

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GOVERNANÇA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS DO BRASIL:  
O caso da Fazenda Santana do Bagaçu

EMILIANO MILANEZ GRAZIANO DA SILVA

SÃO PAULO

2021

EMILIANO MILANEZ GRAZIANO DA SILVA

GOVERNANÇA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS DO BRASIL:  
O caso da Fazenda Santana do Baguaçu

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas, como  
requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Gestão para a Competitividade.  
Linha de pesquisa: Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Mário Prestes Monzoni Neto.

SÃO PAULO

2021

## FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Emiliano Milanez Graziano da.

Governança e sucessão em empresas familiares rurais do Brasil : o caso da Fazenda Santana do Baguaçu / Emiliano Milanez Graziano da Silva. - 2021.

70 f.

Orientador: Mario Monzoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Governança corporativa. 2. Empresas familiares - Sucessão. 3. Administração de empresas. 4. Agroindústria. I. Monzoni, Mario. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getúlio Vargas. IV. Título.

CDU 65.012.432

EMILIANO MILANEZ GRAZIANO DA SILVA

GOVERNANÇA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS DO BRASIL:  
O caso da Fazenda Santana do Baguaçu

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a  
obtenção do título de Mestre em Gestão para a  
Competitividade. Linha de pesquisa:  
Sustentabilidade.  
Orientador: Prof. Dr. Mário Prestes Monzoni Neto.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mário Prestes Monzoni Neto (Orientador) FGV - EAESP  
Prof. Dr. André Carvalho – FGV - EAESP  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Lessa Brandão – HCTE - UFRJ

SÃO PAULO

2021

## AGRADECIMENTOS

Aqui quero agradecer a todos que contribuíram de forma direta e indireta para a concretização deste importante marco na minha vida.

Agradeço primeiramente à minha paciente e solidária companheira Juliana Furlaneto Benchimol que com seu sorriso fácil e acalentador, por inúmeras vezes me re-energizou e fez com que as energias voltassem a este corpo cansado.

Agradeço aos meus três filhos: Arthur, Felipe e Gabriela. Simplesmente por existirem. São a razão de eu querer que os sonhos persistam e me esforçar para ser uma pessoa melhor a cada dia.

Agradeço a meus pais. Mestres e professores que nunca se furtaram a me ajudar neste trajeto.

Agradeço às minhas irmãs e família toda: primos, primas, tios e tias. São minha história.

Agradeço aos funcionários e amigos que tenho e fiz na Fazenda Santana do Baguaçu. Sem eles nada disso seria possível. Nem faria sentido.

Agradeço ao meu orientador que prontamente me acolheu e escutou empaticamente, me desorientando algumas vezes, mas mantendo a serenidade fundamental para chegarmos até o final com excelência.

Agradeço a todos os professores dos programas de pós graduação da FGV que tive a oportunidade de aprender um pouco com suas ricas aulas, experiências de vida e conversas informais no café e, infelizmente por poucas vezes, nos bares.

Agradeço em especial ao professor Paulo Branco e à professora e amiga Ana Carolina Aguiar que souberam tocar meu coração e me encantar para esse rico e profundo processo de transformação que foi o percurso do Mestrado.

Agradeço toda a Turma 4 e os colegas de outras turmas e cursos que foram o amálgama dessa experiência transformadora e impactante que vivi. Os frutos aqui estão: dentro de mim, por estas páginas e em tudo o que faço porque a metamorfose de uma lagarta lhe dá asas e ela nunca mais deixa de voar.

Obrigado a todos. De coração.

Dedico ao meu avô.

Foi meu mentor e é minha inspiração.

Saudades.

“Nós vivemos a vida olhando para a frente, mas a entendemos olhando para trás. Quando olhamos para trás, o que se destaca é que as coisas se resumem a pessoas. As pessoas fazem a diferença”.

Norman W. Brown

## RESUMO

O presente trabalho dedica-se a avaliar a governança de uma Empresa Familiar Rural (EFR) verificando as oportunidades e vulnerabilidades de sua Governança vis-à-vis às melhores práticas de mercado indicadas nos Guias de Boas Práticas de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Guia Exame de Sustentabilidade e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Este Estudo de Caso, realizado na Fazenda Santana do Bagaço (FSB), evidencia como os desafios colocados à sua terceira geração são uma clara oportunidade de melhoria: comunicação, planejamento e gestão eficiente formam o tripé que pode significar a sobrevivência ou não desta EFR por mais uma ou mais várias gerações.

A pesquisa é qualitativa, com aplicação do método de Estudo de Caso e coleta de dados a partir de documentos corporativos e entrevistas semiestruturadas, com todos os membros da segunda geração, que ocuparam posições no Conselho ou na gestão do negócio em si ao longo de sua jornada.

São analisados aspectos específicos da Governança, desde como a transparência afeta a gestão e as relações familiares, quais os instrumentos e práticas de comunicação formais e informais existentes, como uma maior disponibilidade de dados e tecnologia nos dias de hoje influencia na gestão de uma EFR, até a diversidade cultural e o processo de sucessão em andamento.

Como resultado fica evidenciado que a diversidade cultural impõe ao atual grupo responsável pela governança e gestão desta EFR a tarefa de aprimorar os instrumentos e a qualidade da comunicação. Além disso, faz-se necessário organizar e apresentar o grande volume de dados técnicos acumulados de modo a atender ao perfil mais gerencial e menos presencial de interação de seus atuais sócios.

A conclusão deste estudo é que o processo sucessório pode sim, avançar para além da terceira geração, porém é fundamental que a confiança, transparência, boa comunicação e resultados operacionais positivos estejam presentes e também que a diversidade seja entendida e aceita por todos.

**Palavras-chave:** gestão; Governança; Empresa Familiar Rural; agronegócio; sucessão.



## ABSTRACT

The present work is dedicated to evaluating the governance of a Rural Family Business (RFB) by verifying the opportunities and vulnerabilities of its Governance vis-à-vis to the best market practices indicated in the Good Governance Practices Guides of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), Exame Sustainability Guide and the Corporate Sustainability Index (ISE).

This Case Study, carried out at Fazenda Santana do Bagaçu (FSB), shows how the challenges posed to its third generation are a clear opportunity for improvement: communication, planning and efficient management, as a tripod, might define its survival or not for one or more generations.

It is a Qualitative research, with the Case Study method application and data collected from corporate documents and semi-structured interviews, with all members of the second generation, who occupied positions on the Board or in the management of the business itself throughout their journey.

Specific aspects of Governance are analyzed, from how transparency affects management and family relationships, what are the present formal and informal communication tools and practices, how today's greater availability of data and technology influences the management of a RFB, through how cultural diversity influences the established and ongoing succession process.

As result it's clear that cultural diversity imposes the task of improving the instruments and quality of communication to the current group responsible for the governance and management of this RFB. It is also necessary to organize and present the large volume of technical data accumulated in order to meet the profile of its current partners, which is more decision-making and with less face-to-face interaction.

The conclusion is that the succession process can advance to more than the third generation, but it is fundamental to have trust, transparency, good communication and positive operational results present and also the diversity needs to be understood and accepted by all.

**Keywords:** management, governance; Rural Family Business; agribusiness; succession.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Genealogia da FSB.....	43
<b>Figura 2</b> – Organograma FSB 2021.....	44
<b>Figura 3</b> – Linha do Tempo Intergeracional e principais elementos da Governança citados nas entrevistas.....	50

## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

<b>Tabela 1</b> – Área Agrícola em Produção.....	41
<b>Quadro 1</b> – Matriz de Amarração.....	29
<b>Quadro 2</b> – Matriz de Análise: Perguntas e Eixos de Interesse.....	37
<b>Quadro 3</b> – Matriz de Amarração e Achados de pesquisa.....	59

## **LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS**

<b>Apêndice I</b> – Questionário de Pesquisa.....	68
<b>Anexo I</b> – Políticas FSB.....	69
<b>Anexo II</b> – Política de Incentivo à Educação.....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMRA	– Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio
ASG	– aspectos Ambientais, Sociais e de Governança
EFR	– Empresa Familiar Rural
EUA	– Estados Unidos da América
ESG	– Environmental, Social and Governance aspects
FAO	– Food and Agriculture Organization
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
FSB	– Fazenda Santana do Bagaçu
IBGC	– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISE B3	– Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3
IAC	– Instituto Agrônomo do Governo do Estado de São Paulo
IFC	– International Finance Corporation
MIT	– Massachusetts Institute of Technology
MPGC	– Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade
OAG	– Objetivo de Aprendizagem Geral
PwC	– PricewaterhouseCoopers
RGR	– Sistema de Gestão da Fazenda Santana do Bagaçu
RSC	– Responsabilidade Social Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1. Contexto.....	16
2. Motivações.....	20
3. Questão de Pesquisa.....	20
4. Objetivo.....	21
5. Organização do Trabalho.....	21
<b>2 - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
1. Empresa Familiar Rural.....	23
2. A sustentabilidade e os aspectos ASG nas EFR brasileiras.....	24
3. A importância da Governança dentro do ASG.....	25
4. A sucessão como parte da Governança.....	26
5. A Cultura e Comunicação nas Empresas Familiares Rurais.....	27
6. Matriz de Amarração.....	29
<b>3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
1. Opção pelo Estudo de Caso.....	32
2. Critérios para a Seleção do Caso.....	34
3. Matriz de Análise.....	36
4. Coleta de Dados.....	38
5. Questionário de Pesquisa.....	38
6. Pesquisa Documental.....	40
<b>4 - O CASO.....</b>	<b>41</b>
<b>5 - RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
1. Instrumentos de Gestão.....	46
2. Comunicação.....	50
3. Transparência.....	52
4. Diversidade Cultural.....	53
5. Matriz de Amarração e Resultados.....	55
<b>6 - CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>7 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>62</b>
<b>8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>

<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>70</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

### 1. Contexto

Recentemente, o termo ASG ou ESG (acrônimos para a sigla de aspectos Ambientais, Sociais e de Governança - em português e inglês, respectivamente) (re)surgiu com força nas discussões sobre negócios e investimentos no Brasil em jornais e revistas especializados. Multiplicaram-se os eventos e webinars – especialmente motivados pela pandemia – e parece que, finalmente, o mercado deu um passo firme na direção da sua adoção em definitivo.

Consequentemente, a agenda ASG começou a ganhar espaço nas instâncias mais altas dos mais diversos setores econômicos e, com isso, surgiram oportunidades para um aprofundamento desses temas - e suas derivações - em seus negócios. Entre esses setores, dada sua importância na economia brasileira, a agropecuária também se movimenta para avançar nas estratégias e práticas empresariais para a sustentabilidade. Se impactos ambientais e sociais estão na berlinda do debate, a dimensão da Governança (o “G” do ASG) não fica atrás nas prioridades para atuação, em especial nas empresas familiares que existem no agronegócio, interesse desta pesquisa.

Ainda é cedo para afirmar que essa nova onda vai, de fato, mudar as práticas do setor e criar novos paradigmas. Entretanto, é evidente que o debate está intenso e sendo feito em múltiplas frentes: eventos online – únicos ou em série; passando por portais de conhecimento, cadernos especiais em veículos de imprensa, ferramentas online, até grupos de discussão em diferentes plataformas digitais.

Até o início de 2021, empresas de consultoria como KPMG e PwC, agências de investimento como XP (Expert XP – ESG <https://eventoexpert.xpi.com.br/user/login>), jornais e revistas de negócios como Valor Econômico e Revista Exame (Portal Exame ESG - <https://exame.com/esg/>) por exemplo, dedicaram cadernos, portais e eventos exclusivamente ao tema.



Também podemos citar a empresa de consultoria KPMG que criou uma ferramenta para aplicação online e apoio no processo de evolução das empresas familiares: o Portal Avaliação da dinâmica da Empresa Familiar - <https://dynamicsassessment.kpmg.com/> que é gratuito e se dedica a apoiar os gestores de empresas familiares no diagnóstico e processo de melhoria de gestão para aqueles que se cadastrarem e compartilharem seus dados com a consultoria.

Outro bom exemplo é o caso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que realizou uma série de webinars e também lançou publicações sobre o tema. Um dos eventos foi o *Fórum ESG na realidade de empresas regionais e familiares*<sup>1</sup> do IBGC, realizado online em 11 de fevereiro de 2021.

Dentre as publicações pode-se destacar dois relatórios, ambos de 2018, baseados em pesquisas de campo: *Protocolo familiar: aspectos da relação família e negócios* onde se apresenta claramente a importância do tema da Governança corporativa em empresas familiares e as oportunidades de avanço em direção a uma perpetuação dos negócios. E o segundo documento *Longevidade das empresas familiares – Principais achados da pesquisa realizada com representantes da geração sênior e da nova geração de 35 empresas familiares da região Nordeste* que busca explorar os elementos fundamentais da Governança que influenciam a longevidade de um negócio familiar.

Empresas familiares ou negócios familiares (*Family business* na literatura internacional) são ao mesmo tempo negócios, empregos, investimentos, patrimônio, legados, herança, simbolismo e afeto (CALEGARI, 2016). Neste contexto, confundem-se princípios e fundamentos, instâncias e papéis da Governança e gestão empresarial tradicional, com aspectos histórico-culturais, crenças e preconceitos, formando culturas organizacionais únicas e peculiares, que vão se modificando e transformando ao longo das gerações que se sucedem a frente dos negócios do campo. Como apontado em IBGC (2019), em empresas familiares há uma constante miscigenação entre negócios e temas familiares, o que leva muitas vezes o tema da Governança para além das portas da empresa.

