



Anne Gabriele dos Santos Stobienia

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**SUCCESSÃO RURAL: barreiras e facilitadores do processo
sucessório em empreendimentos rurais familiares**

Orientador: Prof. Dr. Victor Fraile Sordi

Naviraí-MS

2023



SUCCESSÃO RURAL: barreiras e facilitadores do processo sucessório em empreendimentos rurais familiares

Anne Gabriele dos Santos Stobienia

RESUMO

A empresas familiares rurais muitas vezes são definidas como rudimentares em suas práticas de gestão. Todavia a sucessão faz parte de um processo de busca por melhores práticas de gerenciamento, podendo promover maior assertividade nas relações familiares e na tomada de decisão. O objetivo deste estudo foi identificar os principais facilitadores e barreiras para a sucessão rural em empreendimentos familiares. Para tanto, foi empregada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, do tipo bibliográfica, com procedimento técnico de revisão sistemática. Os resultados demonstraram que a sucessão familiar rural não depende somente da vontade do sucessor em dar continuidade ao trabalho da família, mas que esse processo é envolto por barreiras e facilitadores econômico-financeiros, físicos, sociais e emocionais que têm impacto no processo sucessório.

Palavras-chave: empresa familiar; sucessão; propriedades rurais; gestão rural; família.



1 INTRODUÇÃO

A sucessão familiar é tema recorrente de estudos científicos no mundo todo, denotando sua importância para a continuidade das empresas comandadas por famílias, no âmbito internacional: Macías e Hernández (2016), Bozer, Levin e Santora (2017) e Romero-Padilla *et al* (2020); bem como no âmbito nacional: Piccoli *et al* (2019) e Zambarda e Vortmann (2020). Nas empresas rurais familiares a sucessão também é alvo de pesquisas, como a de Breitenbach, Mazocco e Corazza (2019) e Ramborger, Borba, Kuhn e Kindlein (2022), tendo suas particularidades e dificuldades específicas.

A sucessão familiar rural, segundo Monteiro e Mujica (2022, p.7), trata-se de “[...] um processo de transferência de bens materiais e imateriais no meio rural [...]”, ou seja, há a passagem gradual de pai para filho da propriedade, mas também, transfere-se o valor afetivo sobre o trabalho e a terra, bem como o legado da família e outros ativos intangíveis. Passa-se a responsabilidade aos sucessores de conduzir o negócio e fazê-lo prosperar.

A maior parte das propriedades rurais encontram-se sob gestão familiar, os autores Lowder, Skoet e Singh (2014) estimaram em seu relatório para a FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) que naquela época havia no mundo aproximadamente 570 milhões de propriedades rurais, destas em torno de 500 milhões de propriedades situam-se sob gestão familiar. O problema de sucessão é recorrente, com consequências e impactos negativos se não gerido de forma planejada (VANONI-MARTÍNEZ, 2019).

A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas a grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa (MAMEDE, MAMEDE, 2015, p. 153).

Quanto às empresas familiares rurais, Sznitowski, Sousa e Thiago (2021), afirmam que as empresas rurais muitas vezes são definidas como rudimentares em suas práticas de gestão. Todavia a sucessão faz parte de um processo de busca por melhores práticas de gerenciamento, podendo promover maior assertividade nas relações familiares e na tomada de decisão.

Gonçalves (2023, p. 9) define sucessão como “[...] o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a na titularidade de determinados bens”, tem-se, portanto que a sucessão desenvolvida no meio rural difere-se da tradicional quanto ao ambiente (trata-se de um ambiente rural), com bens próprios do trabalho agropecuário, e, conseqüentemente, com



relações diferentes das urbanas, pois é um tipo de negócio predominantemente familiar e que tem suas dificuldades próprias que foram apresentadas posteriormente neste estudo.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi identificar os principais facilitadores e barreiras para a sucessão rural em empreendimentos familiares.

Os resultados demonstraram que a sucessão familiar rural não depende somente da vontade do sucessor em dar continuidade ao trabalho da família, mas que esse processo é envolto por barreiras e facilitadores econômico-financeiros, físicos, sociais e emocionais que têm impacto no processo sucessório. A pesquisa permite um melhor entendimento de como ocorre esse processo, os fatores que o influenciam e o que se tem discutido no meio acadêmico sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o alcance do objetivo do estudo, é importante compreender como é tratada a sucessão na literatura e as especificidades de seus subtemas.

2.1 SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra sucessão no sentido geral significa “Ato ou efeito de suceder, de vir depois; continuação” (SUCESSÃO, 2022), ou seja, trata-se da continuidade de algo. A sucessão nas organizações trata-se do processo de continuação da empresa, transferência de poderes sobre a gestão e/ou patrimônio, após a geração do seu criador, podendo acontecer em decorrência de momentos traumáticos ou naturalmente (VENOSA, 2022).

Segundo Barbieri (2015, p. 71) “o planejamento de sucessão, uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente” Ou seja, o plano de sucessão tem de ser alinhado com os objetivos definidos pela organização e deve ser capaz de sustentar o plano de crescimento da empresa, concordando com suas metas.

Lucena (2017, p. 119) define planejamento de sucessão sendo parte da estratégia de recursos humanos, sendo que o plano de sucessão dentro de uma empresa tem como papel:

[...] responsabilidade por assegurar a competência e o desempenho necessários ao atingimento dos objetivos empresariais, no presente e no futuro, a preocupação em garantir a continuidade eficaz da empresa na busca da realização de sua missão empresarial e o interesse em proporcionar aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira bem-sucedida na empresa.

Deve-se, portanto, através da sucessão nas organizações, assegurar a continuidade da empresa, selecionando, preparando, os colaboradores conforme suas habilidades.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

Os negócios familiares podem ser diversos e apresentam uma gama de características. Os autores Martos *et al* (2019, p. 71) afirmam que o meio científico/acadêmico encontra dificuldades para definir o que de fato são as empresas familiares por serem muito heterogêneas, ou seja, apresentam alto grau de complexidade e pluralidade. Contudo, a partir de sua pesquisa, os autores definem empresa familiar aquela em que:

¹[...] a propriedade está nas mãos da família, a gestão da empresa é realizada pela família, um dos objetivos da organização é a continuidade da empresa ao longo do tempo nas mãos da família e finalmente, existe um orgulho de pertencer a essa empresa-família (sentimento de pertencimento a essa família na organização) (*op. cit.*, p.71, tradução nossa).

