

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

**NOELLEN SILVA AMORIM FEUSER**

ESCOLHA DO SUCESSOR DO NEGÓCIO FAMILIAR RURAL: UMA TEORIA  
SUBSTANTIVA NA PERSPECTIVA DOS ENVOLVIDOS

Campo Grande, MS

2024

NOELLEN SILVA AMORIM FEUSER

ESCOLHA DO SUCESSOR DO NEGÓCIO FAMILIAR RURAL: UMA TEORIA  
SUBSTANTIVA NA PERSPECTIVA DOS ENVOLVIDOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
*stricto sensu* em Administração da Universidade  
Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito  
para obtenção do título de Doutora em  
Administração.

Área de concentração Gestão do Agronegócios e  
Organizações.

Linha de pesquisa: Agronegócio e seus Aspectos  
Socioambientais.

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

Campo Grande, MS

2024

NOELLEN SILVA AMORIM FEUSER

ESCOLHA DO SUCESSOR DO NEGÓCIO FAMILIAR RURAL: UMA TEORIA  
SUBSTANTIVA NA PERSPECTIVA DOS ENVOLVIDOS

Relatório de defesa de Tese de doutoramento apresentado ao Programa de Pós Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto - Orientadora  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Morales de Queiroz Caleman  
Membro interno - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

---

Prof. Dr. Miguel Angelo Perondi  
Membro externo - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini  
Membro externo - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angélica Gois Morales  
Membro externo - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP

Campo Grande, MS, 04 de julho de 2024.

Dedico aos meus pais, Edna e Noel, por sempre me incentivarem e não medirem esforços para que eu chegasse até aqui, e ao meu marido, Alécio, pelo encorajamento e suporte em cada passo deste caminho.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edna Amorim e Noel de Amorim, por todo amor e apoio ao longo de toda a minha jornada de estudos. Obrigada por me ensinarem que com dedicação e persistência podemos alcançar grandes conquistas. Agradeço por sempre acreditarem em meus sonhos e me incentivarem a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores. Esta vitória é nossa! Minhas palavras jamais serão suficientes para demonstrar minha gratidão.

Ao meu marido, Alécio Feuser Júnior, que foi o grande incentivador para que eu iniciasse esta caminhada e esteve presente ao meu lado em cada momento. Obrigada pelo apoio e constante encorajamento, você foi essencial! Com você ao meu lado, os desafios se tornaram mais leves e as vitórias mais significativas.

À minha orientadora, Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, pela dedicação, ensinamentos de excelência, apoio e orientações valiosas para o meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal. Agradeço imensamente o cuidado e a atenção que foram dedicados a mim durante todo o período do doutorado.

À minha avó, 'costureira de poemas' Julieta de Jesus Silva, que, aos seus 93 anos, me ensina diariamente como valorizar e agradecer as conquistas e belezas da vida.

À toda minha família, irmãos, tias, tios, primos e sobrinha, pela compreensão e todo o carinho durante esse período.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMS, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos ao longo do curso e proporcionar momentos significativos de aprendizagem.

Aos participantes da pesquisa, por confiarem e compartilharem suas experiências de vida. Agradeço por terem aceitado dedicar seu tempo para contribuir com o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da banca de qualificação desta tese, professores Dr<sup>a</sup> Angélica Morales (UNESP), Dr<sup>a</sup> Gertrudes Dandolini (UFSC), Dr<sup>a</sup>. Márcia Espejo (UFMS) e Dr. Milton Mariani (UFMS), pelas valiosas contribuições que possibilitaram o aprimoramento desta pesquisa.

À instituição Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), pelo programa de capacitação docente e auxílio financeiro concedido.

Aos membros do grupo de estudo da *Grounded Theory*. Obrigada Dr<sup>a</sup> Maricel Torres, Dr. Victor Sordi, Dr. Paulo Oliveira, Dr<sup>a</sup>. Fernanda Lima, Dr<sup>a</sup>. Lidiane Parron e Dr<sup>a</sup>. Camila Cunha, pelas reuniões enriquecedoras sobre o método e todo ensinamento compartilhado.

Aos membros do grupo 'Organizações, pessoas e ambiente', coordenado pela professora Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, que tive o privilégio de conhecer. Agradeço pelos encontros que não só fomentaram o aprimoramento acadêmico, mas também tornaram o processo mais leve, especialmente durante o período da pandemia de COVID-19.

Por fim, agradeço e compartilho minha alegria com todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que a realização deste momento fosse possível.

“Olhar para trás após uma longa caminhada pode fazer perder a noção da distância que percorremos, mas se nos detivermos em nossa imagem, quando a iniciamos e ao término, certamente nos lembraremos o quanto nos custou chegar até o ponto final, e hoje temos a impressão de que tudo começou ontem.”

(João Guimarães Rosa)

## RESUMO

A escolha de um membro da família para a continuidade da gestão nos negócios rurais é um processo complexo que envolve diversos fatores. Os efeitos dessa decisão podem ultrapassar os limites dos negócios, influenciando não apenas suas operações e o seu desenvolvimento, mas também questões familiares, sociais e ligadas ao setor agrícola. Apesar do crescente interesse na sucessão em negócios familiares nos últimos anos, dada a sua relevância econômica e social, ainda há demanda por pesquisas cujo foco seja a escolha do sucessor de negócios rurais. A literatura sobre a temática é incipiente, abordando o processo de escolha do sucessor como importante, mas sem um direcionamento específico ou aprofundamento que permita a compreensão de suas especificidades e que possa servir de apoio ao aprimoramento do processo. Este estudo tem como objetivo geral compreender o processo de escolha do sucessor do negócio familiar rural, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais. Especificamente para explorar o fenômeno, utilizou-se o método *Grounded Theory* (teoria fundamentada em dados) seguindo a abordagem de Corbin e Strauss (2015). A amostragem foi definida com base em fundamentos teóricos, e a coleta de dados foi mantida até a evidência de saturação teórica, totalizando 14 entrevistas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores principais de negócios familiares rurais e membros familiares candidatos à sucessão, que vivenciaram ou estão vivenciando esse contexto. A análise dos dados seguiu as etapas de codificação aberta, axial e de integração em um processo de comparação constante. A codificação dos dados é a etapa chave para o desenvolvimento de conceitos, organizando-os em categorias, propriedades e dimensões. Os resultados, seguindo os preceitos do método, gerou uma teoria substantiva que explica como, e sob quais elementos ocorre a escolha do sucessor. Emergiram dos dados três categorias, 'Relações familiares', 'Governança no negócio' e 'Atributos pessoais do sucessor', cujos elementos se relacionam e influenciam de alguma forma o fenômeno. O processo analítico dos dados levou a identificação que Relações familiares é a categoria central do estudo, devido seu poder explicativo e capacidade de vincular as demais categorias da pesquisa. O incentivo familiar, confiança, papéis e responsabilidades, interesse e conduta pessoal, são alguns dos aspectos-chave identificados que influenciam a escolha do sucessor. Este estudo contribui e avança no conhecimento sobre a temática, apresentando diversas contribuições teóricas relacionadas ao processo de escolha do sucessor. Inclui elementos ligados ao perfil do sucessor e à governança no negócio, como gestão compartilhada, decisão consensual dos envolvidos e perspectiva familiar, por exemplo. Em termos de contribuições práticas, os resultados deste estudo são capazes de apoiar a formulação de ações e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios familiares rurais.

Palavras-chave: seleção do sucessor, sucessão, gestão rural, teoria fundamentada, relações familiares.

## ABSTRACT

The selection of a family member to continue the management of rural businesses is a complex process involving various factors. The effects of this decision can extend beyond the business, influencing not only its operations and development but also family, social, and agricultural sector issues. Despite the growing interest in succession in family businesses in recent years, given its economic and social relevance, there remains a demand for research focusing on the selection of successors in rural businesses. The literature on this topic is nascent, addressing the successor selection process as important but lacking specific direction or depth that would allow for an understanding of its particularities and support the improvement of the process. This study aims to understand the process of selecting a successor for a rural family business based on the experiences of rural families. Specifically, to explore the phenomenon, the Grounded Theory method was used, following the approach of Corbin and Strauss (2015). Sampling was defined based on theoretical foundations, and data collection continued until theoretical saturation was evident, totaling 14 interviews. Semi-structured interviews were conducted with key managers of rural family businesses and family members who are candidates for succession, who have experienced or are experiencing this context. The data analysis followed the stages of open coding, axial coding, and integration in a constant comparison process. Data coding is the key stage for the development of concepts, organizing them into categories, properties, and dimensions. The results, following the principles of the method, generated a substantive theory explaining how and under what elements the successor is chosen. Three categories emerged from the data, "Family Relationships", "Business Governance" and "Successor's Personal Attributes", whose elements relate to and influence the phenomenon in some way. The analytical process of the data led to the identification that Family Relations is the central category of the study, due to its explanatory power and ability to link the other research categories. Family encouragement, trust, roles and responsibilities, interest, and personal conduct are some of the key aspects identified that influence the choice of the successor. This study contributes to and advances the knowledge on the topic, presenting various theoretical contributions related to the successor selection process. It includes elements related to the successor's profile and governance in the business, such as shared management, consensual decision-making among those involved, and the family perspective, for example. In terms of practical contributions, the results of this study can support the formulation of actions and public policies aimed at the development and sustainability of rural family businesses.

**Keywords:** successor selection, succession, rural management, grounded theory, family relations.



## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura conceitual dos trabalhos relacionados à sucessão a partir da GT.....	31
Figura 2 - Processo de categorização dos dados na GT .....	39
Figura 3 - Processo da GT .....	40
Figura 4 - Procedimento de coleta e análise os dados .....	46
Figura 5 - Elementos da GT e estratégias adotadas para credibilidade da pesquisa .....	50
Figura 6 - Exemplo de memorando do processo de análise dos dados .....	54
Figura 7 - Evidência de saturação teórica da pesquisa .....	56
Figura 8 - Ordenamento conceitual da teoria .....	58
Figura 9 - O Paradigma: condições, ações-interações e consequências da categoria.....	85
Figura 10 - Co-ocorrência de códigos - Proposição 1 .....	88
Figura 11 - Co-ocorrência de códigos – Proposição 2.....	90
Figura 12 - Co-ocorrência de códigos – Proposição 3.....	92
Figura 13 - Mapa conceitual da escolha do sucessor de negócio rural familiar .....	94
Figura 14 - Abordagem, país(es) de realização do estudo e autores .....	103
Figura 15 - Literatura e teoria para a categoria Relações familiares .....	109
Figura 16 - Literatura e teoria para a categoria Atributos pessoais do sucessor. ....	113
Figura 17 - Literatura e teoria para a categoria Governança no negócio .....	115
Figura 18 - Contribuições teóricas da teoria substantiva.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo de sucessão familiar.....	22
Quadro 2 - Procedimentos do método <i>Grounded Theory</i> .....	37
Quadro 3 - Conceitos, Propriedades e Dimensões na GT .....	38
Quadro 4 - Forma de coleta, perfil dos participantes e negócios pesquisados. ....	45
Quadro 5 - Técnicas adotadas para validação da teoria.....	49
Quadro 6 - Exemplos de competências desejadas ao sucessor.....	72
Quadro 7 - Proposições relacionais da Teoria Substantiva .....	86
Quadro 8 - Cenários da escolha do sucessor para o negócio familiar rural.....	96
Quadro 9 - Palavras-chave e <i>string</i> de buscas. ....	101
Quadro 10 - Artigos e tópicos próximos ou convergentes com a teoria substantiva.....	104
Quadro 11 - Critérios para avaliação da teoria e perguntas relacionadas.....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAQDAS *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*

CEO *Chief Executive Officer* - Diretor executivo

FAMASUL Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul

GT *Grouded Theory*

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MS Mato Grosso do Sul

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB Produto Interno Bruto

PME Pequenas e médias empresas

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE Termo de consentimento livre e esclarecido

TPB *Theory of planned behavior*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	17
1.3 ESTRUTURA DA TESE .....	20
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
2.1 A DINÂMICA DA SUCESSÃO FAMILIAR .....	21
2.2 ESCOLHA DO SUCESSOR: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA.....	23
2.3 SUCESSÃO EM NEGÓCIOS FAMILIARES A PARTIR DA <i>GROUNDDED THEORY</i> .	30
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA - O MÉTODO <i>GROUNDDED THEORY</i> .....	35
3.2.1 A teorização pelo método GT.....	36
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	41
3.3.1 Instrumento de coleta de dados .....	41
3.3.2 Participantes da pesquisa .....	42
3.3.3 Coleta e análise dos dados .....	43
<b>3.3.3.1 Ferramentas analíticas .....</b>	<b>47</b>
3.3.4 Rigor e técnicas de validação .....	48
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 CODIFICAÇÃO ABERTA.....	53
4.2 CODIFICAÇÃO AXIAL .....	57
4.2.1 Categoria – Relações familiares .....	59
4.2.2 Categoria – Atributos pessoais do sucessor.....	66
4.2.3 Categoria – Governança no negócio.....	79
4.3 CODIFICAÇÃO DE INTEGRAÇÃO E TEORIA SUBSTANTIVA.....	85
4.3.1 Cenário favorável à escolha do sucessor para o negócio .....	97
4.3.2 Cenário com limitações à escolha bem-sucedida do sucessor para o negócio .....	97
4.3.3 Cenário desfavorável à escolha bem-sucedida do sucessor para o negócio .....	98
<b>5 RETORNO À LITERATURA .....</b>	<b>100</b>
5.1 CATEGORIA RELAÇÕES FAMILIARES .....	106

5.2 CATEGORIA ATRIBUTOS PESSOAIS DO SUCESSOR.....	110
5.3 CATEGORIA GOVERNANÇA NO NEGÓCIO .....	114
<b>6 VALIDAÇÃO DA TEORIA E AVALIAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>119</b>
6.1 VALIDAÇÃO DA TEORIA COM PARTICIPANTES .....	119
6.2 AVALIAÇÃO DA PESQUISA .....	120
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>123</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA .....	126
7.2 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA .....	127
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>APENDICE A - MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE D - REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE ESCOLHA DO SUCESSOR....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE E - COLETA, SELEÇÃO E ARTIGOS DA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE SUCESSÃO E GT .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE F - ARTIGOS SOBRE SUCESSÃO PELA APLICAÇÃO DA GT.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE G – ORDENAMENTO CONCEITUAL DA TEORIA .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE H - DIAGRAMA BLOCO I.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE I - DIAGRAMAS BLOCO II.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE J - DIAGRAMAS BLOCO III.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE K -ARTIGOS ANALISADOS NO RETORNO À LITERATURA .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE L - RELAÇÕES ENTE CATEGORIAS E PROPRIEDADES DA TEORIA SUBSTANTIVA.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO A - FIGURA ORIGINAL DO PROCESSO DA GT.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO B - FIGURA ORIGINAL: ELEMENTOS DA GT E ESTRATÉGIAS PARA RIGOR.....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO C - AVALIAÇÃO DA CONSISTÊNCIA METODOLÓGICA DA TEORIA.</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO D – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E APLICABILIDADE DA TEORIA..</b>	<b>164</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, um crescente corpo de pesquisas tem se dedicado a explorar a natureza e dinâmica das empresas familiares (Rovelli *et al.*, 2021). Este processo de evolução do campo iniciou em 1980, e passou por diversos estágios e desenvolvimento (Jaskiewicz *et al.*, 2020). Neste período, pesquisas abordaram temáticas como: governança familiar e desempenho empresarial (Miller; Le Breton-Miller, 2006), a família – “*familiness*”<sup>1</sup> na empresa (Zellweger; Eddleston; Kellermanns, 2010), desenvolvimento de liderança de sucessores (Cater; Justis, 2009), inovação (Rondi; De Massis; Kotlar, 2019), empreendedorismo (Zahra; Hayton; Salvato, 2004), riqueza socioemocional de membros da próxima geração (Murphy; Huybrechts; Lambrechts, 2019), sucessão (De Massis; Chua; Chrisman, 2008), dentre outros. Normalmente, pesquisas orientadas por teorias ou axiomas existentes (Coopmans *et al.*, 2021).