---

<sup>1</sup> <https://www.ibgc.org.br/eventos/ESG-na-realidade-de-empresas-regionais-e-familiares>

Ao longo das sucessões geracionais, a cultura de negócios vai se solidificando e práticas de Governança vão sendo incorporadas às empresas familiares, conforme aponta o Relatório supracitado do IBGC. Entretanto, o mesmo relatório também revela que ao longo do tempo aumentam também os conflitos e estes, por sua vez, são o principal motivo para saída de membros da família dos negócios compartilhados.

Isso é corroborado por uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria PwC, em 2016, que identificou, entre empresas familiares entrevistadas, um percentual de 12% com a gestão na sua terceira geração e só um pequeno grupo de 3% chegando à quarta geração.

Neste cenário, a existência de empresas familiares rurais no Brasil é de relevante interesse, não só pela representatividade do setor no PIB nacional que, de acordo com o Censo Agropecuário do IBGE de 2017, em 2014 foi o responsável por mais da metade das economias em quase um em cada cinco dos municípios do país, mas também porque exploram e extraem esse valor do nosso imenso potencial de capital natural.

Dados deste mesmo Censo se alinham aos resultados da pesquisa da PwC, apontando que quase 70% das empresas familiares rurais brasileiras não chegam na segunda geração e apenas 5% passam à terceira durando pouco mais de 30 anos em uma mesma família, sendo 40% destas transmitidas por herança, modalidade apontada como sendo a mais comum ainda nos dias atuais (LEMOS; CONEJERO; MACHADO FILHO, 2015).

O termo Empresa Rural não é novo e já se apresentava no Estatuto da Terra (cujo texto original teve a participação de José Gomes da Silva, o fundador da Fazenda Santana do Bagaçu, objeto de estudo de caso desse trabalho), em seu artigo 4, VI do Estatuto da Terra Lei Federal nº 4.504/1964, que define “a empresa rural como o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico”.

Ainda de acordo com IBGE (2017), nas propriedades rurais brasileiras temos mais de 90 % das propriedades com administração familiar, onde 73% das pessoas têm algum grau de parentesco

com o fundador ou proprietário. Nestas empresas, 85% das terras são próprias e em 90% dos casos a administração é feita pelos proprietários e coproprietários.

Neste mesmo sentido, o professor John A. Davis, do MIT e também fundador da Cambridge Family Enterprise Group, coloca em sua página da internet <sup>2</sup> a chamada regra das três gerações, que traça o rumo quase certo e imutável do desaparecimento das empresas familiares após a terceira geração.

Ainda, segundo a 7ª Pesquisa Hábitos do Produtor Rural da Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio – ABMRA de 2017, destinada a investigar o perfil do produtor rural brasileiro, quando perguntados sobre os principais desafios enfrentados no seu negócio nos últimos anos, sendo motivo de preocupação suficiente para fazê-los perder o sono, só 2% dos agricultores e 5% dos pecuaristas indicaram o processo de sucessão familiar, ou seja, os processos de gestão e Governança ainda são uma preocupação marginal na cabeça do produtor rural brasileiro.

Todavia, dentro das empresas familiares rurais é natural o processo de afastamento e diversificação cultural quando os processos de sucessão geracional se instalam e naturalmente, estes fatores podem desenvolver ao longo dos anos relações conflituosas que podem ser mitigadas com a implementação de mecanismos de Governança (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Esse movimento demonstra definitivamente a materialidade do pilar “Governança” nas empresas familiares no Brasil, o que despertou o interesse e motivação para estudo de um tipo bem específico: as empresas familiares do agronegócio brasileiro, ou os negócios do campo, ou então as Empresas Familiares Rurais – EFR como será usado neste trabalho.

---

<sup>2</sup> <https://johndavis.com/family-sustainability/>

## 2. Motivações

De acordo com o apresentado no website do curso de Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade (MPGC) – Sustentabilidade, em seus Objetivos de Aprendizagem, o egresso deste curso deve ser capaz de realizar diagnósticos, propor soluções e aplicar métodos científicos no tratamento e solução de problemas práticos na área de sustentabilidade (OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM - INFOLITERACIA, 2021).

Adicionalmente, o momento histórico da FSB é único e apresentou as condições ideais para que a pesquisa fosse desenvolvida, uma vez que em 2021 dá-se formalmente o final do processo de transição entre segunda e terceira gerações na família à frente dos negócios. Transição que é um dos maiores desafios apontados pelo IBGC para uma empresa familiar (IBGC, 2016).

Sendo este pesquisador parte da família gestora da Empresa Familiar Rural analisada neste estudo de caso único - e esta uma oportunidade única de efetivamente realizar um diagnóstico e propor soluções para a melhoria do sistema de gestão e Governança atuais ali empregados – esse trabalho se revelou uma jornada de aperfeiçoamento contínuo e de envolvimento de todas as partes (MCKENZIE *et al.*, 2021).

## 3. Questão de Pesquisa

Este trabalho é uma Pesquisa Qualitativa, que tem como método um estudo de caso sobre Governança em empresas familiares rurais no Brasil, com coleta de dados a partir de documentos corporativos e entrevistas semiestruturadas com todos os membros da segunda geração que ocuparam ao longo de sua jornada posições tanto no Conselho como na gestão do negócio em si.

A pergunta de pesquisa que se faz para tanto é: “Quais as lacunas – oportunidades e vulnerabilidades – da Governança da Fazenda Santana do Baguaçu, propriedade rural familiar brasileira, vis-à-vis às melhores práticas de mercado?”

Adicionalmente, as seguintes subquestões também se colocam nesta pesquisa como pontos de interesse:

- Como a transparência afeta a gestão, Governança e relações familiares dentro da FSB?
- Quais os instrumentos e práticas de comunicação formais e informais existem na Fazenda Santana do Baguaçu?
- O que uma maior disponibilidade de dados e tecnologia nos dias de hoje influencia na gestão?
- Quanto a diversidade cultural influencia no processo de sucessão estabelecido e em andamento?

#### 4. Objetivo

O presente estudo teve como principal objetivo fazer um diagnóstico das práticas de Governança da Fazenda Santana do Baguaçu, que inicia uma nova fase em sua história, com a terceira geração assumindo definitivamente a gestão do negócio. Este estudo visa contribuir para a longevidade do negócio familiar estudado de modo que ele se mantenha de maneira rentável, organizado e próspero para toda a família, mantendo seus objetivos econômicos, sociais e ambientais preservados e alinhados com o que foi construído por seu fundador.

Adicionalmente, foram geradas informações, referências e reflexões que podem contribuir para um Planejamento Estratégico desta e qualquer outra fazenda ou empresa de administração familiar, visando que a propriedade seja viável e permaneça na posse da família proprietária por mais um período tempo.

#### 5. Organização do Trabalho

Este documento está organizado em cinco capítulos e um conjunto de anexos.

Nesse primeiro capítulo é feita uma introdução ao contexto em que está inserido o estudo, sua motivação e identificada de maneira clara a questão de pesquisa e seus objetivos.

O segundo capítulo apresenta a Revisão de Literatura de forma a limitar e esclarecer o campo de pesquisa e suas peculiaridades ao leitor, com a separação dos construtos em subtemas específicos. Ao final encontra-se a Matriz de Amarração, com um quadro resumo de todos os autores consultados, principais pontos de cada um e como estes se relacionam com o tema desta pesquisa.

No terceiro capítulo é feita a exploração conceitual da Metodologia, assim como o passo a passo da pesquisa, de modo a demonstrar seus alcances.

O quarto apresenta o caso informando o que é a Fazenda Santana do Bagaçu e apresentando um pouco da sua história.

O quinto capítulo traz os Resultados de pesquisa, por meio de uma Matriz de análise sob a qual o pesquisador se baseou para avaliar os fatos observados em relatos e documentos coletados em campo, bem como nas leituras prévias. Neste capítulo também são tabulados os dados coletados em campo e apresentados ao leitor de forma organizada.

Finalmente no último capítulo são apresentadas as Considerações Finais, feitos os devidos comentários e conexões com o arcabouço teórico apresentado na Revisão de Literatura e também as limitações e sugestões de continuidade de estudos neste campo.

## 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são reunidas as contribuições de autores sobre os construtos deste trabalho que se encadeiam na seguinte perspectiva: inicialmente o autor aborda o conceito de Empresa Familiar Rural buscando esclarecer o que é e quais os conceitos importantes para a análise do Caso escolhido que circundam este tipo de organização.

Em seguida é feita a relação entre sustentabilidade e os aspectos ASG e as EFR brasileiras esclarecendo como estas se conectam ao tema da sustentabilidade e já circunscrevendo o foco deste trabalho para o tema da Governança dentre os aspectos ASG.

Finalmente, dentro da Governança em uma EFR, alguns temas se destacam e são fundamentais para a análise de lacunas e oportunidades, tendo destaque na bibliografia disponível os temas da sucessão e dentro deste, a cultura e comunicação.

### 1. Empresa Familiar Rural

Não se deve confundir o termo Empresa Familiar Rural com o conceito de agricultura familiar que no cenário brasileiro é datado como sendo empregado primeiramente no final dos anos 90 (SCHNEIDER, 2003) e que foi caracterizado na Lei Federal nº. 11.326/06. Uma EFR possui características que a diferenciam do conceito de agricultura familiar e também do de agricultor familiar pois o elemento central que conecta, e em torno do qual giram as relações, não é a posse ou o uso da terra, mas sim as cotas ou ações da empresa que pertencem – aproximando-se dos termos supracitados - a membros de uma mesma família e tem como território da sua produção gestão e convivência, o ambiente rural (CAVALCANTI, 2020).

Uma Empresa Familiar Rural é uma entidade diferente dos empreendimentos de Agricultura Familiar conhecidos e amplamente estudados no campo das ciências sociais e muito bem caracterizado por diversos autores. Entretanto se aproxima deste conceito na medida em que a chamada Agricultura Familiar, conforme caracterizado por Arruda e Araújo (2019) é um conceito para além dos empreendimentos, envolvendo todos os tipos de interação e conexão

entre pessoas, envolvendo uma cultura própria, características econômicas e ambientais particulares e também modos de produção específicos a este grupo que se caracteriza fundamentalmente por ser gerenciado e operado por membros de uma mesma família.

E como bem colocado por Cavalcanti (2020), as dimensões de família, propriedade e gestão estão interligadas em uma Empresa Familiar Rural e devem coexistir como fonte de atenção de todos para que seu futuro não seja ameaçado ou a harmonia do núcleo familiar afetada.

Uma empresa familiar, conforme definido por Johansson, Karlsson e Malm (2020) difere-se das empresas comuns por ter dentre seus objetivos outros fatores além do lucro como por exemplo status social, legado para as gerações futuras e independência. E as empresas familiares rurais diferem-se deste grupo ao apresentar uma característica adicional e peculiar que é o fato de terem suas áreas produtivas em ambientes rurais.

Em todas as cadeias de valor do agronegócio brasileiro temos a presença numerosa de empresas familiares rurais, que coexistem lado a lado com multinacionais, grandes empresas e conglomerados nacionais ou então com cooperativas e associações de produtores, conforme assinalado por Machado Filho, Caleman e Cunha (2016).

## 2. A sustentabilidade e os aspectos ASG nas EFR brasileiras

A discussão entre sustentabilidade e resultados de uma empresa é foco de atenção tanto para empresas urbanas como rurais. Para Machado Filho, Caleman e Cunha (2016), apesar de ainda existir desconhecimento e falta de disseminação a respeito dos temas de sustentabilidade, este debate e relação com o tema da Governança são necessários e bem-vindos para as Empresas Rurais, sejam estas familiares ou não.

E essa relação se faz necessária e atual na medida em que a atividade agrícola, fator fundamental na caracterização das EFR, é apenas uma dentre a diferentes dimensões existentes entre Homem e Natureza, ou seja, entre os interesses da sociedade e os interesses privados ou familiares como afirmado por Schneider (2003).



Entretanto, Nollet, Filis e Mitrokostas (2016) apontam que os efeitos de práticas mais sustentáveis ou alinhadas aos conceitos ASG tem seus efeitos percebidos no longo prazo, afetando negativamente a rentabilidade inicial em alguns casos, mas compensando financeiramente estes períodos no cômputo geral.

O conjunto de práticas, programas de moradia, subsídios em transporte, educação, acesso a alimentos e insumos, oferta de alternativas de lazer e outras atividades pautadas em aspectos sociais modernos sucinta uma questão decisiva: esta política apoia ou atrapalha o desempenho financeiro da empresa (NOLLET; FILIS; MITROKOSTAS, 2016)?

### 3. A importância da Governança dentro do ASG

A carta anual aos CEOs produzida por Larry Fink presidente da BlackRock em 2012<sup>3</sup> já deixava claro a importância do tema da Governança para empresas e corporações. Para as empresas familiares rurais, não se pode esquecer da relevância dos aspectos econômicos na gestão, pois como apontado por Vieira, Vieira e Pizarro (2012), uma boa comercialização é vital na agricultura brasileira hoje.

Analisando os fatores que influenciam a perenidade, Davis (2020) coloca que as empresas familiares que persistem por diversas gerações focam seus esforços não só em excelência operacional, de modo a garantir eficiência produtiva e controle de custos, mas também em outros aspectos importantes da gestão e Governança.

Como constatado por Soleimanof, Rutherford e Webb (2018), os aspectos de Governança em empresa familiares são peculiares a estas uma vez que suas interações com seus contextos são únicas e as levam a adotar visões diferentes de empresas não familiares.