Uma vez que se trata de um tipo de empresa diversificada, Camara *et al* (2021, p. 282) ressaltam que o processo sucessório em uma empresa familiar é um “[...] processo dinâmico, construído por meio da relação dialética, constituída por três eixos centrais entre a empresa, o fundador e o sucessor”. Ou seja, como se trata de um processo de transmissão, a sucessão acontece a partir dos fatos envolvidos no processo de sucessão, como a preparação do sucessor, o envolvimento com a empresa desde cedo e as relações familiares existentes.

Na sucessão familiar, as relações familiares têm relação direta sobre o negócio, havendo o envolvimento de sentimentos em um ambiente que foi designado para ser uma organização, assim podendo perder-se o caráter racional da empresa; e, conseqüentemente, gerando impactos no ambiente organizacional:

A influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, sim, absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram gerados no palco das relações domésticas (MAMEDE, MAMEDE, 2015, p.134).

¹ [...] la propiedad está en manos de la familia, la gestión de la empresa se lleva a cabo por la familia, uno de los objetivos de la organización es la continuidad en el tiempo de la empresa en manos de la familia y finalmente, existe un orgullo de pertenencia a dicha empresa-familia (sentimiento de pertenencia a esa familia en la organización).

O envolvimento emocional, principalmente de caráter egoísta, na empresa familiar na visão de Mamede e Mamede (2015, p. 36) é visto como uma barreira no processo sucessório, podendo ser “[...] obstáculo eficaz para estragar tudo e transformar o evento numa terra de ninguém, numa luta encarniçada, num cenário de horror”.

Não há sobre a empresa familiar somente a perspectiva de haver ou não familiares no comando e participação, mas também reconhecê-la a partir dos valores em comum da família difundidos na organização. Portanto, cada empresa familiar tem sua essência, o que influencia em como os negócios são conduzidos e os resultados obtidos (MARTOS *et al*, 2019).

A partir disso, há em empresas familiares a necessidade de que o sucessor seja legitimado para exercer seu papel dentro da empresa, através de um processo que envolve aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e por fim liderança (CAMARA *et al*, 2021). Somente a partir de um processo gradual de aprendizagem e interesse por parte do sucessor é que este terá capacidade plena de atuar na empresa.

Quando os atores de uma empresa familiar estão conscientes da importância da sucessão e de que se trata de um processo gradual entre gerações, a empresa é mais propensa ao sucesso, pois estes aspectos revelam preocupação com planejamento e uma comunicação mais fluída em relação a este processo por parte dos sucedidos e dos sucessores (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO; 2019). Barbieri (2015, p. 77) confirma a premissa anterior: “O planejamento da sucessão é um processo coletivo e demanda comprometimento e consenso de toda(s) a(s) família(s), sócios ou herdeiros, líderes ou não”.

2.3 SUCESSÃO RURAL

O processo de sucessão em um empreendimento rural, apesar de ser parecido com os demais, Carvalho *et al* (2021, p. 4) apontam uma das particularidades desse tipo de negócio: “Nos estabelecimentos agropecuários familiares, o êxito na transferência da propriedade depende da formação de novas gerações de agricultores comprometidos com a atividade”.

Ou seja, para que a sucessão familiar rural tenha êxito é de suma importância que o processo de aprendizagem inicie prematuramente com a inserção gradual dos sucessores no dia a dia da atividade rural: “como um processo em construção, todavia, defende-se que quanto mais cedo isso acontecer no âmbito familiar mais rápido os jovens desenvolverão o interesse pela atividade” (NOTTAR; FAVRETTO, 2021, p. 351).

Diamor e Sudré (2021) ressaltam que o jovem rural (juventude rural) está neste meio



desde a infância, participando das atividades, aprendendo-as e posteriormente trabalhando efetivamente no negócio; portanto, a vivência precoce na propriedade rural influencia a escolha da profissão, facilitando o processo de sucessão. Essa afirmação se confirma através de Nottar e Favretto (2021), sobre a entrada precoce dos jovens rurais nas atividades da propriedade, permitindo que eles se desenvolvam e aprimorem o conhecimento das técnicas de produção.

Manzano *et al* (2021, p.4) afirmam que “[...] o êxito do processo de sucessão é condicionado pelo processo de socialização do sucessor [...]”, ou seja, o ambiente em que o sucessor está inserido, tem impacto direto no processo de sucessão, bem como o engajamento e disposição do próprio sucessor também afetam o processo.

Existem, no entanto, fatores que podem interferir na permanência do jovem no campo, sendo estes positivos ou negativos. Questões sociais, culturais, econômicas e financeiras impactam na decisão, além dos incentivos que são ou não são ofertados (CARVALHO *et al*, 2021), e, conseqüentemente influenciam o processo de sucessão.

No âmbito social e cultural, pode acontecer dos interesses pessoais se sobrepujarem aos interesses coletivos da família, fazendo com que o jovem busque alternativas nos centros urbanos. No âmbito econômico, há evasão do jovem quando este nota que não há vantagem em permanecer no campo, onde o trabalho pode ser exaustivo ou desvalorizado em relação ao trabalho urbano. Há também mais oportunidades no meio urbano, o que impacta na escolha do jovem. No âmbito financeiro, questões relacionadas à renda, obtenção de crédito em bancos e existência de políticas públicas impactam na decisão (CARVALHO *et al*, 2021).

Diamor e Sudré (2021) ressaltam a importância de agentes externos na permanência do jovem sucessor e, conseqüentemente, os impactos positivos no processo sucessório, sendo eles as cooperativas/associações e o governo com programas de incentivo e políticas públicas, por exemplo.

Manzano *et al* (2021), porém, buscam entender o processo sucessório em empreendimentos rurais além do contexto econômico, ressaltando, portanto, a importância do contexto micro (que consideram sendo família, organização e plano sucessório), ou seja, a harmonia familiar tem impacto direto na sucessão, podendo ser ainda decisiva em alguns casos.

A busca pela preservação da harmonia familiar em empresas familiares do agronegócio é um ponto facilitador no momento da sucessão. Por outro lado, a destruição ou desestabilização da harmonia familiar diminui a satisfação dos membros de participarem da

empresa, dificultando o processo de sucessão.