A empresa familiar é aquela cuja posse e controle da gestão estão sob o comando de uma família (Cater; Justis, 2010). Uma empresa governada e administrada por membros familiares “com a intenção de moldar e perseguir a visão da empresa mantida por uma coalizão dominante”, e “de uma forma que seja potencialmente sustentável ao longo das gerações da família ou famílias” (Chua; Chrisman; Sharma, 1999, p. 25).

Reconhecidas como um tipo de empresa predominante no mundo (Sharma; Chrisman; Gersick, 2012), as empresas familiares representam uma proporção significativa das estruturas empresariais globais (Gagné *et al.*, 2021). De acordo com pesquisa realizada em 2017 pelo *Family Firm Institute*, este modelo empresarial corresponde a mais de 70% do PIB global (De Massis *et al.*, 2018). No Brasil, cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar, desempenham um papel crucial na economia nacional, empregando aproximadamente 75% da mão de obra do país e contribuindo com mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2024).

Este cenário, além de evidenciar a relevância econômica e não econômica das empresas familiares, também indica (indiretamente) a importância de se conhecer os fatores chave ou os desafios ligados à sobrevivência de longo prazo e desempenho dessas empresas. A mortalidade das empresas familiares é preocupante tanto pelo nível micro, interno à empresa, como para o nível macro - comunidades, regiões ou estados-nação (Stamm; Lubinski, 2011).

---

<sup>1</sup> “O conjunto de recursos que são característicos de uma empresa como resultado do envolvimento da família” (Habbershon; Williams, 1999, p. 01).

Um dos aspectos ligados a empresas familiares e apresentados na literatura é o baixo índice de sucessão transgeracional bem sucedida, que pode gerar implicações diversas para a continuidade e desempenho do negócio (Gagné *et al.*, 2021). Métricas que expressam a taxa de sucesso (ou insucesso) do processo de renovação geracional são importantes, mas é crucial conhecer os fatores de influência por trás desses números e dados, pois desta forma, possibilidades de apoiar o processo efetivamente são desenvolvidas (Coopmans *et al.*, 2021). Para Coopmans *et al.* (2021), somente a partir do conhecimento dos aspectos e das prováveis interações dos influenciadores do processo de sucessão é que abordagens direcionadas (inter e transdisciplinares) podem ser desenvolvidas.

A sucessão da gestão do negócio familiar pode ser compreendida como a passagem de autoridade de um líder, em exercício na empresa, para um sucessor membro familiar da próxima geração (Cadieux; Lorrain; Hugron, 2002; Sharma *et al.*, 2001; Steier; Miller, 2010). Os desafios que englobam a sucessão superam a lógica puramente financeira e envolvem uma gama de questões estratégicas, socioemocionais, jurídicas e tributáveis (Zellweger, 2017).

Alguns fatores do mundo moderno tornam a sucessão familiar dinâmica e complexa, dentre eles: a diminuição do tamanho da família; mudança das estruturas familiares; sociedades mais individualistas; multiplicidade de opções e escolhas de carreiras e fatores demográficos (Zellweger, 2017). A literatura tem utilizado diferentes perspectivas para a compreensão e explicação do fenômeno sucessão em empresas familiares (Le Breton–Miller; Miller; Steier, 2004), que podem ser divididas em fatores sociais (humanos) e de negócios (Solomon *et al.*, 2011), dimensão individual e familiar (Wagner; Mair; Bitsch, 2022), dentre outros.

O processo de sucessão é inevitável (Dyck *et al.*, 2002), não é um acaso e tampouco um evento, mas um procedimento sofisticado (Le Breton–Miller; Miller; Steier, 2004, p. 324) e significativo para a transformação organizacional (Cabrera-Suárez; De Saá-Pérez; García-Almeida, 2001). Sua prática efetiva e de forma planejada pode representar uma oportunidade estratégica (Dyck *et al.*, 2002; Steier; Miller, 2010) para os negócios.

A sucessão é um fenômeno que está presente em diferentes contextos, espaços (rural e urbano) e perfis de organizações (públicas, privadas e terceiro setor). No ato de possibilitar a continuidade dos negócios por meio das gerações, a sucessão tem um papel decisivo para o futuro do Brasil e do mundo, está relacionado com a segurança alimentar e outros temas importantes da agenda de líderes mundiais, como a preservação ambiental (Oliveira; Vieira Filho, 2018). Este contexto reforça a importância de compreender os aspectos ligados à

sucessão geracionais nos negócios do meio rural e a forma como as escolhas são realizadas pelos agentes envolvidos no processo.

Esse estudo dá ênfase ao fenômeno escolha do sucessor familiar de negócios do contexto rural. No mundo, os negócios familiares do âmbito rural constituem cerca de 98% do montante das propriedades e as atividades são realizadas em 53% das terras agrícolas (Graeub *et al.*, 2016). Quanto à área rural, as condições direta e indireta que se destacam no mundo [e que podem influenciar o processo de sucessão] são o envelhecimento da população rural (Leonard *et al.*, 2017), a intensidade na ocorrência de migração rural-urbana da população (especialmente de jovens) e as mudanças globais das necessidades do mercado relacionadas ao consumo e produção de alimentos (Chiswell, 2014; Duesberg; Bogue; Renwick, 2017; Zagata; Sutherland, 2015). Ambas situações geram um efeito no uso da terra e, por isso, vem se apresentando como uma das questões de desenvolvimento mais importantes do século XXI (Bell *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2014; Taylor; Martin, 2001).

No Brasil, esses fatores também são identificados. A partir de dados dos últimos Censos Agropecuários, especificamente sobre a composição dos produtores, a distribuição percentual dos estabelecimentos dirigidos por produtores com mais de 65 anos aumentou de 17,5% em 2006, para 23,2% em 2017<sup>2</sup> (IBGE, 2020). Este cenário apresenta o envelhecimento da população rural brasileira, um desafio para a agricultura como um todo e para o processo de sucessão geracional (IBGE, 2020). O envelhecimento da população torna crucial a compreensão da sucessão bem-sucedida (Gagné *et al.*, 2021).

Em estudos ligados à sucessão de negócios familiares rurais (campo de pesquisa deste trabalho) podem ser identificadas abordagens que tratam do funcionamento social do processo de sucessão de propriedades rurais (Bertolozzi-Caredio *et al.*, 2020), da intenção dos sucessores de assumir o controle da propriedade (Morais; Binotto; Borges, 2017), dos fatores que influenciam a expectativa de um sucessor no processo de sucessão da agricultura familiar (Foguesatto *et al.*, 2020), das experiências de sucessão entre agricultores de primeira geração (Carolan, 2018), e os que identificam fatores que promovem ou desencorajam a sucessão agrícola bem-sucedida (Wagner; Mair; Bitsch, 2022), dentre outros.

Estudos evidenciam a importância da seleção do sucessor no planejamento sucessório e desempenho do negócio em diferentes empresas (Bulut *et al.*, 2019; Le Breton–Miller; Miller;

---

<sup>2</sup> Ano do último Censo Agropecuário realizado.



Steier, 2004; Nazer; Llorca-Jaña, 2020; Schell *et al.*, 2020; Sharma; Chrisman; Chua, 2003; Verbeke; Kano, 2012). Decker *et al.* (2016) afirmam que o conhecimento de como os sucessores são escolhidos ainda é rudimentar. A escolha do sucessor mais apropriado é um aspecto subestimado tanto na prática quanto na literatura de administração de empresas familiares, demandando maior investigação acadêmica (Bulut *et al.*, 2019). Situações que demonstram a necessidade de aprofundamento da pesquisa neste estágio, independente do contexto de atuação.

Alguns preditores comuns de sucessão bem sucedida dos negócios são discutidos por Le Breton–Miller; Miller e Steier (2004). Para os autores, quanto à seleção do sucessor, pouco se fala como e quando o potencial sucessor deve ser avaliado ou quem deve realizar a avaliação e seleção e, quais critérios utilizados. Além disso, se há extensão de candidatos (para além do herdeiro primogênito) ao posto de gestão como, irmãos, irmãs, primos e até mesmo pessoa externa à família e se ou como são considerados na seleção (Le Breton–Miller; Miller; Steier, 2004).

A renovação geracional é uma condição essencial para a manutenção dos negócios e desenvolvimento (Coopmans *et al.*, 2021), quando a família identifica um sucessor potencial para o negócio, estratégias de crescimento (horizontal e vertical) são adotadas, como: expansão, inovação, diversificação e intensificação das atividades (Inwood; Sharp, 2012). Em contrapartida, quando não há identificação de um sucessor para assumir o empreendimento, os mesmos autores afirmam que o negócio entra em processo de gerenciamento estático e de desinvestimento. Propriedades ou agricultores com sucessor identificado tendem a seguir o caminho do crescimento e expansão. Situações contrárias, seguem uma rota de desaceleração (Duesberg; Bogue; Renwick, 2017). Para os autores, esse aspecto que pode representar problema para a segurança alimentar e uso sustentável da terra.

Evidências apontam que têm ocorrido, ao longo do tempo, mudanças estruturais/comportamentais relacionados à sucessão familiar dos negócios agrícolas (Coopmans *et al.*, 2021). Ainda que a regra subjetiva da primogenitura, que dá preferência de gênero e ordem de nascimento, tenha relevância na sucessão de empresas familiares agrícola (Cavicchioli; Bertoni; Pretolani, 2018), a participação feminina na direção dos estabelecimentos agrícolas aumentou nos últimos anos (IBGE, 2020).

A proposta deste trabalho reconhece que a escolha do sucessor é um ponto chave para uma sucessão familiar bem-sucedida na gestão do negócio. Parte-se do pressuposto que a escolha de um sucessor, sem prévio planejamento e qualificação para a gestão dos negócios

familiares rurais pode comprometer o desenvolvimento e futuro não só dos negócios em si, mas também da agricultura. Cavicchioli, Bertoni e Pretolani (2018) afirmam que as características do sucessor têm o potencial de impactar a gestão da propriedade rural, impulsionando tanto a sustentabilidade quanto a inovação no setor agrícola. Além disso, a seleção do sucessor dependendo da forma como é realizada, é uma das causas diretas que impedem uma sucessão de gestão intrafamiliar pretendida, pois pode gerar conflitos e insatisfação (De Massis; Chua; Chrisman, 2008).

Para compreender o fenômeno escolha do sucessor em negócios familiares rurais em maior profundidade e atenção requerida, esta pesquisa adota o método *Grounded Theory* pela abordagem de Corbin e Strauss (2015). Dentre os objetivos, propõe desenvolver uma teoria substantiva que, diferente da teoria formal que é ampla e orientada por conceitos, tem origem nos dados da pesquisa e são específicas para fenômenos de um contexto ou lugar, ou seja, uma área substantiva (Corbin; Strauss, 2015).

A *Grounded Theory* (GT) é um método (Strauss; Corbin, 2008) capaz de gerar modelos teóricos explicativos de fenômenos sociais a partir da análise sistemática de dados (Tarozzi, 2011) e não assume um referencial teórico a priori<sup>3</sup>. A abordagem promove uma variedade de possibilidades e é aplicável a estudos de empresas familiares (Handler, 1990; Hopfer; Maciel-Lima, 2008). Uma série de razões tornam o uso da GT particularmente útil para estudos organizacionais. Locke (2001, p.95) afirma que o método permite examinar tópicos subjetivos capturando suas complexidades, como mudanças, tomada de decisão, comportamentos, socialização e outros, permitindo um amplo e melhor entendimento dos fatores envolvidos em uma “questão substantiva específica”. O método, como uma força condutora, tende a oferecer mais discernimento e fornece um guia importante para a ação (Corbin; Strauss, 1990).

Assim, o presente trabalho desenvolve-se mediante a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre, e quais elementos estão envolvidos na escolha do sucessor em negócios familiares rurais? O fenômeno analisado é o processo de escolha de membro(s) familiar(es) para assumir o posto de direção e gestão do negócio, independentemente da transferência formal do direito de propriedade<sup>4</sup>. Além disso, a proposta está direcionada a investigar como se dá o

---

<sup>3</sup> Explicação detalhada do método encontra-se na seção 3 - Método e Procedimentos da pesquisa.

<sup>4</sup> Poder jurídico concedido pela lei. “O proprietário tem a faculdade de usar, gozar e dispor da coisa, e o direito de reavê-la do poder de quem quer que injustamente a possua ou detenha” (Art. 1228 da Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002 do Código Civil).

fenômeno no âmbito rural, ou seja, negócios voltados a atividades agrícolas cujas famílias já realizaram as escolhas do sucessor ou que ainda estão no processo.

Cabe destacar que neste estudo os termos “seleção” e “escolha” do sucessor são considerados parte do processo de sucessão, e serão tratados como sinônimos, pois, no que se refere ao sucessor, selecionar e escolher estão intimamente relacionadas e fazem parte do mesmo processo. No entanto, por incluir propriedades rurais que estão em momentos diferentes quanto à escolha do membro familiar (processo finalizado ou não), decidiu-se adotar no trabalho o termo escolha do sucessor, embora seleção possa aparecer em alguns momentos, compreendida como parte do processo.

### 1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Este estudo tem como objetivo geral: Compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por membros familiares.

Os objetivos específicos propostos são:

- a) Caracterizar os principais elementos que envolvem o processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais.
- b) Desenvolver uma teoria substantiva sobre o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural à luz da *Grouded Theory*.
- c) Construir um mapa conceitual<sup>5</sup> da teoria substantiva, ilustrando os elementos explicativos da escolha do sucessor em negócios familiares rurais e suas inter-relações.
- d) Apresentar elementos que influenciam para um cenário favorável, com limitações e desfavorável na escolha do sucessor.

### 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Nos últimos anos, tem havido um crescente interesse em questões relacionadas à sucessão em negócios familiares, destacando sua importância em diversos contextos, desde os econômicos até os sociais, tanto internos quanto externos ao negócio e família (Motylska-Kuzma; Szymanska; Safin, 2023; Porfírio; Felício; Carrilho, 2020; Rovelli *et al.*, 2021). A sucessão é um dos processos mais complexos do negócio familiar (Nave *et al.*, 2022; Richards;

---

<sup>5</sup> Representação esquemática das inter-relações das categorias explicativas da teoria substantiva que apresenta como o fenômeno acontece.

Kammerlander; Zellweger, 2019), e taxas alarmantes de fracassos (Gagné *et al.*, 2021) exige que pesquisadores aprofundem investigações sobre este processo em busca de *insights*.

Apesar do vasto conjunto de pesquisas sobre a sucessão, há ainda diversas oportunidades a serem exploradas, especialmente dada a complexidade e natureza dinâmica do processo (Rovelli *et al.*, 2021; Valenza; Caputo; Calabrò, 2023). Compreender a escolha do sucessor é uma delas, uma etapa importante e desafiadora (Buckman; Jones; Buame, 2019; De Massis; Chua; Chrisman, 2008), mas ainda é pouco explorada e mal compreendida na literatura acadêmica sobre sucessão (Motylska-Kuzma; Szymanska; Safin, 2023). A falta de clareza nas evidências sobre a escolha demonstra uma necessidade de maior foco e exploração por parte de pesquisadores (Motylska-Kuzma; Szymanska; Safin, 2023), pois pode limitar o entendimento das complexidades envolvidas nesse fenômeno específico.

A lacuna teórica a ser preenchida por este trabalho se refere à compreensão da escolha do sucessor para a gestão de negócios familiares rurais. A escolha de um sucessor qualificado e capacitado é essencial para garantir a continuidade da empresa familiar (Schell *et al.*, 2020). Ao realizar uma revisão integrativa da literatura (Apêndice D) <sup>6</sup>, considerando pesquisas em organizações de diferentes perfis (familiar e não familiar), identificou-se uma escassez de estudos que abordam especificamente a escolha do sucessor em negócios familiares rurais. Foi identificado que, muitas vezes, a temática específica sobre escolha do sucessor é apresentada como uma etapa do processo de sucessão, porém sem uma investigação aprofundada que permita capturar suas nuances e particularidades.