---

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2012-larry-fink-ceo-letter>

Da mesma maneira, Grzybovski *et al.* (2013) aponta que em uma empresa familiar se adotam estruturas de governança muito peculiares e por vezes não condizentes com modelos encontrados na literatura.

Isso significa que elementos fundamentais de uma Governança, como um Acordo de Membros, são atributos igualmente importantes em uma EFR, dado que um Acordo Societário de empresa comum é celebrado entre pessoas que escolheram ser sócias e um Acordo de Membros em uma empresa familiar é, em primeira análise, um acordo entre pessoas que são sócias não por escolha, mas por parentesco. Adicionalmente, a implementação de outro elemento de Governança, como o Conselho de Administração como instância máxima de discussão, planejamento e decisão, por si só já revela um aspecto inicial de profissionalismo nas empresas familiares (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2016).

Neste sentido a Governança também é elemento fundamental para as Empresas Familiares Rurais, conforme apontado por Cavalcanti (2020), uma vez que estas se enquadram em ambientes competitivos e isso implica na necessidade de uma administração e Governança pautadas em princípios empresariais como rentabilidade, respeito às Leis e Normas vigentes e também uma capacidade técnica e produtiva que sejam geradores de produtos comercialmente viáveis.

#### 4. A sucessão como parte da Governança

De acordo com Alcântara & Machado Filho (2014), o processo de sucessão em uma empresa familiar é o movimento de continuação da gestão dos negócios em uma família, afetado também por diversos outros desafios correlatos.

Igualmente importante dentro dos subtemas da Governança, a sucessão é apontada como um dos maiores pontos de atenção para empresas familiares em geral. Ao lado da sua profissionalização da gestão e do evidente crescimento necessário para manter a propriedade, a sucessão merece lugar de destaque pois uma empresa familiar precisa vencer a barreira de

passagem entre primeira e segunda gerações para que possa ser considerada verdadeiramente perpetuada (LETHBRIDGE, 1997).

Já Machado Filho, Caleman e Cunha (2016) apontam que a perpetuação dos negócios com a sucessão de gerações para as Empresas Familiares Rurais não é diferente, ou seja, há uma sensível redução das perspectivas de continuidade dos negócios ao longo do tempo.

Também Cavalcanti (2020) aponta que a sucessão, ao lado de custos e administração são pontos cruciais de atenção no planejamento das empresas rurais familiares. Considerando que os negócios agrícolas têm como aspecto intrínseco, os efeitos na e da natureza, podemos considerar que os aspectos Ambientais, Sociais e de Gestão (ASG) são a base para seu planejamento e sucesso.

## 5. A Cultura e Comunicação nas Empresas Familiares Rurais

Empresas Familiares Rurais que apresentam a presença da terceira ou outras gerações podem ser consideradas empresas multiculturais pois, de acordo com Hofstede (1980) a cultura se refere a uma programação mental de um grupo a partir de um condicionamento com mesmas experiências de vida e educação. Isto é, famílias diferentes costumam ter culturas diferentes.

Da mesma forma, Chrisman, Chua e Steiter (2005) afirmam que a formação de empresas familiares é resultado de um grupo de fatores entrelaçados que são específicos a cada uma das famílias e seus arranjos, mas que tem entre eles a cultura como um dos seus componentes fundamentais.

Isto apresenta um fator importante que não pode ser negligenciado na análise para o sucesso de uma Empresa Familiar Rural: como lidar com as diferenças culturais de seus membros/sócios? Como apontado por Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020), as diferenças culturais são uma das características definidoras de um grupo, ou seja, se há pessoas com culturas diferentes temos um grupo formado.

E assim como todo grupo que se conecta com um objetivo comum, neste caso a perpetuação do negócio herdado, a construção de uma cultura de grupo é fundamental para que uma Empresa Familiar Rural tenha sucesso. Por isso é importante dedicar tempo e energia para a efetiva comunicação e adequação dos processos internos de convivência e gestão, de modo que o conflito seja evitado e o consenso alcançado sempre que possível como parte do processo de aprendizado (SCHMIDMEIER; TAKAHASHI; BUENO, 2020).

Esse caldo cultural existente dentro das EFR é advindo de vários fatores. Dentre estes, a pluriatividade instalada com o desenvolvimento de atividades agrícolas e não-agrícolas por parte dos membros de uma mesma família pode ser apontado como um dos mais frequentes (SCHNEIDER, 2003).

Conforme apontado por Cavalcanti (2020), a formação geral de uma EFR é por pessoas físicas reunidas em torno de uma fazenda, cada um com sua individualidade e, muitas vezes, com suas atividades profissionais distintas e não ligadas à exploração diária da terra que possuem em comum.

Esse fato torna clara a necessidade do estabelecimento de um processo de comunicação entre os diferentes membros de uma Empresa Familiar Rural que seja preciso, claro e eficaz. Isso irá exigir, dentre outras qualidades, habilidades mínimas de comunicação de e entre estes membros (SCHMIDMEIER; TAKAHASHI; BUENO, 2020).

Essa comunicação eficiente tem também a função de combater o natural processo de redução da confiança, que era utilizada como mecanismo de Governança inicialmente e com o passar dos anos e a chegada de novas gerações trazendo o distanciamento entre os diferentes membros, se reduz e pode ser um problema importante na gestão (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

## 6. Matriz de Amarração

Como recomendação de boa prática indicada pela FGV em seu Guia do Trabalho Aplicado (TA) (2019) e também para facilitar a leitura e entendimento deste trabalho, é apresentada a seguinte Matriz de Amarração. Nesta representação matricial são listados os trabalhos consultados para a elaboração desta Revisão de Literatura agrupados de modo a facilitar a conexão dos pontos de interesse abordados pelos autores com a questão de pesquisa e os objetivos apresentados neste trabalho (TELLES, 2001).

**QUADRO 1 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

<b>Conceito/construto abordado</b>	<b>Autores consultados</b>	<b>Principais pontos levantados pelos autores</b>	<b>Relação com a Questão de Pesquisa ou Objetivo</b>
Empresa Familiar Rural	Johansson, Karlsson e Malm (2020) Cavalcanti (2020) Arruda & Araújo (2019) Alcântara, N. B.; Machado Filho, C. A. P, (2014) Schneider (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas rurais;</li> <li>• Objetivos de empresas familiares estão além do lucro;</li> <li>• Relação família-empresa;</li> <li>• Há EFRs de todos os tamanhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é uma Empresa Familiar Rural no Brasil;</li> <li>• Família e negócios se fundem em Empresas Familiares Rurais.</li> </ul>
A sustentabilidade e os aspectos ASG nas EFR brasileiras	Cavalcanti (2020) Machado Filho, Caleman e Cunha (2016) Nollet, Filis e Mitrokostas (2016) Schneider (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSC e desempenho financeiro;</li> <li>• Sustentabilidade precisa estar conectada com Governança;</li> <li>• A atividade agrícola é apenas uma das dimensões da relação Homem e Natureza;</li> </ul>	ASG é parte de estratégias vencedoras em empresas agrícolas perenes.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASG apresenta resultados no longo prazo.</li> </ul>	
A importância da Governança dentro do ASG	<p>Cavalcanti (2020)</p> <p>Davis (2020)</p> <p>Soleimanof, Rutherford e Webb (2018)</p> <p>Machado Filho, Caleman e Cunha (2016)</p> <p>Vieira, Vieira e Pizarro (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão e Governanças são componentes fundamentais do planejamento;</li> <li>• A Governança em Empresas familiares é peculiar;</li> <li>• Alguns elementos de Governança em Empresas Familiares são fundamentais.</li> </ul>	<b>Governança e seus instrumentos.</b>
A sucessão como parte da Governança	<p>Cavalcanti (2020)</p> <p>Machado Filho, Caleman e Cunha (2016)</p> <p>Alcântara &amp; Machado Filho (2014)</p> <p>Lethbridge (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um empresa familiar tem a presença de pelo menos duas gerações;</li> <li>• Ao longo do tempo a possibilidade de continuidade dos negócios em Empresa Familiares vai diminuindo;</li> <li>• Sucessão, custos e administração são fatores de grande preocupação em Empresas Familiares.</li> </ul>	<b>Sucessão</b> é elemento fundamental dentro da Governança em Empresas Familiares.
A Cultura nas Empresas Familiares Rurais	<p>Schmidmeier, Takahashi e Bueno. (2020)</p> <p>Cavalcanti (2020)</p> <p>Alcântara &amp; Machado Filho (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de cultura;</li> <li>• Famílias diferentes têm culturas diferentes;</li> <li>• É comum atividades diferentes (mesmo não agrícolas)</li> </ul>	<b>Comunicação</b> como elemento de gestão fundamental dentro de Empresa Familiares <b>multiculturais.</b>

	Grzybovski <i>et al.</i> (2013) Schneider (2003)  Hofstede (1980)	dentro de Empresas Familiares; • Comunicação em grupos multiculturais é crucial; • Maiores níveis de profissionalismo são exigidos atualmente.	
--	--	--	--

**Fonte:** Elaboração do autor

Conforme pode ser observado na Matriz de Amarração, o tema da gestão e sucessão em Empresas Familiares Rurais ainda não foi aprofundado suficientemente, apesar da importância crescente do agronegócio no cenário político e econômico brasileiro. Sendo o tema das EFR um recorte, já era esperado uma menor literatura em comparação à vasta literatura encontrada para empresas familiares ou *family business* dentro e fora do Brasil.

Deste modo, muitos dos construtos abordados neste trabalho são parte dos temas relevantes para Empresas Familiares em geral, onde o tema da sucessão se mostra particularmente importante dentro da Governança na medida em que existem estatísticas e estudos apontando a alta mortalidade deste tipo de empresas quando é realizada a transição entre gerações.

Os motivos para esta mortalidade não são ainda totalmente claros mas já existem estudos que apontam a comunicação como fator relevante no sucesso de empresa multiculturais como podemos caracterizar que são as Empresas Familiares, assim como a presença – ou não - de instrumentos de Governança como Conselhos e Acordo de Sócios.

Observa-se portanto uma janela de oportunidade para aprofundamento deste tipo de estudo, que será explorada mais adiante neste documento em sua seção final, ao lado das considerações finais da pesquisa.

### 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha da abordagem metodológica depende de algumas variáveis importantes relacionadas ao pesquisador e suas experiências pessoais, ao objeto de pesquisa ou problema a ser estudado e também com a audiência para quem este pesquisador está escrevendo, ou seja, qual utilização poderá ser feita desta pesquisa (CRESWELL, 2014).

Diante disto ao colocar o foco no entendimento da dinâmica presente em um caso específico como caracterizada a estratégia do Estudo de Caso por Eisenhardt (1989) como temos aqui – uma vez que o trabalho se aprofunda na análise e entendimento de um processo de uma unidade específica, que é a Fazenda Santana do Bagaçu e sua Governança - a pesquisa qualitativa é a abordagem indicada.

#### 1. Opção pelo Estudo de Caso

Como Creswell (2007) sugere que o processo de design na pesquisa qualitativa começa com suposições filosóficas que o pesquisador faz quando decide realizar um estudo dessa natureza e Flick (2009) define o processo de pesquisa qualitativa como um “caminho da teoria ao texto e outro caminho do texto de volta à teoria. A interseção desses dois caminhos é a coleta de dados verbais ou visuais e a interpretação destes dentro de um plano específico de pesquisa.”

Para atingir seus objetivos, este trabalho propõe uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com o método de Estudo de Caso a partir do levantamento e análise de dados coletados em entrevistas semiestruturadas e documentos corporativos.

Optou-se pelo estudo de caso pois este método permite estudar eventos da vida real preservando suas características holísticas e significativas. Tais eventos podem ser ciclos de vida individuais, comportamentos de um pequeno grupo, processos organizacionais e ou de gestão, entre outros (YIN, 2009).



De acordo com Yin (2009), esta pesquisa enquadra-se na metodologia de Estudos de Caso por reunir três condições essenciais:

- i. Busca responder à seguinte pergunta de pesquisa (iniciada por Como ou Por que): “Como se aplica o fator G em propriedades rurais familiares brasileiras: o caso da Fazenda Santana do Baguaçu.”;
- ii. Não exige controle dos eventos comportamentais, ou seja, pode ser desenvolvida independentemente do contexto, não necessitando de um isolamento em laboratório ou algo semelhante para isolamento de comportamentos específicos;
- iii. Se focaliza em acontecimentos contemporâneos ao avaliar a situação atual da gestão da empresa rural familiar representada pela Fazenda Santana do Baguaçu.

O processo de construção da teoria a partir deste estudo de caso, conforme proposto por Eisenhardt (1989) deu-se com as seguintes etapas:

- (i) a definição do problema de pesquisa
- (ii) identificação de construtos a priori
- (iii) seleção do caso
- (iv) elaboração de instrumentos e ferramentas para condução da pesquisa
- (v) coleta de dados
- (vi) análise dos dados coletados
- (vii) formação de hipóteses
- (viii) cotejamento com o referencial teórico e
- (ix) elaboração da conclusão.

Ainda, a escolha da Fazenda Santana do Baguaçu como caso de estudo para esta pesquisa se dá exatamente pela sua peculiaridade e unicidade da relação com o pesquisador que tem acesso a todos os documentos e participantes de sua Governança, possibilitando obter certos *insights* que acaso fossem escolhidos outros casos, estes mesmos fatores não se reproduziriam e portanto não se possibilitariam (SIGGELKOW, 2007).