É ressaltada a importância da dinâmica da família para o sucesso de um negócio familiar, uma vez que esse tipo de empresa não é baseado somente em questões objetivas e racionais, mas é pautado também em aspectos interpessoais como cultura, laços familiares e valores tidos como importantes, e que estes podem ser determinantes para o sucesso de uma empresa familiar rural (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2019).

Ainda conforme os autores, também quando há entendimento e comunicação quanto ao processo sucessório, é facilitada a relação dos familiares quanto à visão de negócio e o futuro deste, permitindo agir de maneira estratégica quanto ao negócio e permitir que a empresa se desenvolva nas necessidades de um mundo cada vez mais moderno e tecnológico.

Além de questões subjetivas como a vontade de continuar no negócio da família, incentivos por parte dos sucedidos, harmonia familiar e outros aspectos, questões concretas também impactam na decisão de permanência do jovem no empreendimento rural, como infraestrutura adequada, facilidade de se conectar ao ambiente urbano através de acesso à internet e boas estradas, dentre outros estímulos a sucessão (CARVALHO *et al*, 2021).

O tamanho e potencial produtivo de uma propriedade também tem relação quanto à permanência dos sucessores, sendo que uma propriedade maior e com maior garantia de renda impacta positivamente na sucessão, isso denota a busca por segurança dos sucessores (CARVALHO *et al*, 2021). Contudo, propriedades que apresentam riscos e incertezas, tanto internos quanto externos, em relação ao sucesso das atividades desenvolvidas podem desincentivar os sucessores, facilitando a evasão:

Características como a alta volatilidade dos mercados de *commodities* e fenômenos como a elevação do custo do trabalho, a mecanização do campo e a migração para empregos urbanos constituem alguns dos desafios a essa permanência e continuidade (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2019, p.123).

Ainda de acordo com os autores, a certeza de que o jovem permanecerá no negócio familiar rural amplia as possibilidades de investimento na fazenda, pois quando há a presença de um sucessor há mais motivação por parte do sucedido de fazer investimento a longo prazo. Caso contrário, esses investimentos podem ser cessados ou o negócio pode retroceder. Carvalho *et al* (2021) corroboram ao afirmar que:

A perspectiva de os agricultores poderem contar como a mão-de-obra dos filhos é um aspecto importante para tomada de decisões quanto aos investimentos de médio e longo prazo a serem feitos. Quanto maior a perspectiva da permanência da mão-de-obra, maiores as chances de realização de investimento em maquinários, terras,

entre outros.

Em relação à entrada de uma nova geração no negócio, Oliveira e Vieira Filho (2019) ressaltam que o ciclo de vida de uma empresa rural acompanha o ciclo de vida do proprietário, então considera-se que nos anos finais do sucedido o negócio já esteja maduro e em pleno funcionamento; neste momento há a entrada dos jovens, que trazem um aspecto novo e renovado para a gestão, permitindo que a empresa se expanda e que o jovem aprenda e reúna conhecimentos sobre o negócio. Portanto, diferente de outras empresas, a empresa rural pode ter a vantagem de não passar pelo período de morte, pois há um sucessor que irá revigorar a empresa, possibilitando sua continuidade.

3 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo do estudo, foi empregada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, do tipo bibliográfica, com procedimento técnico de revisão sistemática.

Uma pesquisa de natureza qualitativa é definida por Marconi e Lakatos (2022, p. 298) como uma abordagem que difere da quantitativa à maneira que não apresenta dados estatísticos, a forma de coletar e analisar dados também é diferente. As autoras ainda acrescentam: “A pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga” (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 298). Ou seja, o interesse é compreender o que está sendo estudado dentro do contexto abordado.

A pesquisa de caráter exploratório, é definida por Gil (2022, p. 42) como: “pesquisas que têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Gil (2022) também aborda que neste tipo de pesquisa a coleta de dados pode se dar de diversas maneiras, mas uma forma de coleta é o levantamento bibliográfico (p.42).

Gil (2022, p.43) conceitua pesquisa bibliográfica, como a pesquisa “[...] elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Ou seja, os dados coletados têm origem bibliográfica.

Uma revisão sistemática é definida por Galvão e Pereira (2014, p. 183) como: “um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis”.

As buscas foram realizadas no período de 26 de setembro de 2022 a 26 de novembro de 2022 através de três bases bibliográficas, sendo elas: *Spell*, Scielo e Capes UFMS no idioma português.

Os critérios de inclusão definidos foram: artigos originais, de acesso aberto e publicados em revistas científicas. A pesquisa foi realizada considerando publicações em periódicos científicos datando de 2020 a novembro de 2022. Os critérios de exclusão: artigos não publicados em revistas, artigos sem acesso aberto e artigos que não abrangem o tema de sucessão em empreendimentos rurais.

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
Artigos originais e de acesso aberto	Artigos sem acesso aberto
Artigos publicados em revistas científicas	Artigos não publicados em revistas científicas
Publicações datando de 2020 a novembro de 2022	Artigos que não abrangem o tema de sucessão em empreendimentos rurais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para uma busca mais aprimorada em relação ao tema sucessão familiar em empreendimentos rurais delimitou-se a busca com as palavras-chave: “sucessão”, “familiar” e “rural”. Considerou-se artigos em português. O *Spell* retornou dois artigos; o *CAPES UFMS* 11 artigos; *Scielo* 6 artigos, totalizando 19 estudos. Houve uma exclusão de treze títulos, pois: (a) alguns estavam em duplicidade, (b) outros não atenderam aos critérios e necessidades da pesquisa e (c) alguns não estavam em português. Portanto, realizou-se a leitura e análise de seis (6) artigos conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Artigos utilizada na pesquisa.

