and temporality: the influence of the past and the future. *Time Society*, n. 22, p. 76-91, 2013.

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

GOELLER, d. Facilitating succession and retirement in US Agriculture. Cap. 9, p. 149-164. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds). *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*. London: Ahsgate, 2012.

GORDON, G.; NICHOLSON, N. *Family wars: classic conflicts in the family and how to deal with them*. London: Kogan Page, 2008.

GRAZIANO, X. Envelhecimento no campo, 2014. Disponível em: <<http://www.xicograziano.com.br/artigos>>. Acesso em: 30 abr., 2014.

HANDLER, W.C. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, v. 7, n. 2, Summer 1994.

HOFSTRAND, D.M. Two-generation farming. *Iowa State University Extension*, Nov., 1998.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. IBGC (Org). São Paulo: Saint Paul, 2007.

ICO – INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. World coffee trade (1963-2013): a review of the markets, challenges and opportunities facing the sector. ICC 111-5. London: February, 2014. Disponível em: <[www.ico.org](http://www.ico.org)> Acesso em: 30 nov., 2014.

JANK, M.; PESSOA, A. O modelo brasileiro de agricultura de alta escala. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 07 maio 2013. Caderno Opinião.

KEATING, N.; LITTLE, H.M. Generations New Zealand.: retirement and succession in farm families. In: 17th CONFERENCE. 1993, Wellington. *Conference Proceedings Serie*. Wellington: New Zealand Geographical Society, 1993, p. 289-93.

KELLERMANN, F.W.; EDDLESTON, K.A. Feuding families: the management of conflict in family firms. In: POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (Orgs). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 358-68.

KIRKPATRICK, J. Retired farmer – an elusive concept. Cap. 10, p. 165-78. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds). *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*. London: Ahsgate, 2012.

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

KUEHNE, G. My decision to sell the family farm. *Agriculture and Human Values*, v. 30, p. 203-13, 2013.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n.4, p.267-82, Dec., 2005.

LANSBERG, I. *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEACH, P.C. Succession planning in family businesses: consulting and academic perspectives.. 193-212. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds). *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*. London: Ahsgate, 2012.

LEONE, N.M.C.P.G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVINSON, D.J. *The season of a man's life*. New York: Balantine Books, 1978.

LIEBER, E. Mixing qualitative and quantitative methods: insights into design and analysis issues. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, v. 3, p. 218-27 2009.

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

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

MacDONALD, J.M.; KORB, P.; HOPPE, R.A. Farm size and the organization of U.S. Crop Farming, ERR-152. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Aug. 2013. Disponível em: <[www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-reporter/err152.aspx](http://www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-reporter/err152.aspx)>. Acesso em: 12 dez. 2015.

MacDONALD, J.. Family farming in the United States. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2014. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/amber-waves/2014-march/family-farming-in-the-united-states.aspx>> Acesso em: 20 jan. 2016.

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

McLEOD, M. Business continuance and succession planning: a New Zealand perspective. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds). *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*. London: Ahsgate, 2012, p.179-92.

MALAVOLTA, E. *História do café no Brasil*. São Paulo: Agronômica Ceres, 2000.

MATIELLO, J.B. Tributo à tecnologia cafeeira e a nossos técnicos e cafeicultores. Folha Técnica Procafé, n. 136, 2016. Disponível em: <<http://www.fundacaoprocafe.com.br/publicacoes/folhas?page=9>> Acesso em: 29 fev. 2016.

MEJIDO, J.L.T. Marca Brasil. *Revista Agroanalysis*, Edição especial: Café, p. 53-5, nov.1998.

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

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.; GOMES, R. (Org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2007.

MIZUMOTO, F. Contributions from family to human capital and social capital: an analysis of family farms (2009). Disponível em: <<http://www.lums.lancs.ac.uk/files/PPR105.pdf>> Acesso em: 24 mar., 2011.

MOREIRA Jr., A. L.; DE BORTOLI NETO, A. *Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva, 2007.

O ESTADO DE SÃO PAULO. *China já dá mais subsídios agrícolas que EUA e Europa*. Caderno de Economia, 04 fev. 2015.

OLIVEIRA, J.L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33, jan./fev./mar. 2013.

OLIVEIRA, W.M.; ALMEIDA, L. F. O preparo do processo sucessório nas propriedades rurais do Sul e Sudoeste de Minas Gerais. In: *Cadernos da Universidade do Café*, São Paulo, v. 5, 2012.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R. TEIXEIRA, W. *Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente, 2006.

PELEGRINI, D.F.; SIMÕES, J.C. Evoluções, problemas e desempenho da cafeicultura de Minas Gerais. In: Anais do 48º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. 2010, Campo Grande. *Anais...* Campo Grande: Sober, 2010, p. 1-21.