Foram identificados estudos que abordaram a escolha do sucessor, porém, ainda sem ilustrar como ocorre e quais são os principais elementos envolvidos de forma integrada. A complexidade e dinâmica do fenômeno demonstra ser oportuno o desenvolvimento de pesquisas com este enfoque, que favoreça a construção e ampliação do conhecimento acerca deste estágio do processo de sucessão.

Esta pesquisa é justificada por diversos motivos. Primeiramente, a maioria dos estudos identificados nesta pesquisa, ligados à escolha do sucessor, se concentra em contextos não rurais, negligenciando as características específicas e os desafios enfrentados pelos negócios familiares do meio rural. Além disso, há uma escassez de pesquisas cujo objetivo principal se

---

<sup>6</sup> Coleta de dados realizada no dia 30/08/21. Base de dados *Scopus* e *Web of Science*, pela combinação das palavras-chave: *succession\** ou *successor\**; *"management transition"*; *"management exchange"*; *"management change"*; *"management transfer"*; *"family management"*; *"junior geration"*; *"next generation"*; *"older generation"*; *"passing the baton"* e *"successor selection"* ou *"choice of successor"*; *"successor appointment"*.

concentra na escolha do sucessor nesse contexto, especialmente o brasileiro. A abordagem adotada, baseada na metodologia *Grounded Theory*, permite uma análise aprofundada e holística do fenômeno da escolha do sucessor, sem estar restrita a uma estrutura teórica predefinida. Isso é importante, pois permite maior aprofundamento na análise propiciando a identificação de padrões emergentes de forma mais orgânica e aberta.

Os desafios ligados à área de investigação desta pesquisa são variados e estão em constante evolução, questões sobre acesso e uso de recursos, pressões ambientais e mudanças demográficas tem ficado em pauta, por exemplo (Cavicchioli; Bertoni; Pretolani, 2018; Suess-Reyes; Fuetsch 2016). O sucessor adequado pode estimular a adoção de práticas (agrícolas) mais eficientes (Akpor-Robaro, 2021). Os resultados podem impulsionar tanto o crescimento do negócio, quanto pode determinar a falência (De Almeida; Melo, 2023; Bertolozzi-Caredio, 2024).

Ao preencher essa lacuna de pesquisa e aumentando a compreensão sobre a escolha do sucessor em negócios familiares rurais, esta pesquisa não apenas contribui para o avanço teórico na literatura acadêmica, mas também gera implicações práticas importantes que podem ser usadas para influenciar ou melhorar práticas, políticas, processos ou comportamentos em contextos práticos. Em suma, esta pesquisa representa uma contribuição original e significativa para o campo da sucessão em negócios familiares, especialmente no contexto de negócios rurais pelo método GT.

Este estudo integra a área de concentração “Gestão do Agronegócio e Organizações” e a linha de pesquisa “Agronegócios e seus Aspectos Socioambientais”, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. O objetivo é investigar o desenvolvimento sustentável dos espaços rurais e urbanos em contextos agroalimentares. A proposta deste estudo se enquadra nesta linha de pesquisa por analisar a escolha do sucessor de negócios familiares rurais.

Os resultados desta pesquisa poderá contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): ODS 2: Fome Zero e Agricultura Sustentável, por abordar a escolha do sucessor, uma etapa da sucessão que pode promover a continuidade, a produtividade e práticas agrícolas sustentáveis; ODS 5: Igualdade de Gênero, ao abordar a necessidade de inclusão de mulheres na sucessão de negócios familiares rurais; ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis e ODS 15: Vida Terrestre, por contribuir para uma escolha de sucessor bem-sucedida, com potencial de uso de recursos, adoção de práticas produtivas eficientes e auxiliar na proteção de ecossistemas locais.

### 1.3 ESTRUTURA DA TESE

A tese é estruturada em seis capítulos que abrangem os aspectos essenciais do estudo. O primeiro capítulo consiste na introdução, onde o tema é apresentado juntamente com sua contextualização, a problemática da pesquisa e onde são delineadas as contribuições esperadas do estudo. Além disso, são abordadas seções de justificativa, relevância do estudo e uma visão geral da estrutura da tese.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, que inclui uma revisão integrativa das principais temáticas relacionadas ao estudo, como a dinâmica da sucessão familiar e a escolha do sucessor para gestão de negócios familiares. Também são analisados os principais achados na literatura sobre sucessão na gestão de negócios familiares a partir do método GT (*Grounded Theory*), fornecendo *insights* iniciais importantes para o desenvolvimento da pesquisa.

O terceiro capítulo aborda o método e os procedimentos da pesquisa, onde são detalhados a classificação da estratégia de pesquisa e o uso do método GT. São apresentadas explicações sobre o processo de coleta e análise dos dados, bem como as ferramentas analíticas utilizadas e os procedimentos adotados para rigor e validação da teoria.

No capítulo quatro, são apresentadas as análises e discussões dos resultados, fundamentando a teoria substantiva desenvolvida. Este capítulo segue a ordem das etapas de codificação aberta, axial e de integração. O capítulo cinco apresenta o processo de retorno à literatura, faz apresentação dos estudos identificados e realiza uma comparação entre literatura e teoria para contextualizar os resultados obtidos e evidenciar as contribuições teóricas.

O sexto capítulo abrange a etapa validação da teoria e avaliação da pesquisa. No capítulo sete, apresenta-se as considerações finais da pesquisa, oferecendo um resumo dos principais resultados, implicações práticas e teóricas, além de abordar as limitações enfrentadas e sugerir direções para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas as referências, os apêndices e os anexos que compõe esta tese.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta conceitos ligados à proposta desta tese e traz um panorama da pesquisa de sucessão em empresas familiares, com base em uma revisão integrativa da literatura<sup>7</sup>. Conforme preconizado pela abordagem adotada do método (Corbin; Strauss, 2015), a etapa de revisão de literatura na fase inicial da pesquisa, deve ser realizada com cautela e sem aprofundamento teórico, para que a capacidade de chegar a novas interpretações dos dados não sejam bloqueadas. No entanto, cabe mencionar que ao findar as análises dos dados da pesquisa e desenvolvimento da teoria substantiva, um retorno a literatura é realizado para fins de comparações e validação (Seção 6).

### 2.1 A DINÂMICA DA SUCESSÃO FAMILIAR

O processo de sucessão familiar empresarial é compreendido como a passagem do comando/liderança de um membro integrante da família para outro da próxima geração (Cadieux; Lorrain; Hugron, 2002; Sharma *et al.*, 2001). Caracteriza-se pelo ajuste mútuo de papéis entre o titular e o sucessor (um membro da família que assumirá a direção da empresa), onde durante este processo o poder e controle da empresa pelo titular diminui e para o sucessor aumenta (Handler, 1990).

A sucessão de liderança/comando demanda tempo (Steier; Miller, 2010), deve ser meticulosamente planejada, por ser inevitável (Dyck *et al.*, 2002) e o que se espera ao final do processo é a sobrevivência da organização (Cadieux, 2007). O objetivo é a evolução interdependente entre o predecessor e sucessor para a perpetuação do negócio (Cadieux; Lorrain; Hugron, 2002; Cadieux, 2007). Para Dyck *et al.* (2002), fazendo analogia com a corrida de revezamento  $4 \times 100$ , o processo de sucessão tem como fatores influentes: a sequência, o tempo, a técnica de passagem de bastão e a comunicação.

O processo de sucessão é multifásico, de longo prazo, envolve uma variedade de ações, etapas ou marcos (Cater; Justis, 2009; Le Breton–Miller; Miller; Steier, 2004) e é acompanhada e influenciada por fatores internos e externos à propriedade (Wagner; Mair; Bitsch, 2022). O Quadro 1 apresenta estudos que mostram o processo de sucessão organizado em períodos ou etapas.

---

<sup>7</sup> Apêndices D e E apresentam informações sobre o processo de busca e seleção dos trabalhos acadêmicos apresentados nesta seção.

Quadro 1 - Etapas do processo de sucessão familiar

Autores	Etapas do processo de sucessão familiar
Handler (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Período de desenvolvimento pessoal (o indivíduo trabalha quase sempre na empresa);</li> <li>2. Período de envolvimento nos negócios (o indivíduo está ativamente envolvido);</li> <li>3. A fase de sucessão da liderança (o indivíduo está no comando e / ou detém o cargo de liderança).</li> </ol>
Le Breton–Miller, Miller e Steier (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecimento de regras gerais (visão de futuro do empreendimento, processo de planejamento e monitoramento de sucessão e determinação dos candidatos);</li> <li>2. Desenvolvimento de sucessores em potencial (educação formal, treinamento, monitoramento de desempenho);</li> <li>3. A seleção do sucessor;</li> <li>4. a transferência para o sucessor selecionado.</li> </ol>
Cadieux (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciação;</li> <li>2. Integração;</li> <li>3. Reinado conjunto;</li> <li>4. Retirada.</li> </ol>
Cater e Justis (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os sucessores como estudantes do negócio;</li> <li>2. Os titulares como governantes e os sucessores como ajudantes;</li> <li>3. Os titulares como supervisores e os sucessores como gerentes e</li> <li>4. Os membros da próxima geração assumem como líderes e tomadores de decisão, podendo o antecessor atuar como consultor do negócio.</li> </ol>
Buckman, Jones e Buame (2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estágio 1 - codificação de conhecimento</li> <li>2. Estágio 2 - seleção de sucessor</li> <li>3. Estágio 3 - treinamento estratégico</li> <li>4. Estágio 4 - parceria de ponte</li> <li>5. Estágio 5 - transição estratégica</li> <li>6. Estágio 6 - desempenho pós-sucessão</li> </ol>
Bertolozzi-Caredio <i>et al.</i> (2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencialidade - reconhecimento de sucessores potenciais (envolvimento da criança em atividades agrícolas e não agrícolas, reconhecimento da família e construção de experiências e da identidade pessoal);</li> <li>2. Vontade - disposição em assumir o controle da fazenda (atributos vocacionais individuais, expectativas do sucessor, fatores contextuais e efeito do sucessor na trajetória da propriedade);</li> <li>3. Transferência efetiva ao sucessor - o sucessor assume o negócio agrícola (apoio familiar, atributos vocacionais pessoais e ajuste da propriedade para a sucessão).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os autores subdividem o processo de sucessão em etapas diversas. Existem algumas similaridades de sentido entre conceitos utilizados, como é o caso do período de envolvimento do sucessor nos negócios, etapa de integração e desenvolvimento de sucessores em potencial. Além disso, verifica-se que a escolha do sucessor (foco deste estudo) está intrínseca em todas as etapas, pois o objetivo fim do processo de sucessão é a transferência de comando dos negócios para o sucessor selecionado, que deve ser o mais adequado e estar apto para assumir a posição (Akpor-Robaro, 2021).

Um bom plano de sucessão pode resultar em melhores (mais preparados) sucessores, deve considerar fatores que precedem a transição em si, bem como suas possíveis implicações (Morris; Williams; Nel, 1996). Sharma, Chrisman e Chua (2003) destacam a importância no



planejamento de sucessão nas atividades de seleção e capacitação do sucessor, desenvolvimento de estratégias empresariais de pós-sucessão, na definição do papel do titular sucedido pós-sucessão e a comunicação para partes interessadas da decisão de sucessão.

Considera-se que a chave para o sucesso e continuidade das empresas familiares está na sucessão efetiva (Ghee; Ibrahim; Abdul-Halim, 2015), e seus benefícios podem superar os limites internos da empresa. Para os negócios familiares rurais, este processo de transição também é fundamental para a sustentabilidade e desenvolvimento global da agricultura (Leonard *et al.*, 2017), em especial pelo contexto de mudanças vivenciado na agricultura.

As relações familiares, visão compartilhada e a transferência de poder, são alguns dos elementos envolvidos no processo de sucessão (Le Breton–Miller; Miller; Steier, 2004) que podem ser positivos ou não no desenvolvimento do negócio. Os membros da família e suas relações desempenham papéis específicos durante o período de renovação geracional da empresa (Handler, 1990; Sharma; Chrisman; Chua, 2003), o engajamento da próxima geração é determinante para a continuidade do negócio familiar (Garcia *et al.*, 2019) e a família exerce influência significativa.

Influenciados por interações formais e informais (Kelly; Athanassiou; Crittenden, 2000), os sucessores tendem a ser moldados pelo antecessor (e família), que herdaram e mantêm o capital social, assumindo a cultura, obrigações e expectativas associadas (Hall; Nordqvist, 2008; Handler, 1990; Zybura *et al.*, 2021) que muitas vezes não são questionados (Kelly; Athanassiou; Crittenden, 2000). Situação que pode levar ao aumento de riscos e perda de oportunidades.

Após a apresentação de aspectos relacionados à sucessão, a próxima seção traz evidências da literatura acerca da escolha do sucessor para a gestão de negócios familiares.

## 2.2 ESCOLHA DO SUCESSOR: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA

Esta seção apresenta um panorama dos estudos que estão, de alguma forma, relacionados com a escolha do sucessor em negócios familiares, independentemente do contexto de atuação (rural e não rural). O entendimento base para esta decisão é que aspectos similares podem ocorrer no processo em ambos os contextos, por envolverem negócios e famílias.

A escolha de um membro familiar para assumir a gestão dos negócios é uma tarefa complexa e envolve uma multiplicidade de conceitos ou variáveis que precisam ser observados

e gerenciados ao longo do tempo. Para Udomkit, Kittidusadee e Schreier (2022), é evidente que a escolha apropriada de um sucessor é uma das responsabilidades mais complexas na dinâmica de uma empresa familiar e que diversos fatores não são expressos de forma clara pelos titulares, mas que devem ser levados em consideração. Os critérios de seleção adotados pelo titular no processo de escolha do sucessor devem ser orientados por meio de métodos racionais e objetivos (De Massis; Chua; Chrisman, 2008; Humphreys, 2013).

O processo de seleção é crítico, envolve o risco da incerteza na escolha do sucessor (qualificado ou não) para os negócios e isso causa tensão na empresa (Perrenoud; Sullivan, 2017). Os desafios relacionados a escolha de sucessores para empresas familiares são complexos (Liu, 2021).

Há casos em que a escolha do sucessor impacta os relacionamentos existentes entre os membros da família (Daspit *et al.*, 2015), que pode ser tanto no sentido positivo quanto negativo. Isso significa que diversas situações podem ocorrer, dentre elas, membros insatisfeitos com o processo de seleção decidem se distanciar do negócio familiar (Perrenoud; Sullivan, 2017). A escolha do sucessor não deve gerar transtornos à harmonia familiar e, para isso, o consenso sobre esta definição é vital (Kubíček; Machek, 2019).

Ao estudar os motivadores da escolha do sucessor e o comportamento empreendedor dos irmãos que emergem da decisão de sucessão, Bizri (2016) aponta que o capital social influencia significativamente a decisão de sucessão e que embora ocorra uma decepção dos irmãos não selecionados para a sucessão do negócio, a longo prazo é gerado um efeito encorajador que desencadeia ação empreendedora.

Como apresentado, diversos trabalhos abordam o processo de sucessão em etapas (não lineares) que, dentre a primeira e a última fase, a escolha e transferência da liderança/gestão para o sucessor é realizada. Especificamente a partir de empresas familiares do centro industrial de Gana, Buckman, Jones e Buame (2019) afirmam que a seleção do sucessor em empresa familiar é um período que envolve a identificação do sucessor potencial que deverá ser preparado para a posição de comando - classificam como o estágio 2 do processo de sucessão. Neste estágio, a próxima geração desempenha atividades nos fins de semana, depois da escola (tempo parcial) para ter a chance de ser avaliado quanto as suas competências técnicas, gerenciais e outras capacidades, e também de ser escolhido pelo titular - que possui um perfil codificado e delineado a partir da passagem do primeiro estágio do processo de sucessão (Buckman; Jones; Buame, 2019). Para os autores, após esta etapa o sucessor potencial escolhido avança para a fase seguinte que é a de treinamento e ajuste das lacunas de habilidades existentes.