Título	Autores	Periódico
Sucessão Familiar em Propriedades Rurais Familiares no Município de Londrina-PR	Stella de Souza Diamor Carolina Andrea Gómez Winkler Sudré	Gestão e Sociedade, v. 15 n. 42 (2021): Maio/Agosto de 2021.
A Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão na Agricultura Familiar	Luiz Alberto Nottar Jacir Favretto	Desenvolvimento em Questão, v. 19 n. 55 (2021): Abril/Junho de 2021.
A sucessão geracional no meio rural	Eliziário Noé Boeira Toledo	Emancipação, v. 21,

em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites	Valdecir José Zonin	(2021).
A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural	Rodrigo Monteiro Franklin Peña Mujica	Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 60, n. spe (2022).
Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso	Adelice Minetto Sznitowski Priscylla Cordeiro de Sousa Fernando Thiago	Interações , v.22, n.1 (2021): Janeiro/Março de 2021.
Sucessão familiar na agricultura: cenário internacional	Raquel Breitenbach Graziela Corazza Lucas Debastiani	Interdisciplina, v. 9, n. 25 (2021): Setembro/Dezembro de 2021.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os artigos foram analisados comparativamente em busca das barreiras e facilitadores para a sucessão rural em empreendimentos familiares. Os resultados da análise foram utilizados para compor os resultados e discussões da pesquisa, assim como o referencial teórico.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista o alcance do objetivo do estudo, encontrou-se com a revisão sistemática dois eixos temáticos: 1) barreiras no processo de sucessão em empreendimentos rurais familiares; 2) facilitadores no processo de sucessão em empreendimentos rurais familiares. No Quadro 3 apresenta-se os artigos analisados, seus respectivos autores e objetivos das pesquisas.

Quadro 3: artigos selecionados em bases bibliográficas e objetivos.

AUTORES	OBJETIVOS DO ARTIGO	CONCLUSÕES
Diamor e Sudré (2021).	Compreender o processo sucessório em propriedades rurais familiares no município de Londrina, PR, investigando os motivos de sua ocorrência, as facilidades e dificuldades percebidas no processo.	Os principais pontos que influenciam na sucessão são: amor à profissão, gostar de morar no ambiente rural e o retorno financeiro.
Nottar e Favretto (2021).	Investigar as perspectivas dos jovens do	Nota-se interesse e gosto quanto

	Oeste de Santa Catarina relativas à agricultura diante da temática da sucessão familiar.	à profissão por parte dos jovens, consequentemente há maior possibilidade de sucessão.
Toledo e Zonin (2021)	Buscar evidências sobre as relações sociais, econômicas e culturais que regem e influenciam a sucessão geracional nos estabelecimentos rurais.	Conclui-se que tanto os jovens sucessores quanto os pais querem a continuidade do negócio; este fato só é negativo quando em regiões empobrecidas onde há necessidade de se buscar outras opções de renda no meio urbano.
Monteiro e Mujica (2022)	Análise e discussão do perfil sociocultural e as relações sociais construídas por jovens filhos de viticultores de Bento Gonçalves/RS e sua relação com o processo de sucessão rural na agricultura familiar.	A remuneração não é fator chave para escolha dos jovens em permanecer no campo, mas a identidade social construída exerce influência sobre a decisão.
Sznitowski, Sousa e Thiago (2021)	Verificar a influência dos indicadores de gestão no planejamento de sucessão em empreendimentos rurais de grande porte.	Conclui-se que empreendimentos com sucessão planejada ou em andamento têm melhor desempenho dos colaboradores familiares em relação aos contratados.
Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021)	Investigar a situação atual da sucessão familiar rural numa perspectiva internacional.	A questão de gênero impacta no processo sucessório, constatou-se que no mundo todo a permanência de sucessores homens é maior em relação às mulheres; também ressaltou-se a importância de políticas públicas de incentivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 4 aborda os pontos facilitadores e barreiras identificados nos artigos. Observou-se algumas barreiras e facilitadores comuns, além de possíveis categorias de barreiras e facilitadores.

Quadro 4: Barreiras e facilitadores encontrados no processo de sucessão.

PUBLICAÇÃO	BARREIRAS	FACILITADORES
Sucessão Familiar em Propriedades Rurais Familiares no Município de Londrina-PR (2021)	Alto custo de produção e baixo retorno, falta de incentivos à sucessão, incertezas climáticas, acesso precário a hospitais, escolas e estradas.	Amor pelo campo e à profissão, tranquilidade, autonomia, ter nascido e crescido nesse ambiente, tecnologias e busca por conhecimento.
A Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão na Agricultura Familiar (2021)	Área de produção pequena, êxodo rural (perda de capital humano), resistência na delegação de tarefas.	Valorização do conhecimento, boas políticas públicas, abertura para tomada de decisão, interesse

		em participar.
A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites (2021)	Condição precária (insalubridade no trabalho), renda irregular, baixo acesso a serviços de saúde, gestão pobre, área reduzida, adversidades climáticas, masculinização.	Pluriatividade, transmissão de legado e valores familiares, perspectiva de herdar a propriedade.
A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural (2022)	Altos custos de produção, falta de incentivos, masculinização, dificuldades de casamento.	Urbanização do meio rural (mais tecnologias, logística melhorada), socialização no trabalho, pluriatividade, incentivo dos pais, incentivo aos estudos agrários.
Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso (2021)	Paternalismo (concentração de informações e decisões), nepotismo, conflitos familiares.	Aplicação de ferramentas de gestão, gestão estruturada.
Sucessão familiar na agricultura: cenário internacional (2021)	Relutância da geração mais velha, falta de valorização da atividade, divisão do trabalho por gênero (mulheres são desvalorizadas), migração campo-cidade, falta de lazer, incertezas no meio rural, falta de interesse.	Políticas públicas, objetivo comum, cooperação, socialização precoce das crianças com o ambiente rural, conhecimento, laço afetivo com o meio rural.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foi possível classificar as barreiras e os facilitadores do processo de sucessão familiar rural nas categorias: (1) econômicas/financeiras, (2) físicas, (3) sociais e (4) emocionais (Ver Quadro 5).

Quadro 5: Barreiras à sucessão familiar rural.

Barreiras à sucessão rural	Aspectos	Publicações
Econômicas/financeiras	Alto custo de produção, baixo retorno e renda irregular.	Diamor e Sudré (2021); Monteiro e Mujica (2022); Toledo e Zonin (2021).
Físicas	Incerteza climática, acesso precário a hospitais, escolas e estradas, área de produção pequena, condições precárias de trabalho.	Nottar e Favretto (2021); Toledo e Zonin (2021); Diamor e Sudré (2021); Breitenbach, Corazza, e Debastiani (2021).
Sociais	Êxodo rural, masculinização, dificuldades de casamento, falta de valorização da atividade, divisão de trabalho por gênero, falta de incentivos à sucessão.	Nottar e Favretto (2021); Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021); Monteiro e Mujica (2022); Toledo e Zonin (2021); Sznitowski, Sousa e Thiago (2021); Diamor e Sudré (2021).