## 2. Critérios para a Seleção do Caso

A FSB registrou no ano de 2020 dois marcos importantes em sua história e Governança: a celebração de seus 60 anos de fundação e a transição oficial entre a segunda e terceira gerações seguintes dos herdeiros do “Dr. José”, com a geração de seus netos assumindo definitivamente os negócios e o último representante da segunda geração se aposentando.

Conforme constatado por Cavalcanti (2020, p. 19), “[...] o planejamento da atividade rural ainda tem sido relegado a um segundo plano no Brasil.”. Porém, isso mostrou-se elemento bastante praticado na FSB, o que contribuiu decisivamente para a seleção deste caso como objeto de estudo como pode ser visto no Plano Diretor de 1981 da FSB, - onde o proprietário demonstra sua preocupação e pontua:

Uma fazenda como a Baguaçu não é simplesmente um "imóvel rural " como diz o INCRA ou um "estabelecimento", como quer o IBGE; não é nem apenas uma empresa, como aquelas dos homens de negócio. É antes um patrimônio de família que deve ser preservado o máximo possível visto que já consumiu o esforço de algumas gerações (duas delas da nossa gente), os recursos propiciados pela natureza e o suor de muito trabalhador, desde os tempos dos escravos que a desbravaram.

Daí vem a nossa atual preocupação de não permitir que essa mistura de dádiva (da natureza), de trabalho (dos donos e principalmente dos empregados) e de sucessivos investimentos, não se deteriore, permanecendo sólido e produtivo enquanto possível e desejado pela maioria dos sócios.

A partir dessa filosofia básica, desdobra-se outra; nesse pedaço de terra privilegiado pela localização, recursos naturais e facilidades de que é dotado tem que haver lugar para todos: para os proprietários que precisam receber a remuneração pela sua terra, capital e atividade gerencial; para os empregados que devem ter salários e condições

condignas de trabalho; e também para a população residente que deve viver dentro de padrões mínimos de conforto. (SILVA, 1981, p.1)

Com o início do ciclo de Planejamento Estratégico Quinquenal da FSB em 2020, estes aspectos foram observados e debatidos entre seus atuais sócios (herdeiros diretos e indiretos do fundador) para a definição, não só da estratégia do negócio, mas também do modelo de Governança, gestão e convivência desta família, uma vez que essa transição de um modelo de gestão centralizado no fundador para algo mais descentralizado, onde se estabelecem processo de acompanhamento e reporte e poderes e responsabilidades são repartidos, é um dos maiores desafios das EFR (GRZYBOVSKI *et al.*, 2013).

Alguns princípios herdados de seu fundador nesta empresa familiar aparentemente contrariam a lógica de negócios, exatamente como indagado por Friedman em seu icônico artigo no The New York Times Magazine, em 1970, e frequentemente levantam o questionamento se este negócio familiar deve mesmo ser socialmente responsável ou não (FRIEDMAN, 1970).

Porém, este conjunto de princípios também pode ser o principal motivo da resposta à uma outra pergunta já feitas muitas vezes: o porquê não se muda a estratégia de um negócio, mesmo com incentivos econômicos claros para o abandono de algumas práticas que em tese podem ser redutoras do retorno financeiro? (PRESS *et al.*, 2014).

O entendimento dos fatores que motivam esta continuidade são tema deste estudo, buscando esclarecer por que as pessoas envolvidas têm menor propensão a seguir normas formais do que informais, o que pode ser o caso de uma cultura empresarial já ali presente. (PRESS *et al.*, 2014).

Outro fator importante no processo decisório para a escolha deste caso, foi o acesso aos documentos internos e informações relevantes para a pesquisa. O fato do pesquisador ser parte da família herdeira da propriedade e, portanto, sócio desta EFR com acesso total e irrestrito a todos os documentos, pessoas e informações necessárias foi, portanto, considerado para o processo.

### 3. Matriz de Análise

No caderno de apresentação ao questionário ISE B3 de 2020, na seção dedicada a Dimensão Governança Corporativa, são apontados como aspectos fundamentais os relacionamentos entre sócios, documentos e compromissos adotados entre estes e suas práticas de transparência, dentre outros. Para a análise desta dimensão, são elencados cinco critérios que formam nove indicadores no total. Dentro do critério “Propriedade” os temas do relacionamento entre os sócios, transparência e instrumentos de Governança são avaliados (B3, 2020).

Ao mesmo tempo, como parte dos Princípios Básicos de Governança Corporativa em sua 5ª Edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa o IBGC inicia com a Transparência, seguido de Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa (IBGC, 2015).

De maneira mais específica, focando no tema das Empresas Familiares, o mesmo IBGC em seu Caderno dedicado a Governança da Família Empresária, apresenta suas contribuições e lista dentre os desafios da Empresa Familiar, sua união, renovação e o processo sucessório. Ao seu lado, dedica uma capítulo inteiro ao tema das estruturas de Governança e recomenda no capítulo de Práticas Recomendadas, a Comunicação e Transparência ao lado de Meritocracia, Responsabilidade Social, Proteção Jurídica e Protocolos e Regras (IBGC, 2016).

Com base nestes conteúdos foram determinados quatro grandes temas em torno dos quais as principais lacunas - oportunidades e vulnerabilidades - no tema da Governança em Empresas Familiares Rurais do Brasil podem ser agrupadas, sendo colocados nesta pesquisa como os Eixos da Matriz de Análise alinhados com os quais foram construídas as perguntas guia e também foram agrupados os resultados das entrevistas e trabalho de pesquisa documental.

O primeiro Eixo trata dos Instrumentos de Gestão onde são abordados os documentos, procedimentos, rituais, costumes e outras atividades formais e não formais que se davam e se dão entre os sócios para a finalidade declarada ou não de apoiar e executar uma boa gestão da propriedade e dos negócios como parte da EFR (MARSHALL; DANES; MILLIGAN, 2000).

A Comunicação é o segundo Eixo e reúne os instrumentos de gestão, métodos e práticas específicos para realizar uma comunicação eficiente e efetiva entre os membros da Governança.

Como terceiro Eixo está a Transparência com a reunião de instrumentos de gestão, procedimentos, rotinas e atividades que tenham o objetivo específico e declarado de qualificar a gestão e Governança da EFR neste sentido caracterizando-se muitas vezes por ser a transparência para os próprios membros e não para o mercado (GRZYBOVSKI *et al.*, 2013).

Como quarto Eixo está a Diversidade Cultural, que trata especificamente do aspecto qualitativo da Governança e desta característica fundamental para o bom desenvolvimento de estratégias de negócios, boas práticas de Governança e que influencia diretamente no relacionamento familiar, fator determinante no processo de sucessão em EFR (LE MOS; CONEJERO; MACHADO FILHO, 2015).

Com base nestes Eixos, foram elaboradas as perguntas-guia abaixo, que indicam a ordem em que os temas foram abordados e as entrevistas encadeadas. Tomou-se o cuidado de não se restringir a abordagem apenas aos relatórios e documentos, mas dando amplitude a toda a gestão e seus diversos instrumentos.

**QUADRO 2 – MATRIZ DE ANÁLISE: PERGUNTAS E EIXOS DE INTERESSE**

<b>EIXO</b>	<b>Instrumentos de gestão</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Transparência</b>	<b>Diversidade Cultural</b>
<b>PERGUNTA-GUIA</b>	Que instrumentos de gestão você conhece na FSB e qual sua opinião sobre eles?	Que instrumentos de comunicação a FSB tem? Qual sua opinião sobre eles?	Fale um pouco sobre a transparência na gestão. Que relatórios você recebia ou já recebeu?	Como você entende a dinâmica entre famílias e pessoas dentro da FSB?

**Fonte:** Elaboração do autor

#### 4. Coleta de Dados

Para realização do estudo de caso foram utilizadas múltiplas fontes de informação, que é uma das características fundamentais de uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas que, aliadas a processos de observação e uma variada pesquisa documental realizada em materiais de diferentes naturezas, desde escritos até audiovisuais, formam o arcabouço de informações analisadas (CRESWELL, 2014).

Nas entrevistas foram coletadas as impressões individuais dos entrevistados sobre fatos e dados relacionados à Governança da FSB, pois através de uma entrevista semiestruturada, conforme a opção de pesquisa, se obtém o relato acerca de fatos (MANZINI, 2004).

Conjuntamente, para a confecção de nossa matriz de análise, foram estudados documentos do IBGC sobre Governança em empresas familiares, documentos do ISE, materiais de empresas de consultoria sobre o tópico da Governança, além de diversos artigos científicos sobre este tema.

A partir das leituras e pesquisa de materiais relativos ao planejamento da Fazenda Santana do Bagaçu, a Matriz de Amarração exibida anteriormente neste documento pôde ser montada para direcionamento das entrevistas, coleta de dados e sua posterior análise. Sua conexão com a Matriz de Amarração é evidenciada através da repetição dos pontos nela identificados na coluna “Relação dos temas com a Questão de Pesquisa ou Objetivo” como elementos denominadores das linhas da Matriz de Análise.

#### 5. Questionário de Pesquisa

Para a realização desta pesquisa também foi elaborado um questionário de pesquisa<sup>4</sup> com perguntas abertas para a realização de entrevistas semiestruturadas. Estas perguntas foram

---

<sup>4</sup> Apêndice I

preparadas e aperfeiçoadas antes de seu emprego efetivo no sentido de assegurar seu direcionamento aos objetivos desta pesquisa, descobrir e corrigir imperfeições do questionário inicial e assim formatar perguntas que não induzam o entrevistado ou mesmo que os confundam, como postulado por (MANZINI, 2004).

Em cada uma das entrevistas foram feitas anotações que posteriormente foram transformadas em pontos de observação desta pesquisa para posteriormente serem agrupadas de acordo com as perguntas-guia com que se relacionavam.

As entrevistas foram realizadas ao longo do primeiro trimestre do ano 2021 com um representante de cada família componente da segunda geração através da plataforma Google Meet<sup>5</sup> com duração média de 90 minutos cada de modo a permitir a gravação para posterior consulta exclusiva do entrevistador (garantindo assim a confidencialidade) caso necessário algum esclarecimento ou retomada de algum ponto levantado nas anotações.

Com a utilização do recurso de gravação das entrevistas, cada entrevistado deu seu consentimento para este procedimento de livre e espontânea vontade e após ser esclarecido do uso e interesse nesta pesquisa das informações que seriam coletadas ao longo da conversa. Logo após a conclusão desta pesquisa, as gravações de cada uma das entrevistas serão apagadas de modo a se garantir a confidencialidade de todos os depoimentos.

Segundo Flick (2009), a entrevista online, quando organizada de forma síncrona, assemelha-se muito à troca verbal em uma entrevista cara a cara. Além disso, o autor aponta algumas vantagens na aplicação da pesquisa qualitativa online, como por exemplo a economia de tempo com transcrição.

Para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, foram utilizadas algumas das técnicas de análise de conteúdo que, segundo Flick (2009), podem ser utilizadas para a análise de dados coletados em campo e permitem a elaboração de indicadores quantitativos e qualitativos que

---

<sup>5</sup> <https://apps.google.com/intl/pt-BR/meet/>

serão avaliados pelo pesquisador de forma dedutiva e inferente. Os dados coletados passaram pelas etapas de:

- i. pré-análise, com objetivo de estabelecer uma relação entre objetivos específicos e problema de pesquisa e dados coletados nas entrevistas;
- ii. exploração do material, que consiste na análise aprofundada dos dados coletados e categorização e
- iii. interpretação dos resultados, relacionando-os com o referencial teórico (BARDIN, 1979).

O objetivo deste processo é a compreensão da construção de significados existentes nos discursos dos entrevistados (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

## 6. Pesquisa Documental

Junto às anotações resultantes das entrevistas foram feitas a seleção e a leitura de documentos de natureza administrativa da Fazenda como seus Planos Plurianuais, Diretrizes de Planejamento, Planos Estratégicos, Políticas, Boletins entre outros<sup>6</sup>. Com base na observação destes documentos, das bases de conhecimento acessadas e nos Eixos da Matriz de Análise, foram formuladas perguntas-guia para a realização de entrevistas semiestruturadas, organizadas em um roteiro com perguntas guia de modo que os pontos levantados pelos entrevistados pudessem ser agrupados para sua posterior análise (MANZINI, 2004).

Adicionalmente, para o desenvolvimento desta pesquisa, foram necessários estudos de documentos históricos da FSB como seus Planejamentos Estratégicos elaborados desde de 1968, a brochura “Implantação do Serviço Social” e diversos outros documentos de sua história com a finalidade de entender tanto a trajetória como os ajustes em sua Governança feitos ao longo do processo de consolidação da FSB no empreendimento atual.

---

<sup>6</sup> Os referidos documentos foram disponibilizados apenas para consulta nesta pesquisa para evitar a divulgação de informações confidenciais e por isso não se encontram dentre os Anexos



## 4 - O CASO

A Empresa Familiar Rural escolhida para este Estudo de Caso é a Fazenda Santana do Baguaçu. Situada no município de Pirassununga-SP, foi criada pelo seu antigo proprietário – José Gomes da Silva – e resulta da consolidação de uma série de pequenos sítios e frações de propriedades lindeiras que foram sendo incorporadas ao longo dos últimos 60 anos. Foi parte de um empreendimento multi-localidades, mas com a venda das duas propriedades situadas em outros municípios, o empreendimento reduziu-se apenas a um único maciço de terra contínuo que é a FSB atualmente.