PEREIRA, V.F.; VALE, S.M.L.R.; BRAGA, M.J.; RUFINO, J.L.S. Riscos e retornos da cafeicultura em Minas Gerais: uma análise de custos e diferenciação. *Rev.Econ.Sociol. Rural*, Piracicaba, v. 48, n. 03, p. 657-78, jul./set. 2010.

SAES, M.S.M. *A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café*. São Paulo: Annablume, 1997.

SAES, M. S., NAKAZONE, D. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.– *Cadeia: café*. Campinas, dez., 2002.

SAES, M.S.M.; MIZUMOTO, F.M.; PEDROSO Jr., R. Pesquisa sobre perfil do produtor de café do Brasil. *Cadernos Universidade do Café*. São Paulo, v. 3. p. 11-26, 2009.

SAES, M.S.M.; NUNES, R.; FRANÇA, C. Mão de obra na cafeicultura brasileira. *Cadernos Universidade do Café*. São Paulo, v.4. p. 9-20, 2010.

SCHWASS, J. Understanding the successor’s challenges. In: WARD, J. (Org.) *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*. West Sussex: John Wiley , 2006a, p. 77-96.

\_\_\_\_\_. An effective successor development strategy. In: WARD, J. (Org.) *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*. West Sussex John Wiley , 2006b, p. 97-116.

SETTE, R.S. Gerenciamento da propriedade cafeeira. Planejamento e gerenciamento da cafeicultura. *Revista Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, v. 29, n. 247. p. 7-13. nov./dez. 1998.

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

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; GERSICK, K.E. 25 years of *Family Business Review*: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

SIRMON.D.G. Developing the field of family business research: legitimization, theory and distinctiveness. In: MELIN, L.; NORDQVIST, M.; SHARMA, P. (Orgs). *The Sage Handbook of family business*. London: Sage, 2014, p. 642-647.

SONGINI, L. The professionalization of family firms: theory and practice. In: POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIIOUS, K.X.; KLEIN, S.B. (Orgs). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 269-97.

STADLER, C. *Enduring success: what we can learn from the history of outstanding corporations*. Stanford: Stanford University Press, 2011.

TEDESCO, J.C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs) *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, p. 92-126.

TREVINYO-RODRÍGUEZ, R.N.; TÀPIES, J. Effective knowledge transfer in family firms. In: POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIIOUS, K.X.; KLEIN, S.B. (Orgs). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 343-357.

USDA Economic Research Service (ERS): Agricultural Resource Management Survey (ARMS). Farm Financial and crop production practices. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/data-products/arms-farm-financial-and-crop-production-practices.aspx>> Acesso em: 23 nov. 2014.

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

VILELA, P.S.; RUFINO, J.L.S (Orgs.). *Diagnóstico da cafeicultura de montanha em Minas Gerais*. Belo Horizonte: INAES (apoio FAPEMIG), 2010.

WARD, J. L. *Perpetuating the family business*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

\_\_\_\_\_. Unconventional strategy: why family firms outperform. In: WARD, J. (Org.) *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*. West Sussex: John Wiley, 2006, p. 13-34.

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

WILKINSON, R. New patterns of succession in the Australian wool industry. In: LOBLEY, M.; BAKER, J.R.; WHITEHEAD, I. (Eds). *Keeping it in the family: international perspectives on succession and retirement of family farms*. London: Ashgate, 2012.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS SUCEDIDOS

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

#### 1. Dados pessoais

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_.

Estado civil: \_\_\_\_\_

Número de filhos, profissão dos filhos, estado civil, cidade em que vivem:

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

#### 2. Dados da fazenda familiar

Localização: \_\_\_\_\_

Área da fazenda (ha): \_\_\_\_\_ Área de café (ha): \_\_\_\_\_

Percentual de lavoura própria: \_\_\_\_\_ Percentual de lavouras arrendadas: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo a família tem a fazenda? \_\_\_\_\_.

Quantas transições geracionais já foram feitas? \_\_\_\_\_.

Quem é atualmente o principal responsável pela fazenda? \_\_\_\_\_,

Ele é:

( ) dono e único gestor ( ) dono e principal gestor ( ) dono, mas não é o principal gestor

( ) é gestor, mas já transferiu a posse da fazenda ( ) outra situação

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

#### 3. Histórico pessoal e da fazenda

Naturalidade: \_\_\_\_\_.

Cidade onde reside atualmente: \_\_\_\_\_.

Há quanto tempo reside na atual cidade? \_\_\_\_\_.

Como é sua história com a fazenda? \_\_\_\_\_

---

---

---

Se houver experiências anteriores de sucessão na família, como foram?

---

---

---

Principais marcos da história da fazenda de que o Sr. se recorda:

---

---

---

---

#### 4. Trabalho conjunto

Qual a experiência de trabalho com seu (s) filho (s)? Foi natural ou foi planejada?