Schell *et al.* (2020) analisam a seleção (ou escolha) de sucessores em empresas familiares a partir de uma lógica de seleção subjacente – a sinalização. A teoria da sinalização é baseada nas assimetrias de informações entre as partes envolvidas, onde o sinalizador (no caso da sucessão é o sucessor potencial), envia sinais à empresa (predecessor- receptor) que deve interpretar os sinais para gerar feedback e, assim, selecionar um sucessor qualificado. É durante esses ciclos de *feedback* que a assimetria de informações é reduzida, o jogo de sinalização termina quando a escolha final é realizada (Schell *et al.*, 2020).

A análise dos sucessores potenciais e seu conjunto de habilidades, bem como a escolha do sucessor devem ser realizadas a partir da determinação das necessidades empresariais (Perrenoud; Sullivan, 2017). Este conhecimento, que pode ser gerado com o desenvolvimento de um plano de sucessão, promove indicativos do perfil que melhor se enquadra ao contexto atual e perspectivas futuras do negócio familiar. No entanto, muitas vezes a empresa não possui um quantitativo elevado de sucessores possíveis, ficando limitada a um ou dois membros familiares como opção de liderança (Menezes; Bhaskaran; Deswal, 2019). Este aspecto pode representar um desafio a ser enfrentado pelo titular na escolha de quem assumirá a posto de comando da empresa familiar.

Com base na literatura da lógica institucional e através de pequenas e médias empresas familiares suíças, Richards, Kammerlander e Zellweger (2019) investigaram o dilema da sucessão: de ouvir o coração ou a cabeça? na seleção do sucessor empresarial membro da família. O estudo fornece evidências dos impulsionadores das preferências dos titulares pelos sucessores e a lógica que se sobressai: a familiar ou corporativa. Na lógica familiar, o titular leva em consideração o comprometimento do sucessor com a empresa familiar e seu futuro. Enquanto na abordagem corporativa, enfatiza-se a competência e a capacidade empreendedora do sucessor (Richards; Kammerlander; Zellweger, 2019). Dentre os resultados, o estudo indica que a escolha de um sucessor altamente comprometido em detrimento ao com maior competência não é necessariamente irracional. Para a lógica familiar esta nomeação faz todo o sentido. Para os autores, a habilidade acima de tudo é mitigada pela garantia de harmonia familiar e perpetuação do negócio a longo prazo (Richards; Kammerlander; Zellweger, 2019).

Em outras situações, quando a competência da gestão se sobressai e é considerada mais importante para o titular, o imperativo biológico e emocional perdem a força na intenção de

nomear um sucessor (Camfield; Franco, 2019)<sup>8</sup>, ou seja, pode influenciar negativamente à escolha de um sucessor familiar para a gestão dos negócios. Neste mesmo sentido, Basco e Calabrò (2017), a partir de estudo realizado com 459 empresas familiares espanholas afirmam que os atributos de posição familiar aumentam a intenção de escolha por um membro familiar e, ao contrário ocorre, quando os atributos de competência são mais visados.

Agregando ao debate sobre os impulsionadores das escolhas de sucessão e integrando uma lógica da riqueza socioemocional, Calabró *et al.* (2018) apresentam, mediante pesquisa em empresas familiares italianas, a primogenitura como a principal estrutura de sucessão quando a governança é intensiva familiar. A escolha de um primogênito para o posto de liderança representa o desejo da manutenção da dinastia familiar e a continuidade de uma norma social estabelecida, decisão que dificilmente será questionada por outros membros familiares por se tratar de uma tradição consolidada (Calabró *et al.*, 2018). Para os autores, os princípios da família na escolha do sucessor podem ser alterados para o econômico quando a empresa está sob ameaça (condições econômicas e grau de risco) e afirmam que a política de sucessão escolhida gera diferentes implicações à empresa no pós-sucessão. A prática da primogenitura é apresentada como padrão de seleção de sucessores de empresas familiares rurais (Belmonte; Seaman; Bent, 2017)

Os efeitos da riqueza socioemocional na escolha do sucessor também são abordados por Lu, Kwan e Zhu (2021) e duas questões importantes são levantadas: a primeira, ligada a tradição dos dirigentes familiares em exercício na escolha do sucessor da empresa familiar e, a segunda, como as dimensões da riqueza sociomocional influenciam os efeitos desta tradicionalidade. Os resultados da pesquisa realizada junto a gestores de 580 empresas familiares chinesas sugerem que as decisões dos executivos, dentre elas a escolha do sucessor, são realizadas e moldadas por seus atributos psicológicos individuais como valores culturais, personalidade e experiências anteriores (Lu; Kwan; Zhu, 2021).

Para assumir uma posição de liderança em qualquer tipo de empresa, atributos pessoais são desejáveis, e podem ser importantes e influentes na escolha do sucessor pelo gestor principal (ou família) atuante na empresa. Udomkit, Kittidusadee e Schreier (2022) exploram os atributos que um futuro sucessor deve possuir e fazem uma comparação entre os atributos esperados aos olhos do titular e de um futuro sucessor. A partir de empresas familiares na

---

<sup>8</sup> Pesquisa realizada em 249 empresas familiares portuguesas a partir da Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)

Tailândia, os resultados apontaram que os seis atributos do modelo de Chrisman, Chua e Sharma (1998) são válidos como critérios de seleção, ou seja, podem ser determinantes para a escolha do sucessor realizada pelo titular: competência; traços de personalidade; relação com o titular; relação com familiares e posição familiar. Os traços de personalidade e competência foram os atributos mais importantes que o sucessor deve possuir, além disso, significativas diferenças foram identificadas entre as visões do sucessor e o titular (lacunas de percepções).

Ampliando esta discussão sobre os fatores que influenciam a seleção do sucessor, Wu *et al.* (2020) empregaram modelagem de equações estruturais com dados de 357 PMEs familiares da África (Gana) para avaliar o construto do modelo teórico. Um estudo apoiado pela teoria do comportamento planejado (TPB) e dimensão cognitiva da teoria do capital social. Os resultados apontaram que a atitude, a norma subjetiva, o controle comportamental percebido e a dimensão cognitiva do capital social, possuem influência positiva na decisão de escolha de sucessor pelo titular. Isso demonstra que a seleção é realizada com base em vários fatores que inclui o vínculo familiar, as práticas culturais, a missão, visão e valores compartilhados e outros.

Ansari, Goergen e Mira (2014), em empresas da França, Alemanha e Reino Unido, fazem uma análise de fatores considerados possíveis determinantes para a escolha do sucessor e discutem quais geram maior ou menor probabilidade de membros familiares serem nomeados a sucessores da empresa familiar. A identificação e análise de possíveis fatores influentes na escolha do sucessor para o negócio familiar também é realizado por Wang (2011), que utiliza a regressão logística e analisa oito fatores: idade do proprietário; número de filhos; nível de instrução do proprietário; tipo da corporação; escala de ativos fixos de capital; número de funcionários; indústrias; ações detidas pelo proprietário. Dentre as variáveis investigadas no estudo, com base em empresas chinesas, as relacionadas à escolha do sucessor são: a idade dos proprietários de negócios; as formas corporativas; o nível de educação do proprietário da empresa; e o número de funcionários.

O trabalho de Kimhi (1995) é um dos poucos identificados na literatura pesquisada que abordou a seleção de sucessor de propriedade rural de forma direta. O estudo aponta que há várias fontes de incertezas que afetam a escolha do sucessor, dentre elas, a diferença de idade entre sucessores em potencial para assumir o negócio da família. Para o autor, a diferença gera impacto no processo de escolha, pois quando a diferença de idade é pequena, a decisão é tomada com base nas informações atuais e expectativas condicionadas. No entanto, quando a diferença e idade é significativa há probabilidade do mais velho ser escolhido devido as expectativas serem mais precisas no momento. Outro ponto de destaque é o fator tempo de sucessão, pois

este pode resultar na perda de todos os sucessores potenciais - a escolha do mais novo como sucessor corre o risco de ele não estar apto quando necessário e a escolha do mais velho pode gerar insatisfação caso ocorra uma demora (ou resistência do titular) em deixar o comando (Kimhi, 1995).

Seguindo a proposta de investigação das principais características ou determinantes do processo de seleção do sucessor, Tatoglu, Kula e Glaister (2008), no estudo realizado com dados de 408 empresas familiares da Turquia, identificaram que a escolha na maioria dos casos é realizada exclusivamente pelo predecessor e, em menor ocorrência, há consulta com todos os membros (ou alguns) da família – a família se enquadra como agentes de importância secundária. Quanto aos critérios de seleção, ficou evidente que os descendentes masculinos são considerados sucessores aparentes e a competência é o fator de maior relevância e influencia na escolha, outros como: interesse do negócio e educação também se apresentaram influentes (em menor grau) (Tatoglu; Kula; Glaister, 2008). Para os autores, os resultados apontaram que os interesses dos negócios não são sacrificados aos interesses da família.

Pesquisa anterior tem apresentado que no período pós-sucessão, há casos em que o predecessor continua presente e influente nos processos de decisão e, conseqüentemente, nos resultados da empresa por fazer parte do conselho (Sharma; Chrisman; Chua, 2003). Nesta mesma linha de raciocínio, quanto a relação entre a sucessão e inovação em PMEs familiares da Suécia, Grundström, Öberg e Öhrwall Rönnbäck (2012) afirmam que após a sucessão a visão da gestão anterior sobre inovação permanece. Isso significa que o predecessor pode restringir a inovação futura a partir da escolha do sucessor e que diversos aspectos precisam ser melhor compreendidos, isso inclui os valores que são transferidos por meio da escolha do sucessor.

Jayantilal, Jorge e Palacios (2020), a partir da abordagem da teoria dos jogos, analisaram o impacto do tipo de liderança paternalista na seleção do sucessor em empresas familiares, cuja proposta principal é fornecer uma visão da influência dos fatores emocionais no processo. A evidência encontrada é que os custos emocionais são importantes na seleção, dentre eles os resultantes do conflito entre fundador/filho ou entre irmãos, onde, inegavelmente, os fundadores que desempenham uma liderança benevolente correm maiores riscos de não nomear o sucessor preferido ou até mesmo à continuidade geracional da empresa familiar (Jayantilal; Jorge; Palacios, 2020). Para os autores, este resultado demonstra que o paternalismo enquanto estilo de liderança não é prejudicial.

Em outros trabalhos, os mesmos autores e com a mesma metodologia (Teoria dos Jogos), analisaram o custo emocional do conflito resultante da competição entre irmãos na

passagem de controle da empresa familiar, disputa movida pelo desejo de se tornarem o líder executivo do negócio e, os efeitos da cultura na seleção do sucessor. Para os autores, a sucessão é um estágio crítico do negócio familiar e a escolha do sucessor é uma decisão estratégica, a forma como o processo é realizado (gerenciamento das expectativas) e como a escolha final é feita podem gerar efeitos significativos (positivos ou negativos) para a empresa (Jayantilal; Jorge; Palacios, 2016). No estudo realizado em empresas familiares indianas, Jayantilal, Palacio e Jorge (2015) analisaram o impacto da cultura na seleção de sucessores. Os resultados demonstraram que o alinhamento cultural da criança, ou seja, quando os filhos (ou apenas um) agirem de acordo com o que ditam as normas e valores culturais da sociedade. O objetivo da seleção será garantir a continuidade intergeracional e preservar a harmonia familiar, mesmo que isso implique em sacrificar os sonhos e ambições individuais do sucessor (Jayantilal; Palacios; Jorge, 2015).

A administração familiar representa uma construção cognitiva que impulsiona a escolha do sucessor (Bizri, 2016). Quanto aos motivadores dessa escolha, Bizri (2016) a partir de casos múltiplos de empresas libanesas, apresenta a dimensão estrutural do capital social (que inclui laços familiares) e a estrutura cognitiva (visão compartilhada entre os membros da família) como fatores proeminentes e de impacto. O mesmo autor ressalta que na dimensão relacional se destacam como critérios de seleção de sucessores a confiança e o senso de obrigação para com a empresa e a família.

Para Lee, Lim e Lim (2003), a característica idiossincrática da empresa familiar faz com que a família prefira nomear seus descendentes para o comando no negócio - quanto maior a idiossincrasia maiores as chances de selecionar um membro da família, mesmo sendo menos competente que gerentes não familiares. Existe também a situação de quando não há um descendente qualificado na família. Neste caso o genro (agente absorvido pela família) assume o posto mesmo sem habilidade superiores, o conhecimento deve ser suficiente apenas para garantir a manutenção do negócio. Pounder (2015, p. 116) afirma que não considerar o potencial de membros externos à família para a liderança de uma empresa familiar pode ocasionar “escolhas de sucessores abaixo do ideal”. Esta discussão (a escolha de sucessor não familiar) segue em outras pesquisas (Fang *et al.*, 2021).

Além desses pontos, a questão do gênero na escolha de sucessores em empresas familiares é discutida de variadas formas. Maciel *et al.* (2020) tiveram como objetivo identificar os fatores que influenciam a decisão de escolha de uma mulher para a direção dos negócios da família. Byrne, Fattoum e Thébaud (2019) analisaram como o gênero estrutura a

seleção de sucessores. Humphreys (2013) concentrou-se nas experiências de filhas que assumiram papéis de liderança em empresas familiares, oferecendo uma perspectiva diferente sobre a invisibilidade das mulheres nos negócios familiares e na prática da primogenitura. Além desses, as preferências na seleção do sucessor a partir do gênero do titular da empresa (Ahrens; Landmann; Woywode, 2015) e as influências na seleção de sucessores pelos estereótipos existentes na sociedade (Kubiček; Machek, 2019), também foram analisadas.

Cabe ressaltar que não é possível generalizar e afirmar a presença (ou o nível de influência) desses elementos para a escolha do sucessor em todos os tipos de empresas familiares (ex. rural e não rural). Há necessidade de pesquisas mais aprofundadas com este foco de análise e, com este propósito, este trabalho tem como objeto de compreender a escolha do sucessor em propriedades rurais familiares.

Apesar da pluralidade de estudos sobre a sucessão de negócios familiares na literatura, verifica-se que a temática escolha do sucessor para assumir a gestão do negócio rural ainda carece de mais investigações. Na próxima seção são apresentadas as pesquisas relacionadas à sucessão na gestão de negócios familiares, a partir de trabalhos que afirmaram<sup>9</sup> ter utilizado o método *Grounded Theory* (GT). A decisão de inserir esta seção é justificada pela escolha do método para o desenvolvimento da pesquisa e, o intuito é apresentar de que forma a GT tem contribuído para a discussão sobre a sucessão na gestão de negócios familiares (rurais e não rurais) até o momento.

### 2.3 SUCESSÃO EM NEGÓCIOS FAMILIARES A PARTIR DA *GROUNDING THEORY*

O mapeamento do estado atual do conhecimento sobre a sucessão na gestão de negócios familiares sugere que há várias direções possíveis para pesquisas futuras pela aplicação da GT. As problemáticas e objetivos propostos nos trabalhos foram bastante heterogêneos, mas todos voltados à compreensão de algum fenômeno relacionado (direto ou indiretamente) à sucessão em empresas familiares<sup>10</sup>.

Foram desenvolvidos modelos ou teorias que exploraram e discutiram temas sobre o funcionamento social do processo de sucessão de propriedades rurais (Bertolozzi-Caredio *et al.*, 2020), as experiências subjetivas de tomada de decisão (Wilmer; Fernández-Giménez,

---

<sup>9</sup> É importante mencionar que nem todos os trabalhos identificados na revisão integrativa da literatura se propõem a desenvolver uma teoria substantiva, em casos, a aplicação do “método” é direcionada para atividades específicas da pesquisa, especialmente, para a codificação dos dados.