São 1.152,58 hectares cultivados de terra ocupados por três diferentes culturas e uma área denominada Pivô que recebe culturas de ciclo curto como milho, trigo, soja e batata, distribuídas de acordo com a tabela abaixo:

**TABELA 1 - ÁREA AGRÍCOLA EM PRODUÇÃO**

<b>CULTURA</b>	<b>ÁREA</b>	
	<b>(HA)</b>	<b>%</b>
<b>Cana-de-açúcar</b>	960,83	83,36
<b>Seringueira</b>	85,00	7,37
<b>Palmito</b>	36,75	3,19
<b>Pivô</b>	70,00	6,07
<b>ÁREA</b>		
<b>TOTAL</b>	1.152,58	100,00

Fonte: TURINI, M. G. S. (2020)

Importante citar que a referida propriedade possui também, além das áreas agrícolas em produção supracitadas, 169,9426 hectares de Reserva Legal e Áreas de Preservação Permanente dentro da propriedade e também, 76,29 hectares adicionais de Reserva Legal de Compensação em outra propriedade.

A propriedade possui um solo homogêneo de alta qualidade com boas taxas de fertilidade, matéria orgânica e outros indicadores agrônômicos de qualidade de solo. Também tem bom acesso a fontes de água importantes como o Rio Mogi Guaçu, limite sul da propriedade e três córregos que são seus afluentes: Córrego do Moinho, Córrego Baguaçu e Córrego do Coronel.

Ao norte e oeste, a fazenda faz limite com a Rodovia SP 201- Rodovia Prefeito Euberto Nemésio Pereira de Godoy e a Leste com propriedades do Grupo Vale do Verdão, que também é proprietário da Usina São Luiz, instalada também nestas terras lindeiras.

Atualmente, na FSB residem mais de 40 famílias, todas com pelo menos um membro trabalhando ativamente como empregado registrado, o que, de acordo com sua Política Social de Habitação, lhes dá direito a residir em uma casa da colônia com pelo menos um quarto, sala, cozinha e banheiro e servida de água, energia elétrica e esgotamento sanitário através de fossa séptica, além da coleta de lixo e transporte gratuito uma vez por semana para a cidade – serviços estes chamados de “prefeitura” pela equipe de gestão.

Essas mesmas famílias também usufruem de um conjunto de Políticas Sociais<sup>7</sup> elaboradas ainda na primeira geração, como a Política de Incentivo à Educação<sup>8</sup> onde a FSB custeia até 50% das mensalidades e materiais escolares de funcionários e seus filhos até a obtenção do título universitário.

O processo sucessório na FSB se inicia quando a então sociedade do Dr. Gomes com seu sogro é extinta por meio da consolidação da titularidade da terra por ele e logo após é realizada a contratação do seu sobrinho João (membro da segunda geração) para auxiliar na gestão da propriedade. Neste momento, que pode ser considerado o início do processo histórico aqui observado e que hoje continua para seu estágio mais avançado – a sucessão para a terceira geração, inicia-se a observação desta pesquisa.

A figura abaixo ilustra a genealogia da família com cada geração colocada de forma alinhada de modo a facilitar o entendimento. São nominados apenas os filhos do casal fundador da FSB

---

<sup>7</sup> Anexo I

<sup>8</sup> Anexo II

e assim sucessivamente, de modo a facilitar a visualização e sem prejuízo ou juízo de valor com relação aos demais membros agregados desta família:

**FIGURA 1 – GENEALOGIA DA FSB**

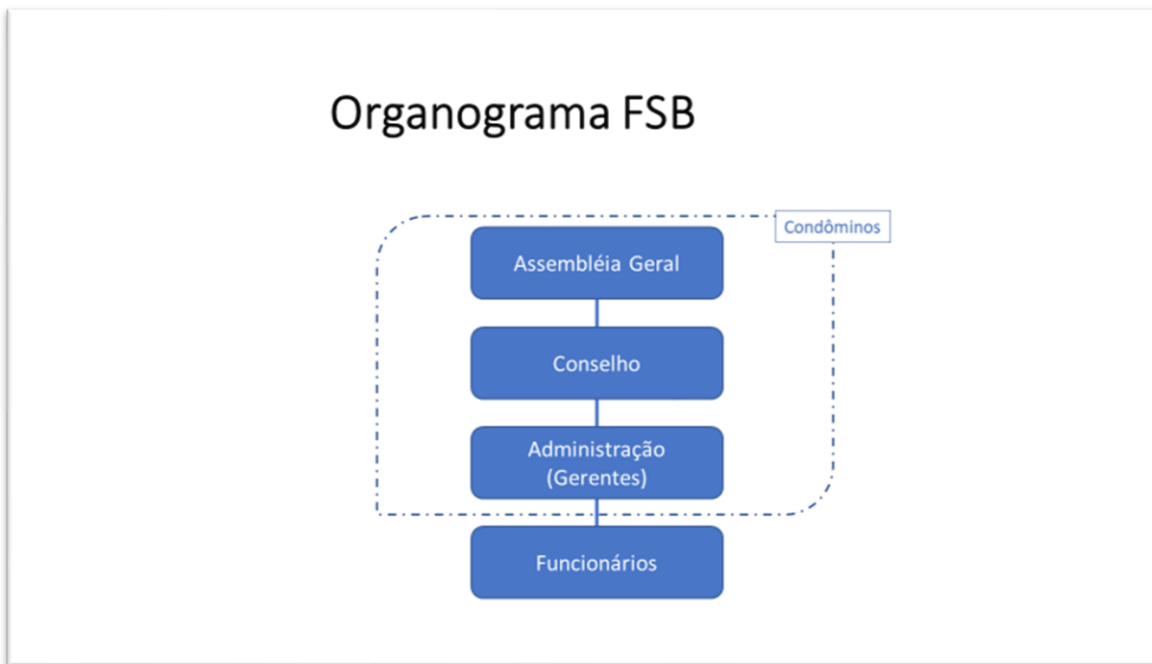
GERAÇÃO											
PRIMEIRA	José Gomes + Titina										
SEGUNDA	José Francisco (filho)		Vera Lúcia (filha)		Maria Anaídis (filha)			João Francisco (sobrinho)			
TERCEIRA	Emiliano	Cecilia	Maíra	Pedro	Bruno	Felipe	Melina	João Gabriel	Joana	Adhemar	Mariana
QUARTA	Arthur	Martin	Gabriel		Sarah				Amaro		
	Felipe	Heitor	Matheus		Sofia						
	Gabriela		Thiago								

**Fonte:** elaboração do autor.

A segunda geração acaba de finalizar sua transição de saída da gestão no início do ano de 2021, ou seja, eram os responsáveis pela administração dos negócios até o início desta pesquisa (ainda que em conjunto com a terceira geração já há alguns anos) e também compunham o chamado “Conselho” – órgão criado na estrutura de Governança da FSB. O Conselho foi criado quando se iniciou a participação da terceira geração nos negócios, ainda na primeira década deste século, através da criação e adoção do Acordo de Sócios, um documento interno assinado por todos os membros da família (segunda e terceira gerações) que possuem propriedade e/ou usufruto das terras e que versa sobre regras de votação e administração do condomínio. Nele se estabelece que o Conselho reunirá um representante de cada família (reduzindo assim o número de pessoas em comparação à Assembleia Geral que reúne todos da segunda e terceira gerações) e se destina a tornar o “peso dos votos” mais equitativo, uma vez que de acordo com a herança deixada, os votos de direito à família de cada um dos três filhos somavam 90% (sendo 30% para cada) e ao sobrinho apenas os 10% restantes.

O Conselho vem atuando como instância máxima da Governança atual na FSB, decidindo eventuais disputas, nivelando expectativas, compartilhando informações e definindo estratégias de longo prazo.

**FIGURA 2 – ORGANOGRAMA FSB 2021**



**Fonte:** TURINI, M. G. S. (2020)

Foram agendadas e realizadas entrevistas com todos os membros da segunda geração, garantindo que todas as diferentes famílias que compõe o seu quadro societário (denominados “Condôminos”) estejam representadas e que as lacunas – oportunidades e vulnerabilidades – da Governança da Fazenda Santana do Bagaçu deste período da sua história fossem completamente retratadas.

Neste sentido, optou-se por não se entrevistar os ocupantes dos cargos de executivos dos negócios (Gerentes) por serem estes membros da terceira geração no momento da pesquisa. Isto é, uma vez que foram realizadas entrevistas com os representantes da segunda geração de modo a retratar a percepção da família acerca dos pontos de interesse desta pesquisa, ao se entrevistar os gerentes, que pertencem à terceira geração, seria coletada uma visão parcial e não representativa desta outra geração.

## 5 - RESULTADOS

Como colocado por Zhang & Shaw (2012), a confecção dos resultados de um trabalho acadêmico não é uma tarefa fácil. Neste capítulo, múltiplos pontos de interesse identificados a partir da exploração dos materiais escritos e audiovisuais disponíveis na FSB e da sistematização das entrevistas, como proposto por Bardin (1979), aqui se encontram conectados aos achados da Revisão de Literatura.

Como primeiro resultado obtido das entrevistas tem-se a geração de mais de seis horas de conversas que se decompõem em treze páginas de anotações manuscritas do entrevistador com pontos de interesse e informações diversas que foram posteriormente verificadas e analisadas para a elaboração deste documento de pesquisa.

Destas mais de treze páginas de anotações coletadas das entrevistas e análise de documentos da FSB foram listados 134 pontos de observação que podem ser agrupados em quatro diferentes Eixos de interesse, que por sua vez refletem a presença de todas as três gerações com 29 pessoas envolvidas diretamente na história desta EFR.

Ao longo das entrevistas, cada um dos entrevistados apresentou sua visão pessoal e, como esperado, acabaram por divergir em muitos pontos, mas também convergiram em outros demonstrando a presença de uma diversidade cultural (SCHMIDMEIER; TAKAHASHI; BUENO, 2020).

Cada um dos entrevistados forneceu as informações de acordo com sua memória, sem preocupação de apresentá-los em uma ordem cronológica ou de importância acadêmica. Posteriormente foi realizado um trabalho de checagem através da verificação cruzada em documentos de gestão da Fazenda onde não só foi verificada e confirmada a existência daquilo que foi levantado e relatado, mas também foi verificada sua localização dentro da cronologia dos fatos e assim a narrativa do fato foi encadeada no contexto.

Muitos pontos de interesse foram apresentados por mais de um entrevistado, garantindo assim a sua verossimilhança e sendo assim validados para esta pesquisa. Foram citados por mais de

um entrevistado documentos, instrumentos de gestão, atividades e rotinas que acontecem e aconteceram dentro da Fazenda Santana do Bagaçu nos últimos 40 anos.

Os fatos e apontamentos citados por um único entrevistado e que não puderam ser verificados na análise documental, foram descartados e desconsiderados nesta análise para garantir que impressões pessoais não contaminassem os fatos e dados apresentados para análise desta pesquisa.

### 1. Instrumentos de Gestão

Dentre os pontos de interesse coletados, os instrumentos de gestão foram alvo de especial atenção, sendo citados diversas vezes pelos entrevistados, tanto para exemplificação de boas práticas de comunicação, gestão ou transparência, bem como para a demonstração da ação do tempo com a evolução das tecnologias e equipamentos de comunicação sobre os processos de Governança e suas vulnerabilidades e/ou oportunidades atuais.

Cada entrevistado estruturou seu depoimento de maneira distinta, agrupando os instrumentos de gestão ora por cronologia, ora por campo de conhecimento – financeiros, comunicação, contábeis etc. Para fins de organização e entendimento dos achados desta pesquisa, optou-se por agrupá-los cronologicamente, de modo a acompanhar a evolução geracional da EFR e assim estabelecer claramente alguns vínculos entre as diferentes estruturas de Governança que se sucederam nas gerações e seus instrumentos.

Como parte dos instrumentos de gestão presentes na Governança da primeira geração, todos os entrevistados citaram a elaboração dos Planos Plurianuais, Apostila dos Custos de Produção e Balancetes como principais instrumentos de planejamento estratégico. Eram nestes documentos que os objetivos de negócio e suas principais metas estavam determinadas e justificadas como descrito por Marshall, Danes e Milligan (2000), mesmo que por algumas vezes a justificativa era a crença ou desejo do patriarca em implementar ou testar algo, demonstrando o personalismo de muitas empresas familiares como apontado por Chrisman, Chua e Steiter (2005).

Junto com os documentos de Planejamento Estratégico, os documentos e procedimentos de rotina como as Fichas de Serviço Diário com descrição de atividade, executor, maquinário empregado e localização; Pastas de Talhões onde as fichas de serviço são armazenadas (na primeira geração); checklist de documentos de reporte; e posteriormente o RGR – programa de gestão de informações e armazenamento de dados implementado na FSB pela segunda geração também foram apontados por todos os entrevistados, demonstrando a preocupação elementar das empresa familiares rurais com administração e custos, conforme apontado por Cavalcanti (2020).

Esta preocupação com a administração e custos foi ressaltada por um dos entrevistados ao se referir para a área administrativa e seu papel na Governança. No seu entendimento este papel vem evoluindo de uma visão inicial, da primeira geração principalmente, como sendo um custo alto. Isso mudou para uma visão mais atual e moderna onde é vista como uma área estratégica com seus funcionários de alto nível técnico e resultados de excelência, demonstrando o foco da segunda geração no controle de custos (DAVIS, 2020).