Emocionais	Resistência na delegação de tarefas, nepotismo, conflitos familiares, relutância por parte da geração mais velha, falta de interesse por parte do sucessor.	Nottar e Favretto (2021); Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021); Sznitowski, Sousa e Thiago (2021).
------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação às barreiras econômicas financeiras, os autores citaram: alto custo de produção, baixo retorno e renda irregular. Diamor e Sudré (2021, p.4248) identificaram através de sua pesquisa que umas das principais barreiras é o alto custo de produção e baixo retorno, o resultado das entrevistas aplicadas pelos autores ressaltaram que os produtores e sucessores relatam como sendo alto o custo de insumos e variações no mercado de *commodities*. Esse fator, segundo os autores, “[...] desestimula os jovens a permanecerem no campo” (p. 4249).

O aspecto renda irregular é uma barreira para a sucessão identificado por Toledo e Zonin (2021, p. 4), pois leva ao abandono do empreendimento rural, uma vez que essa renda não é previsível nem regular, ao contrário do ambiente urbano. Ou seja, há evasão dos jovens sucessores para cidade em busca de trabalho.

Esse aspecto se confirma com o estudo de Monteiro e Mujica (2022, p. 12) no qual foi identificado na entrevista com 20 jovens que a maior parte deles não têm remuneração fixa ou ainda só recebem dinheiro quando pedem aos pais. Apenas 10% recebem um salário fixo. Esse fato colabora para a vontade dos jovens de evadir do campo.

Em relação às barreiras físicas identificou-se: incerteza climática, acesso precário a hospitais, escolas e estradas, área de produção pequena, condições precárias de trabalho. Quanto à incerteza climática, Toledo e Zonin (2021, p. 6) em sua pesquisa identificaram que este é um motivo para que os membros da família, ou sucessores, busquem outras atividades fora do contexto rural. Diamor e Sudré (2021, p. 4249) definem as incertezas climáticas como sendo motivo de preocupação por parte dos agricultores e sucessores.

O acesso precário a hospitais é um fator crítico no momento da decisão do sucessor em ficar ou não no negócio familiar rural. Diamor e Sudré (2021) ressaltam este aspecto através dos resultados das entrevistas feitas em sua pesquisa; sendo este um ponto sensível, pois trata-se da saúde das pessoas envolvidas.

O difícil acesso às escolas também é ressaltado (DIAMOR, SUDRÉ, 2021); outro ponto ressaltado na pesquisa de Monteiro e Mujica (2022, p. 8) é que as escolas não são adaptadas à população rural quanto ao acesso e conteúdo abordado (não há valorização dos

saberes tradicionais nem se discute sucessão rural).

O precário acesso às estradas influencia na escolha de permanecer no negócio, bem como influenciam nos aspectos citados, acesso à escolas e hospitais, uma vez que estão diretamente relacionados (DIAMOR, SUDRÉ, p. 4249).

A área pequena para produção também influencia na escolha do sucessor em permanecer na propriedade, portanto é motivo para evasão do sucessor. Toledo e Zonin (2021, p. 6) identificaram este aspecto como sendo um dos motivos do sucessor optar por outras atividades não agrícolas. É possível inferir que quando a área de produção é pequena o sucessor não vê possibilidade de crescimento ou perspectiva de uma renda que seja suficiente para ele e para os demais da família, por isso a necessidade de encontrar outro tipo de trabalho.

As condições de trabalho também são determinantes na escolha do sucessor. Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021), Diamor, Sudré (2021) e Toledo e Zonin (2021) afirmam através de suas pesquisas que este é um fator determinante para a escolha de outro trabalho pelo sucessor. Contudo, Diamor e Sudré (2021, p. 4252) ponderam que quanto à penosidade do trabalho no campo, há solução quando há incentivo estatal para aquisição de tecnologias e máquinas que facilitem o trabalho.

Quanto às barreiras sociais tem-se: êxodo rural, masculinização, dificuldades de casamento, falta de valorização da atividade, divisão de trabalho por gênero, falta de incentivos. O êxodo rural trata-se do processo de migração do campo para a cidade. Esse processo é observado nos jovens sucessores quando as opções de trabalho urbano são mais atrativas que as ofertadas no campo (NOTTAR, FAVRETTO, 2021, 345). Isso é um problema, pois o jovem é mão de obra apta para substituir os mais velhos e quando saem do campo não há expectativa de sucessão e conseqüentemente não há expectativa de continuidade da vida rural.

A masculinização é um efeito do êxodo rural feito principalmente por mulheres, que pelo fato do campo ainda ser um ambiente visto como masculino, elas vão em busca de outras oportunidades nas cidades. Quando ficam no campo seu trabalho limita-se ao doméstico, ressaltando o aspecto de divisão de trabalho por gênero (NOTTAR, FAVRETTO, 2021), (TOLEDO, ZONIN, 2021), (BREITENBACH; CORAZZA; DEBASTIANI, 2021).

Ainda sobre masculinização do campo, os autores Monteiro e Mujica (2022) tiveram apenas 20% dos entrevistados sendo mulheres. Os relatos das mulheres sucessoras afirmaram que por serem mulheres não tinham o mesmo incentivo a participar do negócio em

comparação com os filhos homens. Ou seja, a participação feminina na sucessão rural ainda é pequena. Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021) ao longo de seu trabalho também afirmam que a baixa participação das mulheres na sucessão não é somente no Brasil, mas no mundo todo.

Com as mulheres indo para as cidades é mais difícil para os homens que permanecem no campo se casarem (MONTEIRO; MUJICA, 2022). Isso se comprova através da pesquisa de Toledo e Zonin (2021) que identificaram que um dos motivos para evasão do campo é a busca por casamento (p. 11).

Existe ainda uma falta de valorização do campo e do agricultor, e que, conseqüentemente, há pouca valorização do jovem rural (BREITENBACH; CORAZZA; DEBASTIANI, 2021, p. 122). Esse aspecto dificulta a permanência do sucessor no campo, pois ele se sente excluído da sociedade por não ter um trabalho reconhecido.

O aspecto relaciona-se com o aspecto falta de incentivos, pois uma sociedade que não reconhece e valoriza a profissão de agricultor, também não vai exercer pressão para que o Estado incentive através de políticas públicas a sucessão dos jovens em empreendimentos rurais. Diamor e Sudré (2021, p. 4250) afirmam que existem programas como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) que auxiliam a continuidade do negócio familiar, contudo não são programas dedicados exclusivamente para estimular a sucessão; um dos entrevistados da pesquisa afirma que o governo poderia olhar mais para o agricultor, principalmente em propriedades de agricultura familiar.