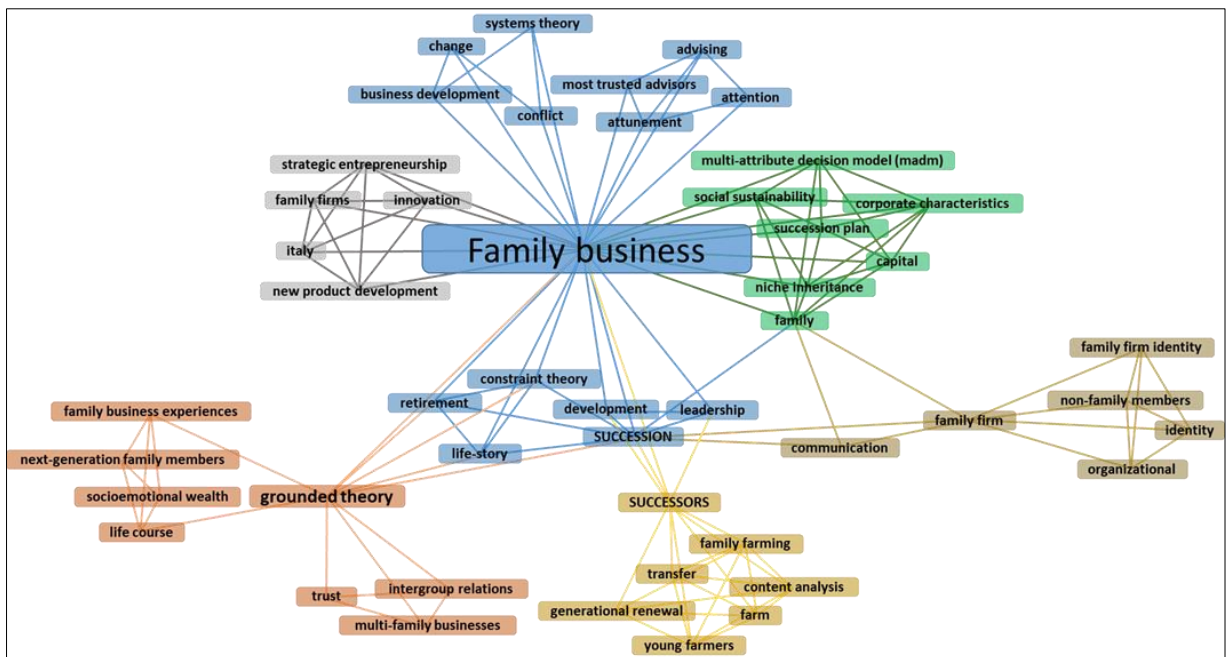
<sup>10</sup> Relação dos trabalhos analisados é apresentada no Apêndice F.



2015), o papel da família no desenvolvimento de carreiras (Tarling; Jones; Murphy, 2016), dentre outros que serão apresentados mais adiante.

Para apresentar a estrutura conceitual dos trabalhos identificados, foi gerada a Figura 1 com apoio do *software* RStudio/biblioshiny, utilizando as palavras-chave dos estudos. As palavras-chave foram geradas automaticamente pelo *software* e mantidas no idioma original dos trabalhos (inglês). Esta figura sintetiza os principais pontos discutidos em diferentes tipos de organizações.

Figura 1 - Estrutura conceitual dos trabalhos relacionados à sucessão a partir da GT



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software RStudio/biblioshiny

Verifica-se que as palavras-chave que fazem ligações diretas com o método *Grounded Theory* são as destacadas nas cores laranja e azul, dentre elas: negócios familiares; sucessão; riqueza socioemocional; confiança; relações intergrupais; aposentadoria; desenvolvimento; liderança; mudança; conflito; conselheiros. Por se tratar de uma estrutura conceitual dos trabalhos, as demais palavras-chave apresentadas na figura, de alguma forma, também fazem parte do contexto de discussão, pois todas estão inter-relacionadas.

Os principais periódicos da seleção de trabalhos, considerando o fator de impacto e volume de citações, foram: *Family Business Review* e *Journal of Business Research*. Neles, foram abordados temas como o papel dos conselheiros na construção de liderança de sucessores (Salvato; Corbetta, 2013), as variáveis e seus relacionamentos que ajudam a explicar o desenvolvimento de sucessores na passagem de seguidores a líderes (Cater; Justis, 2009), a

dinâmica das equipes de liderança sucessoras (Cater; Kidwell; Camp, 2016), a riqueza socioemocional em membros da próxima geração (Murphy; Huybrechts; Lambrechts, 2019), e as relações intergrupais em empresas multifamiliares (Kudlats; Mcdowell; Mahto, 2019).

Verifica-se que a escolha de sucessor em negócios familiares não é abordada de forma direta pelos estudos e, por este motivo, há várias direções possíveis para futuros trabalhos com este foco de análise pela aplicação da GT, particularmente pelo potencial de aprofundamento e exploração que o método permite.

Dentre as propostas dos trabalhos e resultados alcançados, alguns pontos merecem destaques, por se relacionar (ainda que indiretamente) com a problemática deste estudo. As dimensões individuais e familiares são as que mais influenciam a construção do sucessor (Bertolozzi-Caredio *et al.*, 2020), a tradição familiar, relações de afeto familiar, planejamento do sucessor e estilo corporativo são alguns dos critérios mais relevantes para o processo de sucessão de autoridade da empresa familiar (Liu, 2018).

O modelo mental continuamente construído e internalizado ao longo do curso de vida representa o cerne para a construção do indivíduo e isso é capaz de induzir seu modo de pensar, sentir e agir, influenciando seu caminho de vida (Murphy; Huybrechts; Lambrechts, 2019). Este resultado indica que a medida que a riqueza socioemocional se desenvolve e fortalece entre os membros da família da próxima geração, recorrentemente fazem uso estratégico e permanecem protetores desta riqueza, que passa a desempenhar um papel implícito de bússola para futuras ações e decisões (Murphy; Huybrechts; Lambrechts, 2019).

Além disso, o apego do indivíduo ao negócio e a confiança com o desempenho da empresa ou relacionamentos interpessoais são influencias significativas capazes de restringir ou facilitar a sucessão de empresas familiares (Solomon *et al.*, 2011). Para Wilmer e Fernández-Giménez (2015), a baixa tolerância ao risco devido a responsabilidade de manter uma herança familiar e percepção da falta de oportunidade financeira do setor/ atividade para a próxima geração são alguns dos elementos que influenciam o planejamento de sucessão.

Sobre o desenvolvimento do sucessor (que está ligado à escolha), para Cater e Justis (2009) a liderança do sucessor de uma empresa familiar há seis variáveis que estão incluídas em uma estrutura de quatro estágios da sucessão: relacionamentos positivos entre pais e filhos; orientação de longo prazo; cooperação; aquisição de conhecimento; papel do gerente - construtor e; propensão para assumir riscos.

Outros aspectos abordados estão relacionados com a comunicação. Resultados demonstraram que não existe uma estratégia de comunicação ideal, a sucessão é baseada em padrões diversos de comunicação ao longo do tempo, onde, para a ocorrência de uma inter-relação positiva e, conseqüentemente, gerar resultados satisfatórios para a empresa familiar, o processo de comunicação intergeracional deve ser realizado de modo a prevenir conflitos e intensificar as competências dos membros e empresa (Leiss; Zehrer, 2018). A comunicação é importante na construção da identidade familiar (Vincent Ponroy; Lê; Pradies, 2019).

Quanto aos conflitos existentes na empresa familiar, Kudlats, Mcdowell e Mahto (2019) indicam que o aumento do nível de confiança entre os grupos diminui a necessidade de gerenciamento de conflitos relacionais. Para Classen e Schulte (2017), o conflito pode ser uma oportunidade de boas mudanças para a empresa, funcionando como um impulsionador (conversor catalítico) para opções de saída positivas. Os autores afirmam que uma cultura de evitar conflitos pode não ser necessariamente negativa.

A literatura que trata da temática sucessão de empresas familiares integra contextos geográficos e culturais diferentes em suas análises, aspecto que permite uma apreciação multicultural do fenômeno e pode ser interpretado como útil no aprimoramento do conhecimento (Bizri, 2016). Desta forma, após o panorama conceitual dos trabalhos que abordam de alguma forma a sucessão familiar pela GT, a seção a seguir apresenta o método e os procedimentos adotados nesta pesquisa.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são delineados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, cujo objetivo é compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais. Inicialmente são apresentadas as classificações da pesquisa quanto à sua natureza, objetivo e abordagem. Em seguida, é detalhada a estratégia de pesquisa, destacando os fundamentos do método utilizado. As seções subsequentes abordam o instrumento de pesquisa, os participantes da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, as ferramentas analíticas e as técnicas de validação da teoria realizadas.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, que permite a realização de estudos aprofundados que contribuem para novas perspectivas sobre conceitos estabelecidos ou emergentes, que podem ajudar na compreensão do comportamento social humano (Yin, 2016). Em termos de seu objetivo, é classificada como exploratória e descritiva. Pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, e as descritivas permitem uma descrição detalhada das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2017).

O campo da pesquisa qualitativa é multifacetado, caracterizado por diversas orientações e metodologias de investigação (Yin, 2016). Para Creswell (2010), o processo de pesquisa é predominantemente indutivo, onde o pesquisador gera significado a partir dos dados coletados no campo, onde as interpretações são construídas a partir dos significados que os participantes atribuem às suas interações ou experiências vivenciadas.

Para este estudo, optou-se por adotar a estratégia de investigação - *Grounded Theory* (GT) ou Teoria fundamentada em dados, por se mostrar adequada para atender ao objetivo proposto. A GT é uma metodologia que permite pensar e estudar de forma aprofundada fenômenos sociais, ao fornecer “uma descrição e explicação teórica completa” (Corbin; Strauss, 1990, p. 5).

Dada a capacidade de explorar e interpretar aspectos profundos, muitas vezes não explícitos, ligados a subjetividade humana (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017), a GT permite a análise do fenômeno sob diferentes ângulos. Desta forma, explicações abrangentes podem ser desenvolvidas com o propósito de obter novas perspectivas de questões antigas, bem como para

investigar áreas novas e emergentes que demandam maior conhecimento (Corbin; Strauss, 2015). A GT permite explorar tanto novos domínios de pesquisa como fornecer novos olhares sobre tópicos de pesquisa amplamente explorados, porém mal compreendidos (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017).

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA - O MÉTODO *GROUNDING THEORY*

O método de pesquisa *Grounding Theory* (GT), foi introduzido por Glaser e Strauss em 1967, no trabalho intitulado *The Discovery of Grounding Theory*, apresentando-o como um método inovador de pesquisa qualitativa (Corbin; Strauss, 2015; Strauss; Corbin, 2008). Neste período, a pesquisa qualitativa ocupava uma posição marginal e secundária, com significativa crise de legitimação (Tarozzi, 2011). Contra o positivismo extremo (Suddaby, 2006), este trabalho é reconhecido como pinheiro na contribuição articulada de metodologia qualitativa (Gobo, 2005).

Com o passar do tempo, Glaser e Strauss desenvolveram interpretações diversas a respeito do método, cada qual com suas técnicas e formas de análises (Corbin; Strauss, 2015). Desde então, após o trabalho seminal novas abordagens da GT foram criadas para o método (Morse *et al.*, 2016; Tarozzi, 2011), sendo as principais: 1) Clássica ou Glaseriana; 2) a Strausiana; e 3) a abordagem Construtivista, cujos representantes são Barley Glaser, Anselm Strauss e Kathy Charmaz, respectivamente (Tarozzi, 2011).

Este trabalho utiliza a corrente Strausiana do método GT, em especial, pela abordagem apresentada no livro de Corbin e Strauss - *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounding Theory*, publicado em 2015 (4ª edição). Esta escolha se deu por considerar ser a mais adequada para a temática desse estudo, sobretudo devido os procedimentos e técnicas indicados para a sua condução. Esta referência é a mais recente que trata especificamente da abordagem de Strauss, com a presença de muitos dos fundamentos básicos de Corbin e Strauss (1990) e Strauss e Corbin (2008).

O posicionamento epistemológico da GT, na abordagem Strausiana, é enraizada no pragmatismo e interacionismo (Corbin; Strauss, 2015; Morse *et al.*, 2016; Strauss; Corbin, 2008). A filosofia pragmática que fundamenta a GT de Strauss, que é manifesta em sua forma de pensar e em sua abordagem para fazer análise, tem como referência os pensamentos de Dewey e Mead (início do século XX). Estes presumem que é por meio da ação e da interação que o conhecimento é construído, que a investigação reflexiva está relacionada com as situações problemáticas e, que os aspectos temporais influem direta e indiretamente na ação, assim como

a socialização cultural (Corbin; Strauss, 2015). Além disso, o conhecimento é cumulativo e aspectos de si mesmos e experiências estão intrínsecos ao processo de pesquisa. Para os autores, “o que é descoberto sobre a ‘realidade’ não pode ser divorciado da perspectiva operativa do conhecedor” (Corbin; Strauss, 2015, p. 42).

### 3.2.1 A teorização pelo método GT

Teoria pode ser definida como uma estrutura organizada de um conjunto de conceitos relacionados, que podem explicar ou prever fenômenos (Strauss; Corbin, 2008). O êxito da GT é a geração de uma teoria útil (Tarozzi, 2011) que além da descrição, deve formar uma estrutura abrangente e explicativa sobre o porquê ou como o fenômeno acontece (Corbin; Strauss, 2015), trazendo novas perspectivas ou amadurecendo, modificando arcabouços teóricos estabelecidos (Locke, 2001).

Desenvolver teoria é um processo complexo (Strauss; Corbin, 2008). Nesta pesquisa a adoção do método GT visa compreender o fenômeno escolha do sucessor de negócios familiares rurais a partir do desenvolvimento de uma teoria substantiva. Existem diferentes níveis de teorias (Corbin; Strauss, 2015). As teorias substantivas são específicas a um contexto ou área de investigação (Corbin; Strauss, 2015; Strauss; Corbin, 2008) que, embora sejam criadas para um contexto específico (área substantiva), o intuito é que ela ofereça subsídio ou seja aplicável a outros contextos (Strauss; Corbin, 2008). A diferença entre teorias formais e substantivas reside no fato de que as teorias formais são mais abrangentes, menos específicas para um grupo ou lugar, e podem ser utilizadas para compreender um contexto mais amplo (Corbin; Strauss, 2015).

A teorização pelo método GT é de natureza flexível e dinâmica, não segue diretrizes rígidas que podem comprometer sua fluidez, mas ainda assim envolve uma série de procedimentos não lineares (Corbin; Strauss, 2015). Utilizar um referencial teórico ou uma teoria preestabelecida na literatura como norteadora ou de plano de fundo na pesquisa, não é indicada e contradiz o propósito do método (Corbin; Strauss, 2015). No processo descarta-se a abordagem dogmática (Corbin, 2009) e é enfatizado a interação entre os dados e o pesquisador como em um diálogo (Corbin; Strauss, 2015).

São vários os desafios ou motivos que descaracterizam a aplicação da GT (Suddaby, 2006). Esta descaracterização pode ocorrer devido alguns erros comuns, como: ignorar o conhecimento empírico existente; apresentar os dados brutos (ou analisados parcialmente);

utilizar o método para teste de hipóteses; seguir regras rígidas ou padronizadas nos procedimentos de coleta e análise dos dados; dentre outros (Suddaby, 2006).

Para alegar o uso da GT na pesquisa, é elementar que processos sejam levados a sério, e isso inclui procedimentos específicos (Corbin; Strauss, 1990). O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais procedimentos que devem ser seguidos para a aplicação do método.