Além de identificarem um conjunto de documentos de Planejamento Estratégico, os entrevistados também relataram seu processo de substituição gradativo, mas não necessariamente evolutivo, em termos de qualidade. Os documentos inicialmente utilizados na primeira geração – Plano Plurianual; Fichas de Serviço Diário; Apostila de Custos de Produção e Balancetes – foram substituídos por um documento de Diretrizes de Gestão acompanhado de Relatórios Gerenciais de Culturas, Balanços e Relatórios de Gestão e distribuição diária de serviços e atividades por via oral. Já na transição para a terceira geração, os documentos de Planejamento foram substituídos por discussões nas reuniões anuais e votação, o que coincide com o constatado na 7ª Pesquisa de hábitos do Produtor Rural da ABMRA, que identificou uma maior preocupação do agricultores e pecuaristas com preço pago ao produtor (27% e 42%), produtividade (22% e 17%), custos operacionais (20% e 31%), em comparação às baixas preocupações com informações para tomada de decisão (2% e 8%) e gestão das atividades na propriedade (2% e 5%).

Ainda como parte dos instrumentos de gestão citados por todos os entrevistados, podem ser elencadas algumas rotinas dos sócios como as visitas semanais à fazenda e reuniões informais entre todas as famílias ao longo de todo o período de gestão da primeira geração que eram entremeados por visitas de campo e conversas pessoais sobre os diferentes temas e pontos de preocupação, mas que se modificaram com a sucessão não planejada da segunda geração. Isto é, com a morte do patriarca, a segunda geração assumiu e estabeleceu uma Governança onde as visitas e reuniões informais com visitas de campo foram substituídas por reuniões com atas nas casas de um dos membros das distintas famílias, que passaram a não ser semanais pois havia membros desta geração vivendo em diferentes cidades e até mesmo fora do país – o que demonstra uma maior diversidade das famílias, como apontado pelo IBGC em seu caderno sobre Sucessão em Empresas Familiares de 2020 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2020).

As rotinas e procedimentos nos processos de tomada de decisão também foram citados em todas as entrevistas que identificaram uma evolução importante, mas também ainda com lacunas e oportunidades de melhoria. Inicialmente, na primeira geração, as decisões eram monocráticas, com consultas eventuais por telefone ou conversas pessoais e individuais entre o patriarca e um dos membros da segunda geração. Na segunda geração este processo se tornou mais colaborativo, com as decisões passando a se dar somente por consenso e em reuniões presenciais com todos os membros que posteriormente eram registradas em atas distribuídas a todos de maneira eletrônica. E finalmente, com a presença da terceira geração, as decisões atualmente se dão em reuniões semestrais com a presença da maioria dos sócios que ainda tentam manter o consenso como princípio, mas algumas vezes votam de acordo com seu quinhão para a decisão de alguns pontos mais controversos e quentes, o que corrobora o que é apontado por Machado Filho, Caleman e Cunha (2016), ou seja, ainda que pouco desenvolvidos entre os produtores agrícolas, alguns mecanismos de Governança estão presentes.

Dentre estes, todos os entrevistados citaram o fato da criação na segunda geração do documento chamado Acordo de Sócios, um documento interno assinado por todos os membros da família (segunda e terceira gerações) com propriedade e/ou usufruto das terras e que versa sobre regras de votação e administração do condomínio estabelecendo o Conselho em alinhamento com a



boa prática indicada no Caderno de Governança Corporativa do IBGC sobre Governança da Família Empresária (IBGC, 2016).

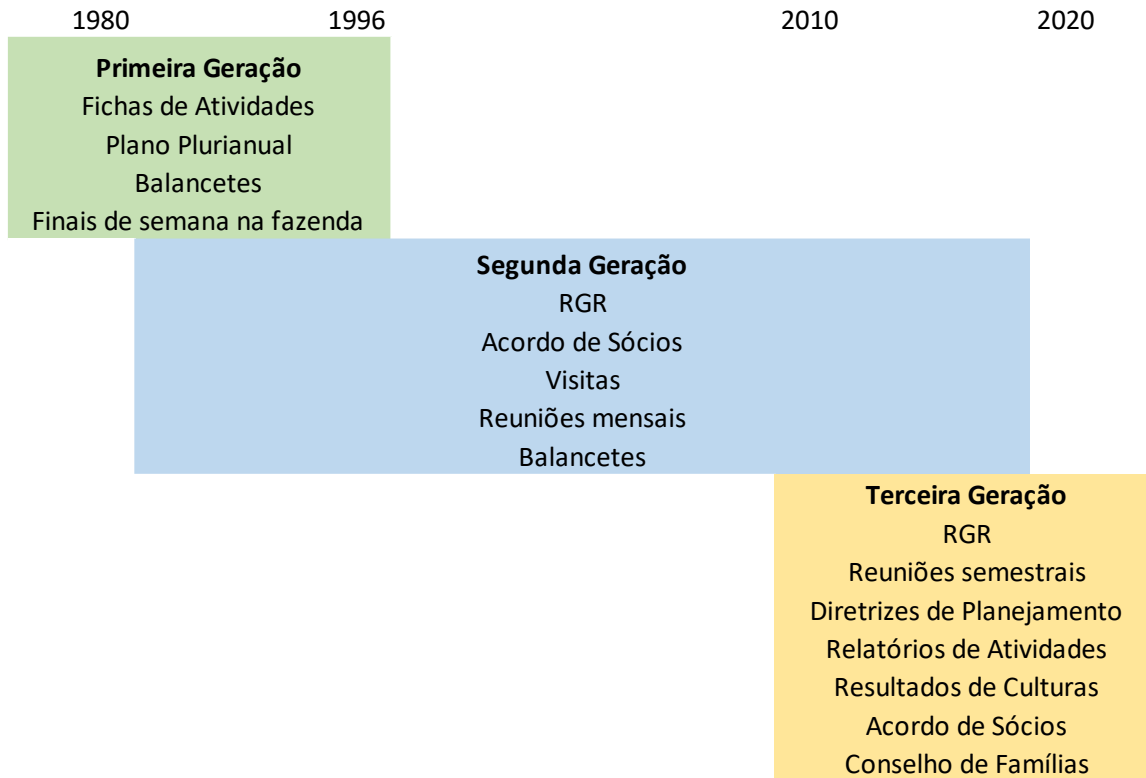
Como parte do processo natural de evolução da gestão, algumas práticas sofreram modificações ao longo dos anos como, por exemplo, as visitas técnicas a colegas e a outras propriedades para debates sobre gestão, troca de informações sobre mercado e tecnologias, além da observação de técnicas agrônômicas e inovações. Estes procedimentos foram relatados pelos entrevistados como parte da rotina na primeira e início da segunda gerações na Governança, mas foram substituídos por consultas a especialistas terceirizados – consultores independentes geralmente – e algumas excursões a centros de pesquisa e conhecimento como unidades da EMBRAPA, Centro de Citricultura 'Sylvio Moreira' do IAC e outros centros de excelência técnica.

Para um dos entrevistados, há um instrumento de gestão em especial, que além de contribuir para a boa gestão e acompanhamento de atividades dos administradores, também apresenta um aspecto intrínseco que é a demonstração de transparência. Esse instrumento é a atividade de visitas pessoais a campo, onde o visitante tem a oportunidade de elaborar questionamentos diretos de maneira presencial aos administradores que o acompanham, uma atividade que apesar de informal é fundamental para manutenção da confiança entre todos os membros da família (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Por fim, também foi apontado por todos os entrevistados que diversos instrumentos de gestão utilizados para a comunicação sofreram um processo de evolução natural com o desenvolvimento tecnológico, onde observou-se a redução no uso dos telefonemas, tanto para o simples contato individual bem como para a discussão e tomada de decisões simples. Todos relataram sua substituição gradual pelo uso de mensagens eletrônicas e eventuais discussões em grupos de mensagens – sejam elas nos e-mails ou aplicativos de celular.

Para ilustrar e aclarar a convivência intergeracional a Figura 3 apresenta a Linha do Tempo que evidencia os períodos com a presença de mais de uma geração entre os gestores como parte da Governança da FSB.

**FIGURA 3 – LINHA DO TEMPO INTERGERACIONAL E PRINCIPAIS ELEMENTOS DA GOVERNANÇA CITADOS NAS ENTREVISTAS**



Fonte – Elaboração do autor

## 2. Comunicação

Sobre o Eixo da Comunicação, muitos dos pontos de interesse levantados não precisaram de estímulo, ou seja, surgiram espontaneamente dos entrevistados, demonstrando que este é realmente um dos principais desafios a ser enfrentado no contexto da evolução de empresas familiares (sejam elas rurais ou não) no Brasil, conforme indicado pelo IBGC em seu Caderno de Governança da Família Empresária (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Um primeiro ponto de interesse identificado em todas as entrevistas, e também com farta documentação, foi a alteração no formato da comunicação tanto entre os membros da família, como para os funcionários.

Entre os membros da família, as comunicações aconteciam inicialmente em conversas pessoais nos finais de semana combinados com telefonemas e consultas individuais para decisões importantes. Com a segunda geração na gestão, os processos de comunicação passaram a ser documentados, pois foram implementadas reuniões mensais e depois semestrais de reporte onde parte dos membros encarregada da gestão e administração cotidiana compartilhava as informações para um processo decisório por consenso com os demais membros da família não envolvidos no cotidiano da fazenda. Atualmente, este processo de comunicação também é feito por mensagens eletrônicas com o envio e compartilhamento de documentos e também da base de dados do RGR, para tentar suplantar a piora na qualidade das comunicações e dos relacionamentos interpessoais que, conforme aponta (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014), vão se deteriorando naturalmente com a menor proximidade entre as gerações que se sucedem.

Neste sentido, com menor afinidade e agora com menor proximidade física (todos residiam em uma mesma cidade e atualmente alguns residem em diferentes países) todos os entrevistados identificaram a transformação do formato das reuniões e das comunicações, que eram mais informais, com a presença de todos nos finais de semana na própria fazenda, e hoje são online, semestrais, e quadrimestrais apenas para o Conselho.

Tanto para as reuniões do Conselho, como para as reuniões gerais semestrais, são produzidos Relatórios Administrativos, que foram identificados por todos os entrevistados como contendo linguagem menos técnica e mais informativa, o que não significa, na opinião geral, que há uma menor disponibilidade de informações. Pelo contrário, todos identificam que atualmente há até mais dados disponíveis se comparado à situação da primeira geração em um nível melhor, ou seja com um natural maior grau de profissionalismo como indica Grzybovski *et al.* (2013).

Todos também identificaram que atualmente todas as informações necessárias para o acompanhamento das atividades estão disponíveis no RGR. Porém, alguns dos entrevistados afirmam que a comunicação com os gestores atualmente não é clara e transparente como inicialmente, com a possibilidade de um uso melhor dos dados disponíveis para o embasamento de decisões, por exemplo. O mesmo se dá com relação ao formato, periodicidade e precisão das

comunicações que, conforme apontado por Schmidmeier, Takahashi e Bueno (2020), é um ponto de tensão natural em unidades familiares multiculturais.

Esta visão, característica de uma cultura de uso de dados distinta entre os diferentes membros se manifesta também na opinião sobre a diversidade cultural atual no quadro de sócios, que conta com a participação de membros da segunda e terceira gerações. Apesar de todos os entrevistados reconhecerem que há a presença de visões e necessidades diferentes sobre a comunicação, nem todos estão satisfeitos com a transparência e forma de prestação de contas.

Também as comunicações com os funcionários se modificaram e, na opinião de alguns dos entrevistados, perderam qualidade. O uso de fichas de distribuição de serviços foi substituído pela transmissão oral das atividades no início do dia. Contudo, o registro das tarefas e trabalhos executados ao longo dos dias continua sendo feito, sendo modificado apenas o repositório que antes eram fichas físicas guardadas em arquivos de metal e hoje são fichas eletrônicas dentro do RGR, não demonstrando o aprimoramento da gestão operacional como apontado por Davis (2020) e, portanto, evidenciando uma vulnerabilidade da atual Governança.

### 3. Transparência

Sobre o Eixo da Transparência, nenhum dos entrevistados colocou de forma negativa a falta de transparência do processo decisório da primeira geração, onde as motivações do patriarca não estavam restritas ao lucro, como aponta Johansson, Karlsson e Malm (2020), mas incluíam outros fatores como status, desejos e outros motivos pessoais.

Entretanto, conforme identificado nas entrevistas, essa gestão dos negócios - e sua Governança hierarquizada e monocrática da primeira geração - passou para uma nova Governança que inicialmente contou com a presença exclusiva da segunda geração e o desafio de coexistir com seus quatro núcleos, mas que foi migrando gradativamente até o modelo atual, onde há a presença de representantes da segunda e terceira gerações. Neste processo, o tema da transparência consolidou-se como importante fonte de preocupação e atenção, ao lado de

excelência operacional, eficiência produtiva e controle de custos, como colocado por Davis (2020).

Porém, para dois dos entrevistados, as visitas a campo e a oportunidade de questionamentos pessoais e diretos aos administradores são importantes aspectos da transparência que se perderam hoje com a excessiva burocratização das prestações de contas e a redução das visitas e finais de semana com reunião de todos.

O mesmo é afirmado por dois dos entrevistados com relação aos instrumentos de planejamento dentro dos instrumentos de gestão. Eram instrumentos claros e periódicos, resumidos em um Plano Plurianual que hoje não existem mais, e que foram substituídos por decisões pontuais nas reuniões gerais anuais realizadas com todos os sócios e os administradores para prestação de contas e aprovação de atividades do exercício seguinte.