As barreiras emocionais citadas foram: resistência na delegação de tarefas, nepotismo, conflitos familiares, relutância por parte da geração mais velha, falta de interesse por parte do sucessor. A resistência na delegação de tarefas é um aspecto que dificulta a sucessão, aspecto este advindo dos pais/fundadores que passaram muito tempo cultivando o negócio e que no momento de passar a gestão aos filhos tem certa relutância; isso desmotiva os filhos a continuarem no negócio (NOTTAR; FAVRETTO, 2021, p. 351). Caso a delegação de tarefas não ocorra, pode haver uma frustração por parte dos jovens.

O aspecto está intimamente relacionado à relutância da geração mais velha em aceitar e permitir que a geração mais nova aplique seu modo de gerir a empresa familiar. Esse fato acontece no mundo todo. Esse fato impacta negativamente a sucessão, pois impede ou retarda a participação do jovem no negócio familiar rural (BREITENBACH; CORAZZA; DEBASTIANI, 2021) facilitando sua evasão do campo.

O nepotismo trata-se do sucedido que escolhe seu sucessor com base em favoritismo

por algum dos filhos (SZNITOWSKI; THIAGO, 2021, p. 55). Essa atitude leva a conflitos familiares, os quais prejudicam imensamente o processo de sucessão, pois não há escolha do sucessor baseada em suas habilidades que vão ser úteis a empresa, mas leva a um problema que é conduzir uma empresa com base em sentimentos e não na racionalidade.

A falta de interesse por parte do sucessor talvez seja o aspecto mais crítico do processo de sucessão, pois trata-se da motivação própria do jovem em continuar o negócio familiar rural. Nottar e Favretto (2021) abordaram o sentimento de felicidade dos jovens em sua pesquisa. Concluíram que a felicidade do jovem sucessor está aliada à sua vontade de continuar os negócios da família, por isso infere-se que os jovens sem interesse em continuar o caminho dos pais, possivelmente tem um baixo grau de felicidade quanto à propriedade, não têm otimismo em relação a ela.

Entende-se que o processo do jovem se interessar pelo campo e pelo trabalho é uma construção, ou seja, uma socialização com o campo, e é esta socialização que permitirá que o jovem se interesse em continuar os negócios. Este aspecto será discutido na seção dos pontos facilitadores.

Quanto às barreiras, notou-se uma carência nos estudos em relação aos impactos causados na sucessão pela situação de estradas, acesso a hospitais e escolas, sendo estes abordados apenas por um autor. Percebe-se também que o aspecto econômico-financeiro não é o mais crítico na sucessão, os aspectos físicos, sociais e emocionais são os que têm mais impacto na decisão do sucessor aceitar ou não continuar o negócio da família.

Infere-se que muitos aspectos influenciam nos demais, como é o caso da pouca participação de mulheres no processo de sucessão, o que leva ao êxodo rural delas em busca de trabalho, fato que reforça a masculinização no campo.

Já no Quadro 6, dispõem-se os facilitadores identificados quanto a sucessão familiar rural nas publicações analisadas.

Quadro 6: Facilitadores à sucessão familiar rural.

Facilitadores da sucessão rural	Aspectos	Publicações
Econômicas/financeiras	Pluriatividade	Toledo e Zonin (2021).
Físicas	Tranquilidade, urbanização do meio rural, aplicação de ferramentas de gestão.	Sznitowski, Sousa e Thiago (2021); Diamor e Sudré (2021); Monteiro e Mujica (2022).
Sociais	Políticas públicas, valorização e busca por conhecimento,	Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021); Nottar e

	transmissão de legado e valores familiares, socialização do trabalho, objetivo comum, cooperação, autonomia na tomada de decisões.	Favretto (2021); Diamor e Sudré (2021); Monteiro e Mujica (2022); Toledo e Zonin (2021).
Emocionais	Amor pelo campo e à profissão, interesse em participar, perspectiva de herdar a propriedade, incentivo dos pais, laço afetivo com o meio rural.	Nottar e Favretto (2021); Diamor e Sudré (2021); Toledo e Zonin (2021); Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021); Monteiro e Mujica (2022).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O facilitador econômicos/financeiros identificado foi: pluriatividade. A possibilidade de desenvolver outras atividades nas propriedades rurais influencia positivamente na sucessão, pois permite, além da atividade principal, desenvolver outras que agreguem e complementam a renda do negócio familiar (MONTEIRO, MUJICA, 2022).

Quanto aos aspectos físicos, são eles: tranquilidade, urbanização do meio rural (tecnologias). Um dos pontos positivos do campo é a distância dos centros urbanos agitados, o que confere ao ambiente uma maior tranquilidade, um modo de vida menos turbulento. Tanto Diamor e Sudré (2021) quanto Monteiro e Mujica (2022) em suas pesquisas realizaram entrevistas e em ambas continham perguntas relacionadas ao quanto a tranquilidade do campo influencia a decisão de permanecer no negócio; ambas tiveram resultados positivos, ou seja, o sucessor é influenciado por este aspecto no momento de decidir quanto à sucessão.

A urbanização do meio rural através de tecnologias como a internet impactam na decisão do sucessor, uma vez que este aspecto permite maior conectividade com o meio urbano, além de facilitarem o trabalho no ambiente rural (MONTEIRO, MUJICA, 2022, p.14).

Os pontos facilitadores sociais são: políticas públicas, valorização e busca por conhecimento, transmissão de legado e valores familiares, socialização do trabalho, objetivo comum, cooperação, autonomia na tomada de decisões.

As políticas públicas são instrumentos desenvolvidos pelo governo de um país para valorizar e auxiliar uma determinada área da sociedade. No meio rural são de extrema importância, principalmente no que concerne à sucessão familiar. Nottar e Favretto (2021, p. 349) apontam as políticas públicas como “estratégias catalisadoras do desenvolvimento local, despertando nos pais e filhos o potencial da agropecuária como uma alternativa econômica e de vida”.

A conclusão se confirma com Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021, p.130) que afirmam que investir em políticas públicas nesse ramo permite incentivar e motivar os jovens sucessores a continuar no meio rural e, portanto, desenvolver melhor a sucessão. Diamor e Sudré (2021, p. 4241) ainda afirmam que o Estado tem papel importante ao incentivar os jovens à sucessão.