Quadro 2 - Procedimentos do método *Grounded Theory*

Procedimento	Explicação
1. A coleta e a análise de dados são processos inter-relacionados.	Inicia quando o primeiro dado é coletado.
2. Amostragem em fundamentos teóricos.	Método de coleta de dados baseado em conceitos derivados de dados. Objetivo é coletar dados que maximizem as oportunidades de desenvolver conceitos em termos de suas propriedades e dimensões, descobrir variações e identificar relações entre conceitos.
3. Os conceitos são as unidades básicas de análise.	O pesquisador trabalha com rótulo conceituais definidos e não os dados reais em si.
4. As categorias devem ser desenvolvidas e relacionadas.	Conceitos pertencentes ao mesmo fenômeno pode ser agrupado para formar categorias.
5. A análise faz uso de comparações constantes.	Conforme um incidente é observado, deve ser comparado com outros incidentes para semelhanças e diferenças.
6. Padrões e variações dos dados devem ser considerados.	Os dados devem ser examinados quanto à regularidade e para uma compreensão de onde essa regularidade não é aparente.
7. O processo deve ser construído na teoria.	O processo pode significar quebrar um fenômeno em estágios, fases ou etapas, como também pode denotar ação / interação intencional.
8. Escrever memorandos teóricos.	Estão envolvidos na formulação e revisão da teoria durante o processo de pesquisa.
9. Hipóteses sobre relacionamentos entre categorias devem ser desenvolvidas e verificadas tanto quanto possível durante o processo de pesquisa.	As hipóteses, se desenvolvidas, devem ser levadas de volta ao campo para verificação e revisão conforme necessário.
10. Um teórico fundamentado não precisa trabalhar sozinho.	Pode-se discutir, testar conceitos e suas relações com colegas que têm experiência na mesma área substantiva.
11. Condições estruturais mais amplas devem ser analisadas, embora a pesquisa seja microscópica.	Condições mais amplas que afetam o fenômeno podem incluir condições econômicas, valores culturais, tendências políticas, movimentos sociais e assim por diante.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Corbin e Strauss (1990; 2015).

Os procedimentos de coleta e análise dos dados como um processo simultâneo ou inter-relacionados, significa que a partir do momento que os dados iniciais são coletados (ex. primeira entrevista é realizada) inicia-se a análise, pois os conceitos derivados dos dados são importantes para as coletas subsequentes (Corbin; Strauss, 2015). Para os autores, este é um processo denominado comparação constante, um ciclo que é contínuo até a finalização da pesquisa.

A atividade de comparação constante, permite que os dados sejam gerenciados e organizados por sua natureza (semelhanças e diferenças) e agrupados pelo mesmo termo

conceitual (Corbin; Strauss, 2015). Estes conceitos, após significativas análises e codificação, são reagrupados em uma nova unidade chamada de categoria em termos de suas propriedades e dimensões (Corbin; Strauss, 2015). O Quadro 3 apresenta definições dos termos Conceito, Propriedade e Dimensões na GT.

Quadro 3 - Conceitos, Propriedades e Dimensões na GT

Conceitos	Palavras usadas por analistas para representar significado interpretado.
Propriedades	Características ou qualidades de conceitos que definem, dão especificidade e diferenciam um conceito de outro.
Dimensões	O intervalo no qual uma propriedade pode variar; um conceito importante na teoria fundamentada porque explica as diferenças e traz densidade à teoria.

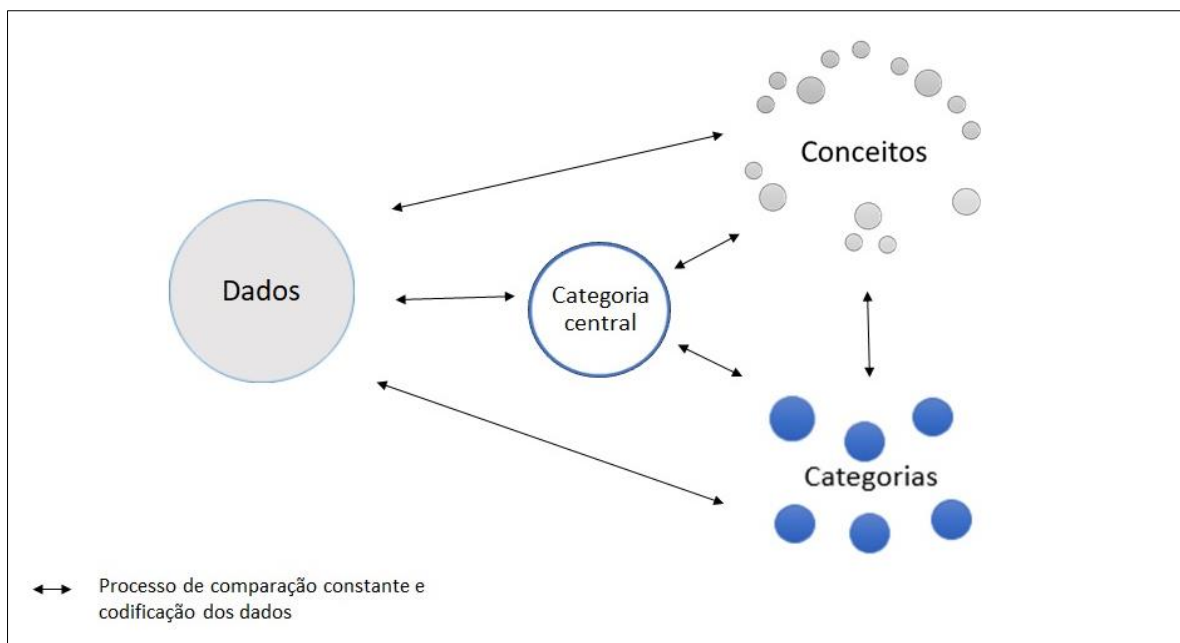
Fonte: Corbin e Strauss (2015, p. 76)

O processo de codificação dos dados é o elemento chave para o desenvolvimento dos conceitos, categorias e, conseqüentemente, da teoria. A codificação é uma ferramenta analítica (Strauss; Corbin, 2008) pelo qual a análise dos dados brutos ocorre, um procedimento que envolve uma complexidade de pensamento interpretativo (Corbin; Strauss, 2015). Seu objetivo é auxiliar o pesquisador no reconhecimento de tendências (Strauss; Corbin, 2008), pode ser compreendido “como *mineração* dos dados, cavando abaixo da superfície para descobrir os tesouros escondidos neles contidos” (Corbin; Strauss, 2015, p. 105).

A abordagem Straussiana recomenda a Codificação Aberta, Axial e de Integração (Corbin; Strauss, 2015). Durante o estágio da codificação, é importante formular diversas perguntas em relação aos dados antes de chegar a um conceito, e é essencial realizar comparações e reavaliações constantes dos dados (Corbin; Strauss, 2015). A Figura 2 representa o processo de categorização dos dados da pesquisa até a categoria central da teoria.



Figura 2 - Processo de categorização dos dados na GT

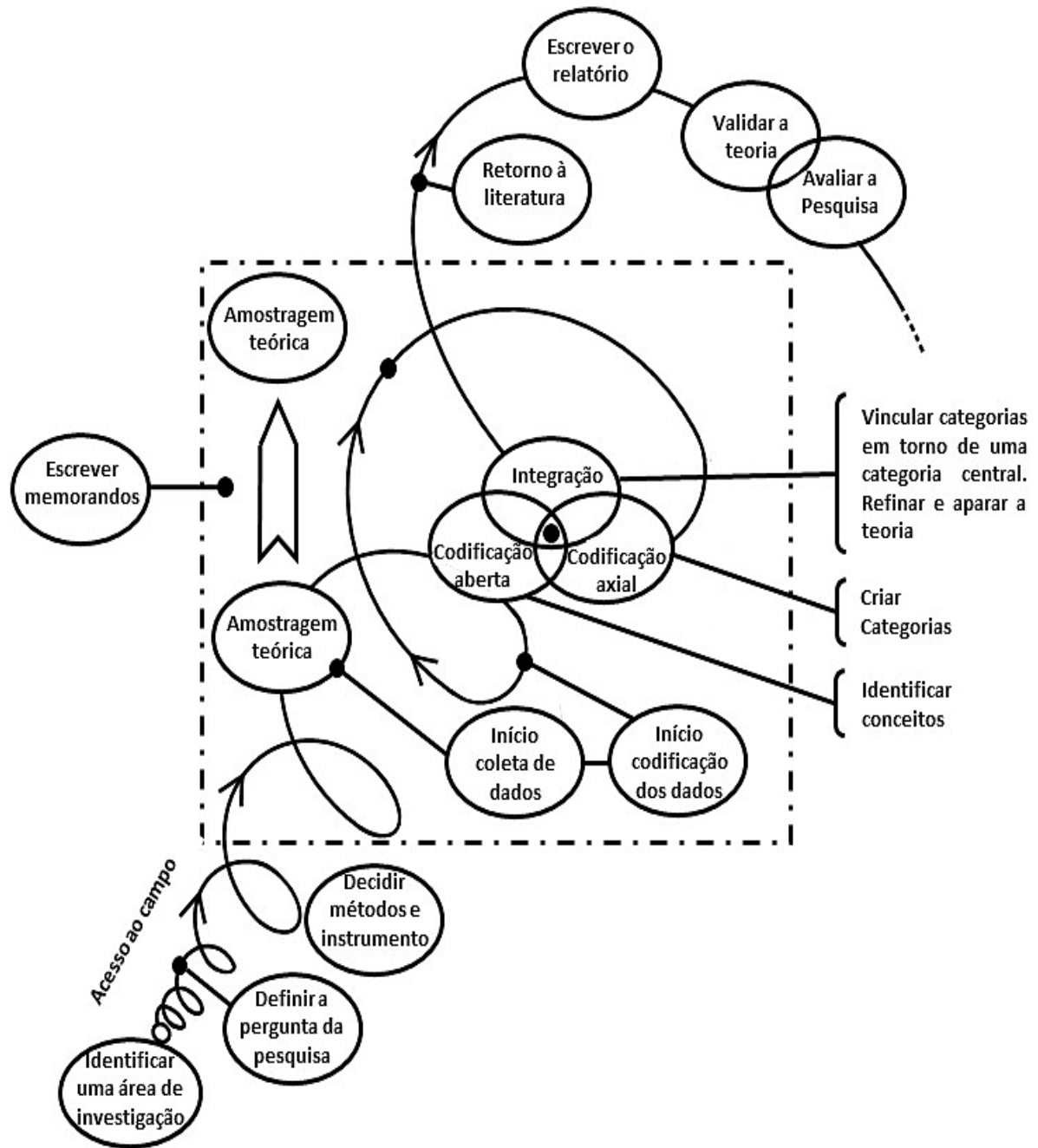


Fonte: Elaborado pela autora, com base em Corbin e Strauss (2008; 2015)

A codificação aberta pode ser compreendida como uma forma de microanálise, cujo objetivo é focar partes dos dados para explorar seu significado em profundidade e formar conceitos (Corbin; Strauss, 2015). Na codificação Axial, o objetivo é iniciar o processo de reagrupamento dos dados que foram identificados na codificação aberta (Strauss; Corbin, 2008), neste processo deve-se reunir os que dão significados e possibilitar uma explicação sobre o que está acontecendo, por que e, sob quais consequências (Corbin; Strauss, 2015). Na codificação de integração (ou seletiva), ocorre o processo de refinamento da teoria e é quando as categorias são organizadas em torno de uma categoria central (Strauss; Corbin, 2008). Os processos de codificações realizados nesta pesquisa, a partir dos dados coletados, são apresentados no capítulo de Análise e discussão dos resultados.

Após as fases de codificação e conclusão da investigação, realiza-se a um retorno à literatura, com o propósito de validar ou contrastar os resultados obtidos na pesquisa. Este procedimento possibilita ilustrar aspectos em que a literatura se mostra imprecisa, simplista ou apenas parcialmente esclarecedora dos fenômenos em questão (Corbin; Strauss, 2015). Ao identificar discrepâncias, abre-se espaço para o delineamento de novas direções de pesquisas, ampliando assim as possibilidades de ampliar, validar e refinar o conhecimento. (Corbin; Strauss, 2015). A Figura 3 apresenta as principais etapas do processo da GT.

Figura 3 - Processo da GT



Fonte: Tarozzi (2011, p. 60)<sup>11</sup> adaptado com base em Corbin e Strauss (2015).

A validação e avaliação da teoria, etapas finais e fundamentais na aplicação do método para o desenvolvimento da teoria, não têm como objetivo confirmar hipóteses, mas sim verificar se algo relevante para a explicação do fenômeno investigado está sendo negligenciado ou mal

<sup>11</sup> Figura original no Anexo A

interpretado. Existem diversas maneiras de demonstrar se a abstração dos dados brutos foi bem conduzida, como, por exemplo, explicar as descobertas aos participante e solicitar que comentem sobre a sua adequação ao entendimento do problema em investigação ou se há algum aspecto importante que foi omitido"(Corbin; Strauss, 2015, p. 204).

A teoria desenvolvida resulta da análise e compilação dos dados coletados e não deve se restringir a detalhes específicos de cada participante. No entanto, durante essas etapas de validação, os participantes devem ser capazes de se identificar no sentido mais amplo de cada categoria (Corbin; Strauss, 2015). Outras explicações sobre o desenvolvimento dessas etapas nesta pesquisa serão apresentadas em seções subsequentes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A partir da apresentação dos fundamentos do método GT, a seguir são detalhados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Para proporcionar uma compreensão mais clara do processo realizado e evidenciar a aplicação criteriosa da abordagem escolhida, também são fornecidas outras descrições sobre o método.

#### 3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Um roteiro de entrevista semiestruturado foi utilizado como instrumento de coleta de dados. Antes de ser aplicado em campo, passou por análise e aprovação do comitê de ética em pesquisa da universidade (parecer consubstanciado do Comitê de Ética no 5.450.852). No primeiro momento o roteiro foi submetido a pré-testes com o objetivo de verificar se estava adequado para a proposta de estudo. Duas entrevistas foram realizadas com este intuito e ambas de forma virtual (via Google Meet), com gestores de negócios rurais que atendiam os critérios de seleção para amostragem teórica.

A partir da análise do primeiro pré-teste e por sugestão da banca de qualificação deste trabalho, verificou-se a necessidade de alguns ajustes na formulação dos questionamentos, especificamente para que se tornassem mais compreensíveis, abertos e que estimulassem narrativas descritivas e explicativas. A partir da aplicação do roteiro ajustado na segunda entrevista pré-teste, considerou-se a ferramenta de coleta adequada e condizente com a proposta de estudo, permitindo o avanço no processo de planejamento e seleção da amostragem teórica da primeira etapa de entrevistas (Roteiro de entrevista no Apêndice C).

A estrutura do roteiro, composta por 12 perguntas distribuídas e quatro partes, permitiu aos participantes realizarem narrativas livres sobre o fenômeno. Após a Parte I do roteiro, onde

se buscou conhecer o perfil dos informantes e caracterização do negócio rural familiar, nas partes II, III e IV foram realizadas questões abertas do tipo “Conte-me sobre, comente, relate...”. Esta decisão partiu do entendimento que o assunto, a ordem, o ritmo e a profundidade são fatores (ou dados) importantes para a compreensão do fenômeno e construção da teoria.

### 3.3.2 Participantes da pesquisa

A área de delimitação deste estudo é o Estado de Mato Grosso do Sul (MS). Esta escolha se deu especialmente por ser um Estado cuja base econômica é o agronegócio e por ter representatividade nacional em termos de produção e exportação agrícola. Segundo boletim FAMASUL (2023), no terceiro trimestre de 2023 o agronegócio representou cerca de 93,75% das exportações do MS e, fazendo um comparativo com o mesmo período do ano anterior, as exportações do agronegócio do MS aumentaram em 28,40%.

A escolha dos participantes foi realizada através de contatos pessoais da pesquisadora, além de indicações de profissionais da área e outros. Ao todo, 34 pessoas foram convidadas para participar da pesquisa, mediante contato telefônico, pessoal ou por redes sociais. Destas, 31 pessoas responderam ao convite, resultando em 14 entrevistas.