Ainda sobre os instrumentos de gestão, o RGR, apesar de ser unanimidade entre todos os entrevistados que houve avanço na transparência com sua implantação, para um dos entrevistados apresenta um grau de complexidade desnecessário, criando uma massa imensa e inútil de dados que, sem o devido processamento, não se transforma em informações úteis e, portanto, não agrega valor para a gestão. O fato deste ponto de interesse não ter sido mencionado pelos outros entrevistados - e também não ter sido identificado nas revisões de documentos - demonstra o alinhamento com o percentual de apenas 2% dos produtores rurais preocupados com informações para a tomada de decisões na 7ª Pesquisa de Hábitos do Produtor Rural realizada pela ABMRA.

#### 4. Diversidade Cultural

O Eixo da Diversidade Cultural foi o último a abordado nas entrevistas com as perguntas-guia e por este motivo acabou recebendo poucas contribuições específicas de cada entrevistado, ficando com uma média de sete pontos de interesse citados por cada um, variando de apenas quatro até onze pontos levantados pelo mesmo entrevistado. Contudo, ao longo dos outros Eixos de Interesse, diversos pontos relacionados foram citados e conectados com os demais

demonstrando a complexidade e peculiaridade da Governança em empresas familiares, conforme colocado por Soleimanof, Rutherford e Webb (2018).

Essa peculiaridade com complexidade fica evidenciada quando nos depoimentos de todos os entrevistados se verifica a mudança dos instrumentos de gestão e suas linguagens, que passaram de instrumentos mais técnicos na primeira geração como Boletins Contábeis, Demonstrativos financeiros, Análises de Custos etc. para Relatórios Gerenciais e até a documentos destinados a leigos. São portanto documentos adaptados para realidades e culturas diferentes, como coloca Hofstede (1980).

E exatamente por serem culturas diferentes, os entrevistados não convergem unanimemente em nenhum outro ponto, ou seja, não há consenso sobre a qualificação dos instrumentos de gestão, a Governança e suas lacunas e oportunidades.

Porém, a diversidade cultural foi vista de maneira positiva no período de Governança onde apenas os membros da segunda geração estavam à frente dos negócios, pois havia complementariedade de perfis que de maneira simbiótica alavancavam a gestão dos negócios. De acordo com as entrevistas, isso perdurou até o momento em que a presença formal ou informal da terceira geração aliado ao distanciamento de convivência entre os diferentes membros e dificuldades na comunicação advindas deste novo modelo de Governança começaram a criar uma redução na confiança entre os indivíduos, o que é apontado como frequente em processos de sucessão no meio agrícola por Alcântara & Machado Filho (2014).

A diversidade cultural também se manifestou ao longo das gerações, com a manifestação dos diferentes significados da FSB para cada uma delas. Inicialmente, como colocado em documentos de Planejamento Estratégico e artigos do patriarca, a fazenda era seu modo de vida e legado. Para a segunda geração, o significado passou para a ser de herança e preservação de patrimônio e, ainda sob o entendimento dos entrevistados, para a terceira geração não se tem uma visão uníssona sobre o tema, onde entendem que poucos reafirmam a relação direta entre a história da família e o empreendimento como apontado por Alcântara & Machado Filho (2014).

## 5. Matriz de Amarração e Resultados

A utilização de uma Matriz de Amarração para os construtos e autores ao final da Revisão de Literatura tem como finalidade demonstrar a sua relação com a questão de pesquisa e instrumentos utilizados. É portanto uma ferramenta que pode ser adicionada de mais uma coluna de modo a demonstrar as conexões dos pontos de interesse elencados nas entrevistas e análises documentais para cada um destes construtos (GUIA DO TRABALHO APLICADO (TA), 2019).

É um recurso simples e com leitura intuitiva que propicia uma visualização sistematizada e transparente e facilita a compreensão do trabalho a terceiros (TELLES, 2001).

**QUADRO 3 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO E ACHADOS DE PESQUISA**

<b>Conceito / construto abordado</b>	<b>Autores consultados</b>	<b>Principais pontos levantados pelos autores</b>	<b>Relação com a Questão de Pesquisa ou Objetivo</b>	<b>Achados e Resultados relacionados</b>
Empresa Familiar Rural	Johansson, Karlsson e Malm (2020) Cavalcanti (2020) Arruda & Araújo (2019) Alcântara, N. B.; Machado Filho, C. A. P, (2014) Schneider (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas rurais;</li> <li>• Objetivos de empresas familiares estão além do lucro;</li> <li>• Relação família-empresa;</li> <li>• Há EFRs de todos os tamanhos.</li> </ul>	O que é uma Empresa Familiar Rural no Brasil Família e negócios que se fundem em Empresas Familiares Rurais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração personalista na primeira geração;</li> <li>• Preocupação com resultados financeiros;</li> <li>• Eventos familiares se tronavam eventos de gestão;</li> <li>• Visitas de final de semana podem ser vistas como reuniões de trabalho;</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões por consenso.</li> </ul>
<p>A sustentabilidade e os aspectos ASG nas EFR brasileiras</p>	<p>Cavalcanti (2020) Machado Filho, Caleman e Cunha (2016)</p> <p>Nollet, Filis e Mitrokostas (2016)</p> <p>Schneider (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSC e desempenho financeiro</li> <li>• Sustentabilidade e precisa estar conectada com Governança</li> <li>• A atividade agrícola é apenas uma das dimensões da relação Homem e Natureza</li> <li>• ASG apresenta resultados no longo prazo</li> </ul>	<p>ASG é parte de estratégias vencedoras em empresas agrícolas perenes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados nunca foram afetados pelas Políticas sociais e ambientais da EFR;</li> <li>• Planejamentos e diretrizes sempre contiveram aspectos sociais e ambientais com forte presença;</li> <li>• Administração de custos é um ponto de atenção constante.</li> </ul>
<p>A importância da Governança dentro do ASG</p>	<p>Davis (2020) Cavalcanti (2020) Soleimanof, Rutherford e Webb (2018) Machado Filho, Caleman e Cunha (2016) Vieira, Vieira e Pizarro (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão e Governanças são componentes fundamentais do planejamento;</li> <li>• A Governança em Empresas familiares é peculiar;</li> <li>• Alguns elementos de Governança em Empresas Familiares são fundamentais.</li> </ul>	<p>Governança e seus <b>instrumentos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de instrumentos formais e informais de gestão e Governança;</li> <li>• Comunicação é fator crucial para manutenção da confiança na gestão;</li> <li>• Relatórios e análises têm papel importante na informação e transparência da atividade;</li> </ul>



				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas e objetivos devem ser documentados em Planos, Diretrizes e Planejamentos ;</li> <li>• É necessário o estabelecimento de instrumentos de Governança para o caso de o consenso não ser possível.</li> </ul>
A sucessão como parte da Governança	<p>Cavalcanti (2020) Machado Filho, Caleman e Cunha (2016) Alcântara &amp; Machado Filho, (2014) Lethbridge, (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um empresa familiar tem a presença de pelo menos duas gerações;</li> <li>• Ao longo do tempo a possibilidade de continuidade dos negócios em Empresa Familiares vai diminuindo;</li> <li>• Sucessão, custos e administração são fatores de grande preocupação em Empresas Familiares.</li> </ul>	<p><b>Sucessão</b> é elemento fundamental dentro da Governança em Empresas Familiares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade aumenta com o tempo e a chegada das novas gerações;</li> <li>• Convivência intergeracional é necessária, porém não é simples nem fácil;</li> <li>• Instrumentos de comunicação podem evoluir, mas é necessário que a comunicação se qualifique e não se burocratize.</li> </ul>
A Cultura nas Empresas Familiares Rurais	<p>Schmidmeier, Takahashi e Bueno. (2020))</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de cultura;</li> <li>• Famílias diferentes têm</li> </ul>	<p><b>Comunicação</b> como elemento de gestão fundamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de gestão e Governança são</li> </ul>

	<p>Cavalcanti, (2020)  Alcântara; Machado Filho, (2014)  Grzybovski <i>et al.</i>, (2013)  Schneider, (2003)  Hofstede, (1980)</p>	<p>culturas diferentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É comum atividades diferentes (mesmo não agrícolas) dentro de Empresas Familiares;</li> <li>• Comunicação em grupos multiculturais é crucial;</li> <li>• Maiores níveis de profissionalismo são exigidos atualmente.</li> </ul>	<p>dentro de Empresa Familiares <b>multiculturais</b></p>	<p>característicos da família, mas mudam de acordo com o protagonismo de seus membros;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais comunicação não significa melhor comunicação;</li> <li>• Mais dados não significa mais informações;</li> <li>• Dados precisam ser trabalhados e produzir informações de gestão, além das técnicas;</li> <li>• A próxima geração é a esperança de melhoria e continuidade.</li> </ul>
--	--	--	---	---

**Fonte:** Elaboração do autor

Como pode ser observado na Matriz de Amarração, todos os construtos elencados como sendo de interesse desta pesquisa tiveram pontos de interesse levantados tanto nas entrevistas como nas análises documentais feitas.

## 6 - CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, tanto nos depoimentos como nas pesquisas em documentos e materiais audiovisuais da FSB, foram coletados pontos de interesse que corroboram grande parte dos pontos citados nas diferentes fontes de literatura correlatas ao tema da Governança de EFR, como era de se esperar.

Entretanto, a falta de literatura específica sobre o tema das empresas familiares rurais brasileiras, e especificamente sobre o tema de gestão destes empreendimentos, demonstra que há espaço para o desenvolvimento de pesquisas com este recorte e a exploração de suas peculiaridades.

Ao lado da governança, um outro tema a ser debatido, ao se analisar a perenidade de uma Empresa Familiar Rural é a atenção dedicada ao controle de custos e sua relação com gastos pessoais e não relacionados ao negócio em si. Destaca-se neste sentido para o caso da FSB a identificação desde seu primeiro Planejamento Estratégico em 1968 de uma forte presença de suas políticas sociais (que hoje são classificadas como RSC) sem ser questionadas pelos sócios e tampouco comprometer a sua lucratividade.

Estes pontos, junto ao fato de ser uma empresa familiar que chega a sua terceira geração de fato com o processo de sucessão apresentando uma estrutura de governança elaborada com um Acordo de Sócios e a presença de um Conselho de família, são evidentes fortalezas da Governança da Fazenda Santana do Baguaçu.

Ademais, de maneira contrastante verificou-se a presença de muitos dos elementos recomendados como boas práticas de gestão e planejamento como a elaboração de documentos de planejamento, a documentação e farta produção de dados sobre os processos e resultados, etc. e mesmo assim, apresentaram-se lacunas que podem ser consideradas primárias como a falta de um planejamento de sucessão com o preparo direcionado dos sucessores para corrigir parte das vulnerabilidades desta Governança.

Outra lacuna importante que pôde ser observada com este estudo é a falta de estruturas de apoio e estudo para as famílias com estas características de maneira geral, pois nem se identificam como sendo uma empresa, nem são somente uma fazenda ou propriedade agrícola, e também não são uma pequena propriedade de agricultura familiar. Isso impossibilita uma identificação plena seja com IBGC, processos propostos por consultorias empresariais ou casos retratados na literatura.

Desta forma, é muito difícil apontar todas as oportunidades para aprimoramento da gestão das EFR uma vez que não há um modelo de gestão estabelecido que se adeque inteiramente ao caso estudado. O que não inviabiliza, contudo, a conclusão de que a profissionalização da gestão no sentido de mais e melhores informações, da implementação de sistemas de gestão e análise de dados e processos de comunicação são desejáveis e foram acertadas – ainda que implementadas parcialmente em alguns casos.

Sendo assim, é possível concluir também que os modelos de Governança não existem para serem aplicados na sua integralidade, mas sim para servir como guias onde a capacidade de entendimento e adaptação às peculiaridades das diferentes realidades é o fator diferencial importante para a longevidade das EFR.

As mudanças implementadas na Governança a partir da sucessão forçada que aconteceu para a segunda geração e hoje se consolida com a sucessão da terceira geração podem ser identificadas claramente como uma oportunidade de incremento que foi aproveitada de maneira efetiva e satisfatória.

Notadamente, este processo de sucessão produziu um documento fundamental e estruturante que é o Acordo de Sócios, algo ainda pouco trivial nas EFR brasileiras, mas sempre recomendado tanto pelo IBGC como por quaisquer processos consultivos de governança e sucessão.

Como parte deste importante documento estruturante que é o Acordo de Sócios, encontramos a formação de um Conselho de Famílias já na transição entre segunda e terceira gerações, mas que ainda não possui um membro externo independente - como também é frequentemente

recomendado. Tanto o Acordo de Sócios, como o Conselho de família são pontos de alto valor e que merecem ser ressaltados como boas práticas de Governança e gestão, altamente recomendadas nas melhores práticas de mercado, mas de difícil implementação, presentes e atuantes no caso estudado, mas que, como tudo, ainda podem ser aprimorados.

Por outro lado, também são colocados de forma inequívoca à terceira geração uma série de desafios como claras oportunidades de melhoria e que podem ser reunidos no tripé: comunicação, planejamento e gestão eficiente. O aprimoramento da governança e das práticas de gestão nestes campos pode ser o diferencial entre a sobrevivência ou não desta EFR por mais uma ou mais várias gerações.

Como resultado fica evidenciado que a diversidade cultural impõe ao atual grupo responsável pela governança e gestão desta EFR a tarefa de aprimorar os instrumentos e a qualidade da comunicação. Além disso, faz-se necessário organizar e apresentar o grande volume de dados técnicos acumulados de modo a atender ao perfil mais gerencial e menos presencial de interação de seus atuais sócios. A transformação de dados em informações é elemento essencial na simplificação e aprimoramento de gestão atualmente.