---

---

Houve a necessidade de escolha por algum filho? Como foi essa escolha? \_\_\_\_\_

---

---

Como o trabalho desse filho é visto pelos demais membros da família nuclear? \_\_\_\_\_

---

E o trabalho conjunto? Há divisão de tarefas? Há conflitos? Como resolvê-los?

---

---

O trabalho do filho é remunerado? Tem um salário fixo? Tem participação nos resultados? Ela é diferente da recebida por outros filhos? Na opinião do Sr., ele deve perceber alguma remuneração específica pela contribuição que dá ao patrimônio de toda a família?

---

---

O Sr. considera importante providenciar um planejamento da continuidade da fazenda? Em que ele consiste? É formal ou informal? Como é a comunicação da família sobre o assunto?

---

---

#### 5. Percepções pessoais sobre as mudanças na gestão da fazenda de café

O Sr. considera que administrar a fazenda hoje:

( ) É mais complexo que há 20 anos ( ) É mais simples que há 20 anos. ( ) É igual há 20 anos.

---

---

---

Quais as principais causas dessas mudanças? São estruturais ou conjunturais? São reversíveis?

---

---

---

Quais as principais repercussões que tais mudanças trazem para a administração da fazenda, sobretudo no âmbito familiar? O Sr. acha viável que um profissional externo administre a fazenda?

---

---

---

#### 6. Percepções gerais sobre o processo sucessório

O Sr. se considera bem informado sobre a temática da sucessão nos empreendimentos familiares? ( ) Sim ( ) Não

Tem dúvidas e/ou incertezas sobre o processo sucessório? Quais?

---

---

---

Uma eventual indefinição sobre a sucessão da fazenda afeta sua vida? De que forma?

---

---

---

O transcorrer do tempo mudou/tem mudado suas percepções sobre a sucessão da fazenda? Como?

---

---

---

Qual é a sua visão sobre o futuro da atividade de produção de café, e sobre o futuro de sua fazenda, em particular?

---

---

---

Gostaria de acrescentar algo? \_\_\_\_\_

---

**Obrigado!**

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS SUCESSORES

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

#### 1. Dados pessoais

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_.

Estado civil: \_\_\_\_\_ Filhos: \_\_\_\_\_

#### 2. Dados da fazenda familiar

Localização: \_\_\_\_\_

Área da fazenda (ha): \_\_\_\_\_ Área de café (ha): \_\_\_\_\_

Percentual de lavoura própria: \_\_\_\_\_ Percentual de lavouras arrendadas: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo a família tem a fazenda? \_\_\_\_\_.

Quantas transições geracionais já foram feitas? \_\_\_\_\_.

Quem é atualmente o principal responsável pela fazenda? \_\_\_\_\_,

Qual é o papel dele na Fazenda? É gestor e é também dono? Formal ou informalmente?

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

#### 3. Histórico pessoal e da fazenda

Como é sua história com a fazenda? \_\_\_\_\_

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

Se houver experiências anteriores de sucessão na família, como foram?

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

Sempre soube que viria trabalhar na fazenda? Por que tomou essa decisão?

---

---

---

#### 4. Trabalho conjunto

Como avalia a experiência de trabalho com seu pai ? Há divisão de tarefas? Há conflitos? Como resolvê-los?

---

---

Como seu trabalho é visto pelos demais membros da família nuclear? E pelos funcionários , fornecedores e clientes da fazenda?

---

---

Qual a sua autonomia na tomada de decisões da fazenda? \_\_\_\_\_

---

Em termos de remuneração, você recebe um salário fixo, participação nos lucros, enfim, como é a parte financeira de trabalhar na fazenda? É melhor que trabalhar fora? Por quê? \_\_\_\_\_

---

---

Considera importante providenciar um planejamento da continuidade da fazenda? Em que ele consiste? É formal ou informal? Como é a comunicação da família sobre o assunto?

---

---

#### 5. Percepções pessoais sobre as mudanças na gestão da fazenda de café

No período em que está na fazenda, houve alguma mudança relevante na condução da administração da atividade cafeeira? Qual (is)?

---

---

---

Quais as principais causas dessas mudanças? São estruturais ou conjunturais? São reversíveis?

---

---

---

Se você não tivesse se interessado em participar ativamente da administração da fazenda, alguém de sua família o faria? Quem? Seria viável contratar um profissional externo?

---

---

---

#### 6. Percepções gerais sobre o processo sucessório

Você se considera bem informado sobre a temática da sucessão nos empreendimentos familiares? ( ) Sim ( ) Não

Tem dúvidas e/ou incertezas sobre o processo sucessório? Quais?

---

---

Uma eventual indefinição sobre a sucessão da fazenda afeta sua vida? De que forma?

---

---

O transcorrer do tempo mudou/tem mudado suas percepções sobre a sucessão da fazenda? Como?

---

---

Qual é a sua visão sobre o futuro da atividade de produção de café e sobre o seu futuro, em particular?

---

---

---

Gostaria de acrescentar algo? \_\_\_\_\_

---

**Obrigado!**