A seleção dos participantes nesta pesquisa é embasada em fundamentos teóricos e não busca representatividade probabilística. Isso significa que as fontes de dados são escolhidas com base em sua relevância para o estudo (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017), sendo os conceitos, e não as pessoas, o foco da investigação (Corbin; Strauss, 2015). A amostragem não é determinada pela quantidade de participantes, mas sim pela necessidade de aprimoramento do processo analítico conforme as exigências da construção teórica (Strauss; Corbin, 2008; Tarozzi, 2011), são os dados e categorias conceituais emergentes que dão direção a nova coletas de dados (Suddaby, 2006).

No total, 16 pessoas participaram desta pesquisa por meio de 14 entrevistas realizadas ao longo de aproximadamente um ano<sup>12</sup>. Duas entrevistas contaram com a participação de outro membro familiar do entrevistado: uma a filha e outra o marido (ver Quadro 4). Os participantes foram gestores de negócios rurais e membros familiares candidatos à sucessão.

Neste estudo, a amostragem não se restringe a um tipo específico de negócio, atividade ou tamanho de propriedade, uma vez que o objetivo é compreender o processo de escolha no

---

<sup>12</sup> Iniciado em 07-2022, após aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética (parecer consubstanciado do CEP: 5.450.852).

contexto rural, independentemente desses fatores. Reconhece-se que a diversificação dos participantes é benéfica para as pesquisas que empregam esse método, pois possibilita uma visão mais ampla e uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo. Para Strauss e Corbin (2008), a diversidade de participantes na GT é um aspecto positivo, mas é preciso ficar atento para a pesquisa não seguir caminhos improdutivos. Cabe ressaltar que as decisões de seleção e sobre a diversificação dos participantes da amostragem teórica foram cuidadosamente planejadas para atender aos objetivos da pesquisa.

Os critérios de inclusão para seleção dos participantes foram: para o negócio - existência de um processo de sucessão da gestão no negócio rural concluído ou em andamento; ter no mínimo dois membros familiares como possíveis candidatos a sucessor. Para o participante - ser familiar; ter vínculo (formal ou informal) com negócio familiar rural; estar envolvido de alguma forma no processo da escolha do sucessor e ser maior de 18 anos.

### 3.3.3 Coleta e análise dos dados

Os pesquisadores da GT devem atuar como um jornalista investigativo durante a coleta de dados, seus esforços devem ser direcionados para seguir os dados (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017) em prol de maximizar o desenvolvimento de conceitos, que servirão à teoria (Strauss; Corbin, 2008). A coleta de dados, na abordagem escolhida, é aberta e flexível em um processo cumulativo que se auto alimenta (Corbin; Strauss, 2015). Isso significa que durante a pesquisa e análises iniciais, os dados geram conceitos, que levam a perguntas, que direcionam novas coletas de dados em busca de ampliar e melhorar o conhecimento existente, com o propósito de preencher lacunas teóricas.

O procedimento de coleta de dados em amostragem teórica, permite escolher os participantes até sua completa saturação (TAROZZI, 2011). O ponto de saturação é alcançado quando o pesquisador explora os conceitos em profundidade, identificando suas propriedades e dimensões, e não é gerado mais conhecimento adicional substancial<sup>13</sup>. (CORBIN; STRAUSS, 2015).

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas de forma presencial ou *on-line*<sup>14</sup>, com gravação de áudio e/ou vídeo (Autorizado pelo

---

<sup>13</sup> A saturação teórica nesta pesquisa foi confirmada a partir da entrevista EP8. A ocorrência de saturação teórica é apresentada no capítulo de Análise e discussão de resultado.

<sup>14</sup> De acordo a preferência do participante.

informante no Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE<sup>15</sup> e sem a identificação pessoal ou do negócio rural.

Devido as características do método, principalmente no que se refere à coleta e análise dos dados ocorrerem simultaneamente, decidiu-se dividir a coleta em blocos. No total foram realizados quatro blocos de entrevistas, o primeiro bloco foi composto por três entrevistas. Após a codificação inicial e uma análise preliminar deste ciclo, procedeu-se ao segundo conjunto de entrevistas, com quatro, o terceiro e o quarto bloco foram compostos de quatro e três entrevistados, respectivamente.

A cada bloco, o objetivo foi compreender em maior profundidade os aspectos e dinâmicas existentes no processo de escolha do sucessor. Durante o processo de coleta e análise dos dados, à medida que novas evidências e questionamentos surgiam nos dados, percebeu-se a necessidade de diversificar a amostragem em termos de tamanhos, tipos de negócios, estrutura familiar e outros aspectos. O direcionamento para as estratégias de coleta subsequentes surgiu a partir de comparações, perguntas e formulação de hipóteses com base nos dados já coletados.

A partir de uma análise cuidadosa dos dados coletados nos blocos I e II, lacunas específicas nos perfis de negócios/participantes entrevistados foram percebidas e serviram de base para a seleção de participantes dos blocos seguintes. O bloco III foi planejado para suprir demandas em relação ao: tamanho (mais negócios pequenos<sup>16</sup>), gênero (mais mulheres como gestoras ou envolvidas no negócio), nível de escolaridade (que tivessem instrução baixa – ensino fundamental completo ou incompleto) e variedade etária.

O Quadro 4 apresenta um resumo do perfil dos participantes e negócios rurais pesquisados.

---

<sup>15</sup> Disponível no Apêndice B

<sup>16</sup> A [Lei nº 13.465 de 2017](#) define: pequena propriedade- imóvel com área entre a fração mínima de parcelamento e 4 módulos fiscais; média propriedade - imóvel rural de área superior a 4 e até 15 módulos fiscais e grande propriedade - imóvel rural de área superior a 15 módulos fiscais. O módulo fiscal varia de acordo com cada município. Nesta pesquisa, os módulos fiscais das propriedades variaram entre 30, 35, 40 e 45 hectares.

Quadro 4 - Forma de coleta, perfil dos participantes e negócios pesquisados.

Participante	Entrevista	Gênero	Idade	Escolaridade	Atuação no negócio	Tamanho da propriedade (hectares)	Atividade(s) do negócio
<b>BLOCO I</b>							
EP1	Virtual	Masculino	40 anos	Graduação em Zootecnia e Administração. Pós-graduação em Produção Animal	Gestor principal	579 ha	Agricultura
EP2	Virtual	Masculino	40 anos	Graduação em Zootecnia	Gestor principal	4.120 ha	Agricultura
EP3	Presencial	Masculino	56 anos	Graduação em Administração de empresas com ênfase em Agronegócio.	Gestor em conjunto com o filho que é o gestor principal	300 ha	Agricultura e pecuária
<b>BLOCO II</b>							
EP4	Presencial	Masculino	94 anos	Ensino fundamental	Gestor principal com apoio do filho.	390 ha	Pecuária de corte
EP5	Presencial	Masculino	36 anos	Graduação em Odontologia – cirurgião dentista	Gestor principal em conjunto com o pai e irmão.	1.150 ha	Pecuária e Agricultura
EP6	Presencial	Feminino	36 anos	Graduação em Agronomia. Pós-graduação em Recursos Naturais e Agronomia	Candidata à sucessão. O pai é o gestor principal	30 ha	Pecuária
EP7	Presencial	Masculino Feminino (Pai e filha)	61 anos/ 26 anos	Ensino Médio (pai) / Graduação em Veterinária (filha)	Gestor principal/ candidata à sucessão	2.350 ha	Pecuária
<b>BLOCO III</b>							
EP8	Virtual	Masculino	60 anos	Graduação em Direito	Gestor principal com apoio do pai.	498 ha	Pecuária
EP9	Virtual	Feminino	32 anos	Graduação em Direito e Tecnóloga em Gestão do Agronegócio	Candidata à sucessão. Atua no administrativo do negócio	2.500 ha	Agricultura e pecuária
EP10	Presencial	Masculino	52 anos	Ensino fundamental 4 série	Gestor principal	17 ha	Agricultura
EP11	Presencial	Feminino	63 anos	Ensino fundamental 4 série	Gestora principal	12 ha	Pecuária
<b>BLOCO IV</b>							
EP12	Presencial	Masculino	58 anos	Ensino fundamental 7 série	Gestor principal	06 ha	Agricultura
EP13	Presencial	Feminino Masculino	48 anos/ 50 anos	Ensino fundamental	Gestores principais	16,7 ha	Agricultura

		(Casal)		4 série			
EP14	Virtual	Feminino	29 anos	Graduação em Administração	Candidata à sucessão. Atua no administrativo do negócio	10.000 ha	Agricultura e Pecuária

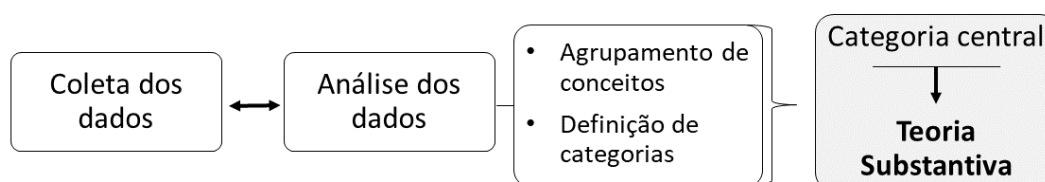
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os principais tipos de entrevistas utilizados no método GT para coleta de dados são as entrevistas não estruturada e a semiestruturada. Em entrevistas semiestruturadas, a seleção prévia de alguns tópicos pode ser embasada pela literatura ou prática para orientar a discussão. No entanto, ao longo do processo, os participantes têm a liberdade de acrescentar informações que considerem relevantes e o pesquisador pode introduzir perguntas adicionais para aprofundamento de tópicos (Corbin; Strauss, 2015).

Nesta pesquisa, as entrevistas duraram em média 50 minutos. O local das entrevistas presenciais foi escolhido com base nas sugestões e preferências dos participantes, em acordo com a pesquisadora. Elas foram realizadas tanto no ambiente do negócio rural familiar/residência dos participantes (6), quanto em ambientes de trabalho fora do negócio rural (3). As realizadas em formato virtual (5) foram agendadas via contato telefônico com o prazo mínimo de 24 horas para a sua ocorrência.

Para análise dos dados, esta pesquisa segue os procedimentos analíticos reconhecido pelo método GT - as etapas de codificação. No capítulo de Análise e discussão dos resultados dá-se ênfase às etapas de codificação/análise dos dados, detalhando como foram realizadas. O processo analítico dos dados envolve o agrupamento de conceitos, definição de categorias, a escolha da categoria central para o desenvolvimento da teoria. A Figura 4 apresenta os procedimentos de coleta e análise os dados da pesquisa.

Figura 4 - Procedimento de coleta e análise os dados



Fonte: elaborado pela autora (2024)

Durante os procedimentos de análise dos dados, foi utilizado como ferramenta de apoio o *software* Transkriptor para as transcrições das entrevistas, que foram realizadas de forma



naturalizada<sup>17</sup>, e o *software* ATLAS.ti<sup>24</sup> para ambos os processos de codificação dos dados. Os *softwares* de análise de dados qualitativos auxiliado por computador (CAQDAS) possibilitam a apresentação das descobertas da pesquisa de forma mais transparente e confiável (O’Kane; Smith; Lerman, 2021). Dentre os benefícios gerados pelo uso das técnicas dos CAQDAS, se destacam a recuperação e consulta de textos (confirmabilidade e credibilidade) e a frequência, recuperação e co-ocorrência de códigos.

### **3.3.3.1 Ferramentas analíticas**

Existem diversas ferramentas analíticas que podem facilitar o processo de codificação (Corbin; Strauss, 2015; Strauss; Corbin, 2008). Os objetivos para a utilização dessas ferramentas podem variar e incluem: 1) evitar formas padronizadas de pensar a respeito do fenômeno pesquisado; 2) manter o foco nos dados da pesquisa; 3) estimular o processo indutivo; 4) evitar a perda de informações pertinentes ao examinar os dados e; 5) melhorar o processo de coleta de dados (Strauss; Corbin, 2008).

No decorrer desta pesquisa, diversas estratégias ou ferramentas analíticas foram utilizadas. O uso do questionamento aos dados, como o objetivo de familiarizar-se com os dados, sondar, desenvolver respostas provisórias e pensar fora da caixa, foi constante ao longo do processo, desde o início da pesquisa até a sua finalização (Corbin; Strauss, 2015). Para Corbin e Strauss (2015), fazer perguntas gera mais perguntas e respostas.

O desenvolvimento de Memorandos, cujo ato de questionar os dados também faz parte, foi uma das ferramentas analíticas utilizadas nesta pesquisa<sup>18</sup>. O memorando registra o processo do pensamento e isso torna o processo de análise dinâmico e em evolução, pois o seu registro deve representar todo o processo de raciocínio e reflexão à medida que a pesquisa avança e, conseqüentemente, mostra os caminhos de como se chegou à teoria (Corbin; Strauss, 2015).

Escrever memorandos é um processo fundamental na GT, envolve documentar notas de raciocínio e lampejos de percepção, que auxilia o pesquisador de variadas formas durante a pesquisa (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017). Segundo Corbin e Strauss (2015, p. 132), os “memorandos levam a análise adiante e, como tal, são tão importantes para o processo de pesquisa quanto a própria coleta de dados”. Os memorandos podem ser definidos como um

---

<sup>17</sup> A transcrição naturalizada apresenta o discurso tal como é falado, a finalidade é capturar a essência das declarações dos participantes (Oliver; Serovich; Mason, 2005). Na transcrição das entrevistas deste estudo foram eliminados apenas repetições que não acrescentavam significado ao conteúdo da fala dos participantes.

<sup>18</sup> Um exemplo de memorando desenvolvido durante o processo de análise dos dados é apresentado no capítulo de Análise e discussão dos resultados.

tipo de diário, onde o pesquisador insere impressões, suposições, sentimentos e outros aspectos relacionados à coleta e análise dos dados.

O Paradigma foi outra ferramenta analítica utilizada na pesquisa. O Paradigma permite que vínculos entre conceitos sejam organizados e conte a história principal da pesquisa. É uma ferramenta que auxilia o pesquisador procurar as razões ou explicações que as pessoas dão para a ação que realizam (Corbin; Strauss, 2015), integra estrutura e processo por meio da realização de perguntas aos dados (Strauss; Corbin, 2008). Essas perguntas são do tipo “como”, “quem”, “quando”, “onde”, “por que”, e “com que resultado”, permitindo identificar as condições, ações-interações ou consequências.

Condições referem-se ao conjunto de circunstâncias ou razões percebidas pelas quais as pessoas explicam o motivo das situações ocorrerem. As ação-interações representam as respostas que as pessoas oferecem diante de questões, problemas, acontecimentos ou fatos. As consequências (sejam previstas, reais, físicas, psicológicas ou sociais) são os resultados gerados pelas ações-interações (Corbin; Strauss, 2015).

A elaboração de diagramas, que são dispositivos visuais, também foi empregada como uma ferramenta analítica<sup>19</sup>. Sua utilização integra e impulsiona a análise, sendo empregados para ilustrar as interconexões entre os conceitos analíticos ao longo da investigação (Corbin; Strauss, 2015). Durante as diferentes etapas deste estudo, foram elaborados memorandos e uma variedade de tipos de diagramas, contendo observações diversas.

#### 3.3.4 Rigor e técnicas de validação

Em pesquisa qualitativa, critérios como transparência, metodicidade e fidelidade às evidências, são essenciais para incorporar confiança e credibilidade (Yin, 2016). Isso significa que é importante descrever e documentar os procedimentos realizados na pesquisa, de forma clara e precisa. É necessário seguir procedimentos ordenados, minimizar trabalho descuidado, evitar viés e distorção, e assegurar que todos os procedimentos e dados do estudo estejam completos e verificados. Além disso, deve ser baseada em um conjunto explícito de evidências, ou seja, as conclusões devem ser tiradas com base em dados coletados e analisados com imparcialidade (Yin, 2016).