A conclusão deste estudo é que o processo sucessório pode sim avançar para além da terceira geração. Para isto é fundamental que a atual governança mantenha as conquistas elencadas e continue a evoluir para permitir uma maior confiança entre seus membros através de uma comunicação melhor e com mais transparência, sem esquecer de resultados operacionais positivos. Também é importante para o sucesso deste processo que a diversidade do novo contexto familiar seja entendida, aceita e praticada por todos com diferentes escutas de forma empática e aberta às diferenças culturais presentes.

## 7 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Característica comum aos estudos de caso, este trabalho apresenta como sua maior limitação o fato de ser um estudo de caso que apesar de guardar muitas semelhanças aos desafios e oportunidades de Empresas Familiares em geral, não deve ser extrapolado ao universo das empresas familiares rurais brasileiras de forma inequívoca.

Este é um estudo exploratório e não pretende, em momento algum estabelecer relação de causalidade entre os pontos aprofundados na revisão de literatura e a sucessão geracional dada até o momento na Fazenda Santana do Baguaçu.

Também é inegável que a presença do pesquisador como parte da família proprietária é um fator importante de limitação e que demandou atenção e cuidado ao longo de todo o trabalho para que os limites entre o pesquisador e o objeto pesquisado fossem mantidos.

Essa limitação se soma ao fato desta ser uma pesquisa qualitativa e interpretativa, que certamente foi moldada pelas crenças, valores, experiências pessoais e outros fatores individuais ao pesquisador e que formam sua lente única de análise e depuração desta pesquisa.

Junto a estes fatores, a própria escolha de materiais de pesquisa recaindo sobre um questionário aberto semiestruturado é ponto de atenção para sua limitação natural, ou seja, através de entrevistas se obtém a opinião e o relato dos entrevistados sobre uma série de fatos e não se pode estudar os fatos em si apenas através de entrevistas (MANZINI, 2004).

Considerados estes fatores limitantes, o objeto desta pesquisa é tema de relevância no cenário atual e passado brasileiros onde a propriedade de terras sempre foi fator de desejo e investimento e hoje também se configura um importante insumo de produção, com o número de empresas rurais familiares crescente conforme apontado na Introdução desta pesquisa.

Desta feita, é uma oportunidade inegável a extensão deste protocolo de pesquisa a mais unidades com diferentes tamanhos e composições geracionais de modo a gerar uma massa

crítica com mais robustez para representar o universo de empresas rurais familiares brasileiras e assim realizar um estudo descritivo do estado da arte da Governança nestas.

Também é ponto de interesse para futuros estudos a observação da proporção entre gerações em sucessão nas empresas rurais familiares no Brasil, de modo a se aprofundar a explicação dos motivos de que pouquíssimas destas passam da quarta geração conforme apontado também na Introdução deste trabalho.

Assim como o tema da convivência intergeracional, o tema do gênero pode e deve ser motivo de atenção de estudos futuros, uma vez que foi escolhida para o papel de gestora da Empresa Familiar Rural objeto deste estudo uma mulher.

Por fim, um ponto de interesse para futuros estudos é a continuidade da Fazenda Santana do Bagaçu em si e seu modelo de Governança aplicado pela Terceira e, quem sabe, pelas próximas gerações. Até quando o sonho vai existir?

## 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABMRA. 7ª edição da Pesquisa Hábitos do Produtor Rural. Disponível em: [http://www.webrural.com.br/wp-content/uploads/2018/11/7\\_PESQUISA\\_HABITOS\\_DO\\_PR\\_RELATORIOFINAL.pdf](http://www.webrural.com.br/wp-content/uploads/2018/11/7_PESQUISA_HABITOS_DO_PR_RELATORIOFINAL.pdf). 2017. Acesso em 05 de março de 2021.
- ALCÂNTARA, ARRUDA, R. V. de; ARAÚJO, V. P. D. A AGRICULTURA FAMILIAR E AS CAUSAS QUE GERAM O ÊXODO RURAL. **Enciclopédia Biosfera**, vol. 16, no. 29, p. 16, 2019.
- ALCÂNTARA, N. de B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O PROCESSO DE O SUCESSÃO NO CONTROLE BRASILEIRAS : UM ESTUDO MULTICASOS Succession process in rural family business in Brasil : a multicase study. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, vol. 16, no. 1, p. 139–151, 2014.
- B3. Questionário ISE B3. São Paulo, , p. 18, 2020. Disponível em: <http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2019---versao-final>. Acesso em 07 de março de 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1979.
- BRASIL. Lei Federal Nº 4.504/1964. **Estatuto da Terra**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm). Acesso em 06 de março de 2021.
- CALEGARI, J. A. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar**. Porto Alegre: [s. n.], 2016.
- CAVALCANTI, Danilo Amâncio. Modelos de planejamento para a empresa rural familiar e sua aplicabilidade. 2020. 79f. Dissertação (mestrado profissional MPAGRO) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 29, no. 3, p. 237–247, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4th ed. Thousand Oaks: [s. n.], 2014.
- DAVIS, J. **Family Enterprise Sustainability**, 2021. Disponível em: <<https://johndavis.com/family-sustainability/>>. Acesso em: 05 de março de 2021.
- DAVIS, J. What Makes a Family Business Last? **Harvard business Review**, , p. 2–5, 2020.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, no. 4, p. 532–550, 1989.



FLICK, U. **An Introduction To Qualitative Fourth Edition**. Fourth Edi. London: SAGE publications Ltd, 2009.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**. *New York Times Magazine*, Nova Iorque, Set. 1970.

GRZYBOVSKI, D.; MACHADO, R. T.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. da. Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado. **Revista de Ciências da Administração**, p. 198–210, 2013.

HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics of AMACOM - American Management Associations**, vol. Summer, p. 42–63, 1980.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. [S. l.: s. n.], 2015.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras**. Série IBGC Pesquisa, São Paulo-SP, 60 p. 2019.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. [S. l.: s. n.], 2016.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios**, Série IBGC Pesquisa, Maio de 2018.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sucessão em Empresas Familiares**. São Paulo, p. 56, 2020.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>. Acesso em 01 de março de 2021.

JOHANSSON, D.; KARLSSON, J.; MALM, A. Family business—A missing link in economics? **Journal of Family Business Strategy**, vol. 11, no. 1, Mar. 2020.

LEMOS, F. K.; CONEJERO, M. A.; MACHADO FILHO, C. A. P. CONDICIONANTES DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS. **SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, vol. Agropecuár, p. 17, 2015.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, V.4, N.7, Rio de Janeiro-RJ, p. 185–200, 1997.

MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. da. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. **Revista de Administração**, vol. 52, no. 1, p. 81–92, October, 2016.

MANZINI, E. J. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA : ANÁLISE DE OBJETIVOS E DE ROTEIROS. 2004. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E**

**ESTUDOS QUALITATIVOS** [...]. Bauru: [s. n.], p. 10, 2004.

MARSHALL, M. I.; DANES, S. M.; MILLIGAN, R. A. Business Goals and Quality Management Practices of Farm and Non-Farm Family Businesses. **SSRN Electronic Journal**, p. 34, 2000.

MCKENZIE, B.; ARAUJO, B.; HAYHOE, J.; ESLER, B.; BENTHAM, L.; BURBIDGE, K.; MCCOOL, R.; ELTOBGY, M.; ROBBINS, A.; HOFFMAN, W.; LABROUSSE, K. The Future of the Corporation Moving from balance sheet to value sheet [White Paper]. no. January, 2021.

Mestrado FGV EAESP. **GUIA DO TRABALHO APLICADO (TA)**. São Paulo-SP, p. 71, 2019.

Mestrado FGV EAESP, **Objetivos de Aprendizagem - INFOLITERACIA**. São Paulo-SP, 2021.

NOLLET, J.; FILIS, G.; MITROKOSTAS, E. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A non-linear and disaggregated approach. **Economic Modelling**, vol. 52, no. 0, p. 400–407, 2016.

Núcleo de Governança Corporativa RUMO, **Longevidade das empresas familiares – Principais achados da pesquisa realizada com representantes da geração sênior e da nova geração de 35 empresas familiares da região Nordeste**, 22 p., Recife-PE, Maio 2018.

PRESS, M.; ARNOULD, E. J.; MURRAY, J. B.; STRAND, K. Ideological Challenges to Changing Strategic Orientation in Commodity Agriculture. **Journal of Marketing**, vol. 78, no. 6, p. 103–119, 2014.

PwC, **A Conexão que Faltava: A Importância do Planejamento Estratégico para o Sucesso da Empresa Familiar**, Pesquisa sobre Empresas Familiares 2016 da PwC, 72p., 2016.

SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W.; BUENO, J. M. Group intercultural competence: Adjusting and validating its concept and development process. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 24, no. 2, p. 151–166, 2020.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 18, no. 51, 2003.

SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of Management Journal**, vol. 50, no. 1, p. 20–24, 2007.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O Uso Da Análise De Conteúdo Como Uma Ferramenta Para a Pesquisa Qualitativa: Descrição E Aplicação Do Método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 7, no. 1, p. 70–81, 2005.

SILVA, J. G. da **Plano Diretor - Fazenda Santana do Bagaço** 1981, 121 p., 1980.

SOLEIMANOF, S.; RUTHERFORD, M. W.; WEBB, J. W. The Intersection of Family Firms

and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. **Family Business Review**, vol. 31, no. 1, p. 32–53, 25 Mar. 2018.

TELLES, R. "O Conceito de Matriz de Amarração". **Revista de Administração**, vol. 36, no. 4, p. 64–72, 2001.

TURINI, M. G. S. **Diretrizes e Organização FSB – Documentos para Planejamento em 2020**, digitado, 67 p., 2020.

VIEIRA, F. P.; VIEIRA, T. R.; PIZARRO, R. E. C. **A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA COMERCIALIZAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR**. [S. l.: s. n.], 2012.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Fourth. [S. l.]: SAGE, vol. 5, 2009.

ZHANG, Y.; SHAW, J. D. Publishing in AMJ-part 5: Crafting the methods and results. **Academy of Management Journal**, vol. 55, no. 1, p. 8–12, 2012.

## APÊNDICE I

### Questionário de Pesquisa para Trabalho Aplicado FGV/EAESP

GOVERNANÇA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS DO BRASIL:

*O caso da Fazenda Santana do Baguaçu*

2021

### INSTRUÇÃO INICIAL

**Se identificar e pedir o consentimento do entrevistado para a gravação com a finalidade de conferência das anotações**

#### Questões guia para a entrevista:

- ✓ *Que instrumentos de gestão você conhece na FSB e qual sua opinião sobre eles?*
- ✓ *Que instrumentos de comunicação a FSB tem? Qual sua opinião sobre eles?*
- ✓ *Fale um pouco sobre a transparência na gestão. Que documentos você recebia ou já recebeu. Que rituais/rotinas você identifica?*
- ✓ *Como você entende a dinâmica entre famílias e pessoas dentro da FSB?*

## ANEXO I

### POLÍTICAS FSB

#### 1. Política salarial

- pagar sempre salários acima do mínimo legal
- nunca atrasar os pagamentos
- cumprir integralmente a legislação trabalhista
- moradia /luz /quinqüênio

#### 2. Política de habitação

- procurar manter a maioria das casas ocupadas especialmente com trabalhadores especializados ( tratoristas, motoristas , etc.)
- manter serviço permanente de conservação e reparo das casas , inclusive na limpeza e manutenção das áreas comuns e de lazer , incentivando o sistema de auto ajuda.
- manutenção dos serviços de “prefeitura” como coleta de lixo , sistema de fornecimento de agua , esgoto e energia .

#### 3 Política de Educação e Promoção Social

- realizar trabalho de promoção social por meio de profissional ( Assistente Social ) de maneira organizada , visando o coletivo de maneira a auxiliar a comunidade no encaminhamento de suas questões .
- oferecer bolsas de estudo aos funcionários e seus filhos ( ver regulamento anexo)
- oferecer plano de saúde com coparticipação de 50% ( ver regulamento anexo )
- fornecimento de leite à preços subsidiados ( ver regulamento )

#### 4 .Política de preservação do Patrimônio

- o endividamento bancário deverá ser evitado e caso seja necessário , não ultrapassar o limite de 10% da receita anual estimada.
- as hipotecas deverão ser evitadas a qualquer custo .
- as ações de natureza ambiental e ecológica deverão se antecipar às exigências dos órgãos governamentais , inclusive a preservação integral da mata original .

## ANEXO II

### **POLITICA DE INCENTIVO À EDUCAÇÃO**

**1.** Será concedido auxílio à Educação aos funcionários e seus filhos estudantes , de todos os níveis , na proporção de 50% dos materiais escolares estritamente necessários aos cursos regulares , quando devidamente apresentado recibo comprobatório .

**2.** Será concedida Bolsa de Estudo aos funcionários estudantes Universitários e aos filhos de funcionários na proporção de até 50% das mensalidades , bem como da matrícula .

**2.1** Este auxílio será renovado anualmente , de acordo com o aproveitamento do aluno

**2.2** Não será prorrogado além do prazo hábil para conclusão do curso.

**2.3** Não será prorrogado no caso de mudanças de curso .

**2.4** Não será extensivo à realização de mais de um curso .

**2.5** As interrupções dos cursos , mesmo que temporariamente , implicará na suspensão deste auxílio .

**3.** Os auxílios para cursos extra curriculares serão analisados isoladamente , sendo o auxílio concedido por liberalidade , desde que julgado de interesse e aplicabilidade na FSB ou coligadas .