A valorização e busca por conhecimento, como em qualquer área, é de extrema importância para a sucessão familiar rural. Os fundadores/pais têm notável conhecimento tácito acerca do trabalho a ser desenvolvido na propriedade, transferindo este conhecimento aos filhos através do dia a dia (DIAMOR, SUDRÉ, 2021). Também, os pais valorizam a busca por conhecimento técnico por parte dos filhos, conhecimento este que auxilia na propriedade, Monteiro e Mujica (2022, p. 13) demonstram através de seu estudo que houve uma mudança no paradigma rural; hoje os pais incentivam os filhos a buscarem conhecimentos fora da propriedade, enquanto que Diamor e Sudré (2021, 4247) tiveram como resultado que os pais passaram a aprender com os filhos também, com os conhecimentos que eles levam para dentro de casa.

A socialização do jovem com o trabalho desenvolvido no meio rural começa precocemente, principalmente porque muitos nascem e crescem em contato com este ambiente, é o que demonstra o estudo de Diamor e Sudré (2021), ou seja, este fato influencia positivamente na decisão do jovem suceder o trabalho dos pais.

A partir disso, nota-se a importância da socialização no processo de sucessão e do papel dos pais de mostrarem o quão importante é o trabalho desenvolvido na propriedade. Estar presente no ambiente desde criança e reconhecer o trabalho feito pelos pais tem impacto enorme na decisão de continuar os negócios (BREITENBACH; CORAZZA; DEBASTIANI, 2021, p. 124).

Essa socialização engloba a transmissão do legado da família e de valores familiares (TOLEDO; ZONIN, 2021, p. 9) A criança aprende com os pais a importância da terra e a relevância do trabalho da agropecuária no mundo; a partir disso tem-se a vontade de participar, de continuar o que os pais construíram e de valorizar suas raízes. Isso auxilia a ter um objetivo em comum na empresa familiar, bem como de cooperar junto dos familiares e permitir o crescimento da empresa.

Portanto, infere-se que a transmissão do legado e valores familiares é de suma importância, pois permite ao sucessor se identificar com o negócio e conseqüentemente continuá-lo.

Notou-se também que a autonomia na tomada de decisões facilita a sucessão. Diamor e Sudré (2021) identificaram em sua pesquisa que dos jovens sucessores entrevistados a maioria valoriza a autonomia, ou seja, a liberdade de tomar decisões e fazer algo de sua autoria. Isso é um fator motivador, pois eles se sentem responsáveis e sentem que fazem parte efetivamente do negócio.

Os facilitadores emocionais: amor pelo campo e à profissão, interesse em participar, perspectiva de herdar a propriedade, incentivo dos pais, laço afetivo com o meio rural. O amor pelo campo e pela profissão é resultado da socialização positiva e precoce com o ambiente rural (DIAMOR, SUDRÉ, 2021, p. 4252). Crescer vendo e participando do trabalho desenvolvido pelos pais faz o jovem valorizar suas raízes, ele cria um laço afetivo com o meio rural. Breitenbach e Corazza (2021, p. 128) ressaltam que há laços emocionais fortes com a terra, e, portanto, resalta a importância de transferir os “ativos intangíveis- valores e sentimentos”. O desenvolvimento desses laços é ponto crítico para a decisão dos filhos exercerem a sucessão.

Os sucessores também têm interesse em participar da condução da propriedade como resultado do aspecto citado, laços afetivos. Esse aspecto também se relaciona com a autonomia de realizar feitos dentro da empresa rural familiar, conforme Nottar e Favretto (2021, p. 351) quanto mais cedo o jovem é incluído no trabalho mais ele tem vontade de permanecer no negócio, ou seja, o interesse em participar se relaciona aos aspectos autonomia na tomada de decisões e aos laços afetivos; portanto, devem ser trabalhados em conjunto para a permanência do sucessor. Também é importante ressaltar que o interesse em participar relaciona-se com a motivação deste quanto ao negócio.

Em relação aos facilitadores, nota-se que no âmbito econômico/financeiro não há muitos pontos, o que se justifica pelo fato de que os pontos sociais e emocionais têm forte influência sobre a decisão de permanecer no campo ou não, e, portanto, realizar a sucessão de forma mais tranquila. Infere-se que sucessão não depende necessariamente do aspecto econômico/financeiro, pois os demais aspectos (físicos, sociais, emocionais) são por si só determinantes, quando positivos, para a sucessão familiar em empreendimentos rurais.

5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou identificar barreiras e pontos facilitadores no processo de sucessão familiar em empreendimentos rurais. Foi possível compreender como esses pontos



identificados podem influenciar na decisão do sucessor em permanecer ou não no ambiente rural e dar continuidade à empresa familiar rural.

O principal resultado foi a constatação de que de fato a escolha do sucessor em continuar é influenciada pelo ambiente e contexto em que está inserido, sendo que os aspectos econômicos/financeiros, físicos, sociais e emocionais identificados a partir do trabalho estão envolvidos nessa decisão, bem como influenciam a escolha.

Notou-se também que os aspectos físicos, sociais e emocionais, quando de caráter positivo, têm mais relevância na escolha do jovem se comparado aos aspectos econômicos/financeiros. Pensa-se que porque estes últimos podem ser resolvidos se há cooperação entre os agentes externos (cooperativas/governo) e internos (família), quanto que os sociais por exemplo, devem ser cultivados precocemente no seio familiar.

Os resultados implicam que as empresas familiares rurais são ambientes permeados por envolvimento emocional e que estes sentimentos devem ser bem conduzidos para que sejam evitados conflitos familiares e para que seja conduzido um bom processo de sucessão. Os fundadores bem como os sucessores devem estar conscientes do que se trata a sucessão, bem como da natureza desse processo, que é gradual. Para a sociedade, as implicações da pesquisa refletem que os indivíduos não discutem muito sobre sucessão e que é necessário mais apoio do governo e cooperativas à discussão deste tema.

O estudo limita-se quanto à quantidade de artigos selecionados, apenas seis estudos foram analisados. Isso impacta na quantidade encontrada de aspectos influenciadores no processo de sucessão, possivelmente se houvesse mais estudos inseridos na pesquisa mais aspectos seriam identificados, uma vez que se trata de um tipo de empresa com muita pluralidade.

Recomenda-se para futuras pesquisas acompanhar como vem se desenvolvendo o processo de sucessão em empresas familiares rurais, visto que o presente trabalho apenas abordou os anos 2020 a 2022. Além disso, recomenda-se que sejam efetuados outros estudos na área, pois a sucessão rural familiar é um tema de suma importância e que deve ser mais discutido na sociedade, principalmente entre os envolvidos.



REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: Sua Relação com Governança, Cultura e Liderança**. São Paulo, Atlas: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597007695.

BOZER, Gil; LEVIN, Leon; SANTORA, Joseph C. Succession in Family Business: Multi-source Perspectives. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n.4, p. 753-774, 2017. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-10-2016-0163/full/html>>.

Acesso em: 24 jan. 2023.

BREITENBACH, R.; MAZOCCO, C.; CORAZZA, G. Estímulo à sucessão familiar na bovinocultura de leite: relato de experiência. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, v. 10, n. 1, p. 25-33, 30 abr. 2019. Disponível em:

<<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RBEU/article/view/10555>> Acesso em: 27 jan.

2023.

BREITENBACH, Raquel; CORAZZA, Graziela; DEBASTIANI, Lucas. Sucessão familiar na agricultura: cenário internacional. **Inter disciplina**, Ciudad de México, v. 9, n. 25, p. 115-138, dic. 2021. Disponível em:

<<https://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/79969>> Acesso em: 21 nov.

2022.

CARVALHO, Denise da Silva Mota et al. Sucessão familiar na produção de leite do estado do Paraná. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 19, n. 3, p. 1-19, 2021. Disponível em:

<<https://periodicos.ufv.br/rea/article/view/11474/7428>> Acesso em: 28 set. 2022.

CAMARA, Simone Bueno; ZUCATTO, Luis Carlos; NASZENIAK, Sinara. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021.

Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5824/4378>>. Acesso em: 26 set. 2022.

DIAMOR, S. S.; SUDRÉ, C. A. G. W. Sucessão Familiar em Propriedades Rurais Familiares no Município de Londrina-PR. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 42, p. 4236-4256, 2021.

Disponível em: <<https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3412>>

Acesso em: 21 nov. 2022.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014.

Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ress/a/yPKRNymgtzwwzWR8cpDmRWQr/>>.

Acesso em: 21 nov. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653.



GONCALVES, Carlos R. Direito Civil Brasileiro: **Direito das Sucessões**. v.7. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553628335.

SUCCESSÃO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/sucessao/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LOWDER, S.K.; SKOET, J.; SINGH, S. 2014. What do we really know about the number and distribution of farms and family farms worldwide? Background paper for The State of Food and Agriculture 2014. **ESA Working Paper** No. 14-02. Rome, FAO. Disponível em: <<https://www.fao.org/3/i3729e/i3729e.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2023.

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597011593.

MACÍAS, Carlos Jesús González; HERNÁNDEZ, Isabel Zizaldra. La unión en empresas familiares restauranteras: Una aproximación a la sucesión generacional en empresas con actividad turística de San Cristóbal De Las Casas. **RITUR, Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 6, p. 18-31, 2016. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/2339>>. Acesso em: 24 jan. 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento sucessório: introdução à arquitetura estratégica: patrimonial e empresarial com vistas à sucessão causa mortis**. São Paulo: Atlas, 2015. 1 recurso online. ISBN 9788597000108.

MANZANO GARCÍA, G.; AYALA-CALVO, J-C; SCHUMACHER, A. J. Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 61, n. 6, p. 1-17, 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020210602. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/84812>>. Acesso em: 27 out. 2022.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Atlas. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670.

MARTOS, Elena Santos *et al.* Clasificación de las empresas familiares en base a sus valores. **Cuadernos de Economía** (2019) 42, 70-80. Disponível em: <<https://repositorio.uam.es/handle/10486/690971>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

MONTEIRO, Rodrigo; MUJICA, Franklin Peña. A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural [online]**. 2022, v. 60, n. spe. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/resr/a/6LBFPnjFwpwkcYFH3Y8gyCQ/#>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

NOTTAR, L. A.; FAVRETTO, J. A Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão Na Agricultura Familiar. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, p. 343-358, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/64520/a-determinacao-dos-jovens->



[rurais-e-a-sucessaona-agricultura-familiar/i/pt-br](#)> Acesso em: 21 nov. 2022.

OLIVEIRA, W., VIEIRA FILHO, J.. **A sucessão familiar no setor agropecuário. Revista de Política Agrícola**, Local de publicação, 28, out. 2019. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1451>>. Acesso em: 05 Out. 2022.

PICCOLI, E.R. et al. (2019) “Empresas familiares: um estudo sobre sucessão e continuidade”. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, 6(1), pp. 237–268. Disponível em: <<https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.152>>. Acesso em: 27 jan. 2023.

RAMBORGER, B. M. .; BORBA, M. da C.; KUHN, J. G. .; KINDLEIN, L. . Sucessão geracional rural em propriedades de sistemas integrados de suínos e aves no vale do Taquari/RS. **Informe GEPEC**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 210–226, 2022. DOI: 10.48075/igepec.v26i2.28393. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/28393>>. Acesso em: 27 jan. 2023.

ROMERO-PADILLA, A. *et al.* (2020). La sucesión agrícola de unidades de producción del centro de México. **Informacion Tecnica Economica Agraria**, pp. Informacion Tecnica Economica Agraria, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7671848>>. Acesso em: 24 jan. 2023.

SZKITOWSKIS, A. M.; SOUSA, P. C. de, & THIAGO, F. (2021). Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso. **Interações** (Campo Grande), 22(1), 51–66. Acesso: <<https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2778>> Acesso em: 21 nov. 2022.

TOLEDO, Eliziário & ZONIN, Valdecir. (2021). A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites. **Emancipação**. 21. 1-16. 10.5212/Emancipacao.v.21.2114643.001. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/14643>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

VANONI-MARTÍNEZ, G. (2019). Sin sucesión no hay continuidad. **Revista Perspectiva Empresarial**, 6(1), 3-5. Disponível em: <<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/218/155>>. Acesso em: 27 jan. de 2023.

VENOSA, Sílvio de S. **Direito Civil: Família e Sucessões**. v.5. Barueri, SP: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773039.

ZAMBARDA, A. B., & VORTMANN, L. E. (2020). A sucessão familiar em pequenas empresas. **SINERGIA - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas E Contábeis**, 24(1), 87–98. Disponível em: <<https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v24n1-9635>>. Acesso em: 25 jan. 2023.