Os procedimentos de validação e avaliação da teoria substantiva são partes essenciais do método GT, pois geram credibilidade (Strauss; Corbin, 2008). O termo ‘validar’ não é posto

---

<sup>19</sup> Diagramas apresentados nos Apêndices H, I e J.

no sentido quantitativo, o processo busca verificar as interpretações realizadas ao longo da pesquisa e, como “um sistema de freios e contrapesos” integrado ao processo analítico, permite ajustes de interpretações que parecem contraditórias (Corbin; Strauss, 2015, p. 84).

Existem diversas técnicas de validação em pesquisas qualitativas, esta pesquisa seguiu como norteadores alguns critérios estabelecidos por Strauss e Corbin (2008) e Corbin e Strauss (2015). O Quadro 5 apresenta as técnicas de validação adotadas nesta pesquisa.

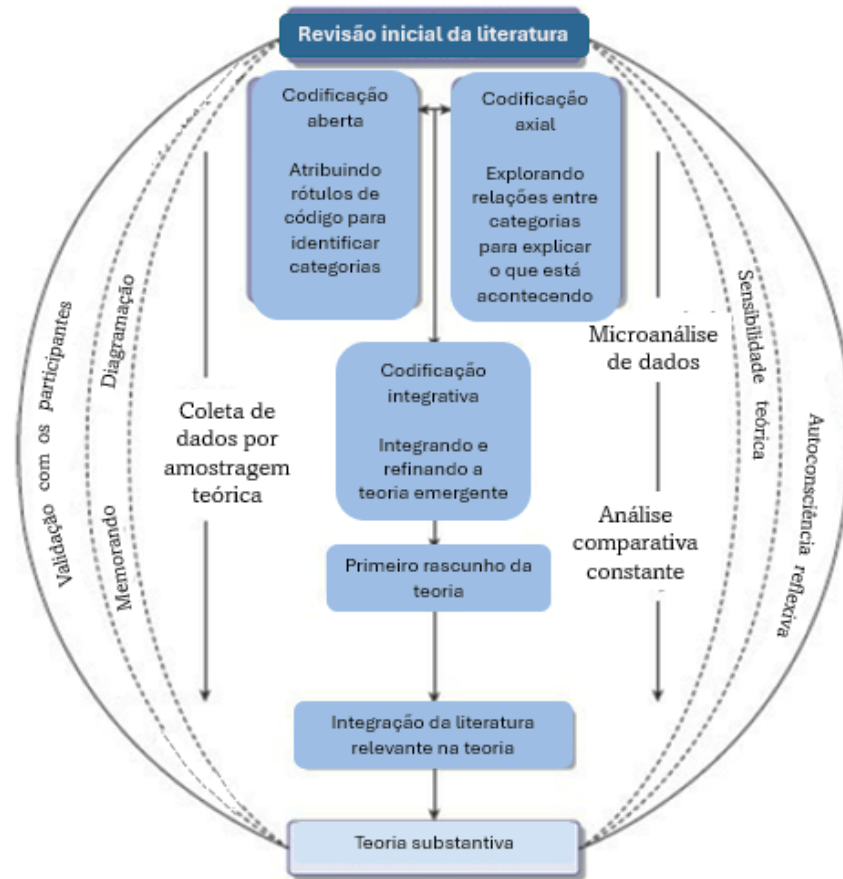
Quadro 5 - Técnicas adotadas para validação da teoria

Técnica	Descrição	Objetivo
Retorno à literatura técnica	Revisão sistemática da literatura (artigos científicos) com base nas categorias teóricas desenvolvidas na teoria, mediante buscas nas principais bases de pesquisa acadêmica da área de Ciências sociais aplicadas.	Fazer comparações; Estender, validar e refinar descobertas.
Retorno aos dados brutos	Análise comparativa de alto nível junto aos dados coletados nas entrevistas.	Analisar se o esquema teórico é capaz de explicar a maioria dos casos.
Retorno aos participantes da pesquisa	Apresentar para participantes da pesquisa os principais achados e solicitar que comentem a respeito.	Verificar se as descobertas se adequam à realidade percebida/ vivenciada sobre o fenômeno investigado, e se algo de relevância precisa ser ajustado ou foi ignorado.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Durante o desenvolvimento da teoria substantiva, buscou-se a credibilidade do processo de pesquisa seguindo rigorosamente os principais pressupostos indicados para o método, na abordagem escolhida. A qualidade em pesquisas qualitativas é requerida, no entanto ainda não há consenso sobre quais critérios constituem um conjunto apropriado de avaliação para este tipo de pesquisa (Corbin; Strauss, 2015). Para os autores, em pesquisas qualitativas, credibilidade sugere que as descobertas são confiáveis e verossímeis, refletindo as experiências dos envolvidos com o fenômeno. Ressaltam que a explicação oferecida pela teoria é uma das possíveis interpretações plausíveis dos dados (Corbin; Strauss, 2015). A Figura 5 apresenta elementos centrais da teoria fundamentada e as estratégias usadas para aumentar a credibilidade desta pesquisa.

Figura 5 - Elementos da GT e estratégias adotadas para credibilidade da pesquisa



Fonte: Adaptado de (Pryor *et al.*, 2009)

Esses processos permitem que o pesquisador se torne mais sensível às nuances sutis dos dados, e isso permite redigir os achados com maior clareza quanto às confirmações, refinamento ou avanços no conhecimento do campo de pesquisa. As técnicas possibilitam uma compreensão mais profunda das nuances dos dados e como isso influencia a clareza na redação dos achados, seja para confirmar, refinar ou avançar no conhecimento do campo de pesquisa

O retorno à literatura foi realizado em 21/03/2024, por meio de buscas nas principais bases de dados de trabalhos científicos, *Web of Science* e *Scopus*. Os termos de buscas foram escolhidos com base nos resultados desta pesquisa, assim, três frentes de buscas foram realizadas, cada uma correspondendo a categorias distintas da teoria substantiva. Explicações detalhadas são feitas no capítulo 5 - Retorno à literatura.

No decorrer do processo de coleta e análise dos dados, retornos aos dados brutos são feitos constantemente. No entanto, ao findar o processo de codificação e construção da teoria,

um retorno foi realizado com o objetivo de analisar se o modelo teórico desenvolvido corresponde e é abrangente para explicar o fenômeno dentro do contexto pesquisado.

Outra técnica utilizada com fins de validação da teoria foi o retorno aos participantes da pesquisa. Nos dias 02 de maio, 11 e 12 de junho de 2024, um total de seis participantes (50% da amostragem) foram abordados com esta finalidade, de forma presencial (2) e on-line (4). A pesquisadora apresentou os principais resultados da pesquisa e, nesta circunstância, a pergunta que norteou as conversas foi: Qual a sua percepção acerca dessas descobertas apresentadas, sobre a escolha do sucessor em negócios familiares rurais? O objetivo foi instigar narrativas que expressassem concordância ou não, explorando se algo relevante foi omitido na pesquisa<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> A apresentação dos resultados desta etapa da pesquisa é realizada na seção de Análise e discussão de resultados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, derivados da análise e discussão dos conceitos extraídos das entrevistas semiestruturadas e das notas de campo/memorandos. A teoria substantiva desenvolvida neste estudo tem por objetivo compreender a escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais. Os passos para o desenvolvimento da teoria são: “conceituar, definir categorias e desenvolver categorias em termos de propriedades e dimensões – e depois relacionar categorias por meio de hipóteses ou de declarações de relações” (Strauss; Corbin, 2008, p. 121).

O método GT, adotado neste trabalho, preconiza a não linearidade no processo de coleta e análise de dados, sendo esses procedimentos conduzidos simultaneamente. No contexto procedimental e analítico, os elementos que compõem a teoria emergiram e foram refinados a partir de movimentos ascendentes e descendentes nos dados, através de constante comparação e aplicação de raciocínios dedutivos, indutivos e abduativos.

Para proporcionar melhor compreensão do processo analítico desenvolvido durante a pesquisa e, conseqüentemente, da construção da teoria, optou-se por organizar e apresentar os resultados seguindo os processos de codificação (aberta, axial e de integração). Essa organização segue uma lógica sequencial, assemelhando-se a um funil, no qual as informações são refinadas à medida que avançam nas etapas de codificação, possibilitando uma compreensão mais aprofundada sobre as descobertas referentes ao fenômeno estudado.

Na seção 4.1 é discutido o processo de codificação aberta dos dados coletados, que envolve a identificação de padrões e temas emergentes nas entrevistas. Inclui apresentação de ferramentas analíticas utilizadas e indicador de saturação teórica. Na 4.2 apresenta-se o ordenamento conceitual desenvolvido no processo de codificação Axial, destacando as categorias, propriedades e dimensões que emergiram dos dados que compõe a teoria, e apresenta o Paradigma (ferramenta analítica). A seção 4.3 descreve o processo de codificação de integração e apresenta a teoria substantiva, envolve a apresentação da categoria central e descreve a integração das categorias identificadas em uma teoria substantiva que explica o fenômeno estudado.

#### 4.1 CODIFICAÇÃO ABERTA

O estágio inicial de análise da abordagem metodológica adotada é o processo de Codificação Aberta, envolve separar dados e definir conceitos que representem o significado interpretado dos dados brutos (Corbin; Strauss, 2015). Os conceitos são criados a partir de uma microanálise dos dados das entrevistas que compartilham características semelhantes. A análise é realizada linha por linha com o intuito de reconhecer os fragmentos de dados que possuem potencial para colaborar na explicação do fenômeno.

Iniciados na fase de Codificação Aberta e continuado ao longo das outras fases de codificação desta pesquisa, os conceitos foram desenvolvidos e submetidos a um constante processo de refinamento em cada bloco de entrevistas. Como resultado desse processo e com o auxílio do software ATLAS.ti 24, os 82 conceitos iniciais foram constantemente aprimorados, resultando em 20 conceitos ao final da pesquisa. No decorrer do processo, a microanálise dos dados das 14 entrevistas resultou em uma distribuição total de 1560 conceitos, associados a 596 citações, quando inicialmente havia 82 conceitos. Posteriormente, ao reduzi-los para 20 conceitos, a distribuição total passou a ser de 880 conceitos em 560 citações.

Durante as etapas de codificação da pesquisa, novos conceitos foram criados e, concomitantemente, alguns foram substituídos ou reorganizados para transmitir de forma mais precisa o significado dos dados. O avanço da coleta e análise dos dados possibilitou a integração de conceitos anteriormente distintos, resultando em um novo conceito com maior poder explicativo sobre o fenômeno em questão.

Desde a fase de Codificação Aberta, iniciou-se o desenvolvimento e utilização de ferramentas analíticas típicas da GT, como os memorandos e diagramas (Tarozzi, 2011). Os memorandos são registros escritos do processo de pensamento e análise (Corbin; Strauss, 2015), que auxiliam o pesquisador a refletir e aprofundar-se nos dados. Nesta pesquisa, foram registradas notas metodológicas, observacionais e de análise. A Figura 6 é um exemplo de memorando desenvolvido na fase inicial desta pesquisa.

Figura 6 - Exemplo de memorando do processo de análise dos dados

## MEMORANDO 9 – Bloco I

Conceitos emergentes: Estímulo familiar, preparação e interesse pessoal para o negócio rural

## Dados brutos

"Então, eu enxergo que dentro da família o sucessor dentro da família ele deve ser estimulado, seja em questões de conhecimento, financeiro..." (P1) "Eu acho que a primeira coisa é o interesse, e muitas vezes você deve ser estimulado pra isso. Então se você é estimulado e há um interesse pessoal no posto eu acho que fica mais fácil nesse sentido." (P1). [...] "essa parte que eu comecei desde cedo, por exemplo, controle de banco, separação de notas, emissão de nota... [...] então isso aí que fazia é algo que ela (irmã) poderia fazer, só que como havia esse lado (machista do pai, segundo o participante) acabou não havendo o interesse dela também. [...] ela foi poupada, não foi estimulada a isso e ela também se acomodou nesse sentido." (P1)

"Nós saíamos pro campo com a minha vó à cavalo, ia de cavalo ou de carro... daí ela falava, óh! aqui cê vai tocar, vai ser assim, assim, onde você tocar, quando você for fazer. Aqui tem o rio que passa lá. Então, assim, vai explicando. Você vai... você vai... você vai. (P2). "Fui bem preparadinho desde criança, acho que foi." (P2). "Então desde pequeno eu sempre gostei da atividade, né? Desde criança... e aí eu estudei pra isso! [...] fui assumindo o negócio da família (P2). "A aptidão você não nasce com ela, você consegue colocar. Se você der condição pra pessoa numa determinada área, ela vai ela vai ganhar aptidão, né? Então aí começa a gostar, começa a gostar." (P2)

"E esse preparo vem de onde? Do berço. Então alguém que não vivenciou tudo é bem provável que ele não se torne um bom sucessor. [...] Agora aquele que não viveu a realidade e se preparou de maneira errada não vai dar certo. Então é mais fácil dar certo uma pessoa que estudou pouco mas conviveu mais, do que aquela pessoa que estudou muito e conviveu pouco (P3)". [...] "é essencial preparo, o preparo e tem que querer, tem que ser trabalhador, tem que querer fazer. Não adianta falar, não... você vai ser o sucessor, cê fica sentado nessa cadeira aí que não vai acontecer nada, não vai acontecer nada. O mês que vem você vai vender o gado, outro mês você vai vender a lavoura, no outro mês você vai vender a propriedade e acaba tudo, vai embora." (P3)

O que está acontecendo aqui? Qual a principal ideia revelada?

Os dados parecem indicar que a dinâmica das relações familiares pode gerar aspectos positivos e negativos para a sucessão. Um exemplo disso são incentivos ou desestímulos gerados ao longo do tempo por meio das relações, que podem influenciar no interesse do membro familiar candidato à sucessão. O termo interesse emergiu dos dados e sugere ser um aspecto importante requerido para um candidato à sucessão e, conseqüentemente, para a escolha do sucessor. O termo "interesse" no contexto das falas dos participantes, normalmente está associado ao ato do membro familiar querer estar e fazer para o negócio, isso inclui buscar informações e conhecimentos e participar das atividades diárias. Relacionado a isso, um aspecto que me chamou atenção nos dados é a questão do gênero. Há diferentes perspectivas para filhos homens ou mulheres no negócio rural? Será que a forma como se dá o relacionamento familiar para as mulheres fazem com que elas se distanciem do negócio rural e que desenvolvam interesse baixo ou nulo? Existe e em quais circunstâncias, possíveis sucessores são incentivados a seguirem caminhos profissionais não ligado ao rural? Percepção de competência limitada para gestão?

Assim, qual a relação do interesse do membro familiar e sucessão? Se um filho (a) não demonstrar interesse seria desconsiderado(a) para a sucessão ou haveria um esforço familiar para gerar interesse? Quais fatores geram maior interesse para permanência no negócio?

Outro ponto percebido se refere a preparação do sucessor para assumir a gestão do negócio. Os dados demonstram que um tipo de preparação, do possível sucessor, normalmente começa cedo (infância), mas de forma não explícita e não planejada. Nota-se que algumas responsabilidades do negócio vão sendo direcionadas para o membro familiar ao longo do tempo. Teria algum propósito específico? Construção de sentimento de pertencimento, teste de competência e confiança? Qual a importância dada para este processo? Membros familiares que tiveram poucas ou nenhuma experiência no negócio da família teria chances de ser escolhido como sucessor?

Fonte: Elaborado pela autora

Diagramas são representações visuais das relações entre os conceitos, desempenhando um papel crucial como ferramentas analíticas no desenvolvimento da teoria (Corbin; Strauss, 2015). Durante as etapas de codificação e análise desta pesquisa, foram criados diversos



diagramas que ilustram as análises preliminares antes da concepção do modelo final (ver exemplos de diagramas no Apêndice H, I e J).

Os conceitos que surgem pela análise dos dados geram perguntas que direcionam novas coletas de dados, em busca de maior compreensão sobre este conceito, até que se alcance o ponto de saturação (Corbin; Strauss, 2015). A saturação teórica significa que os “incidentes de dados subsequentes examinados não fornecem nenhuma informação nova, seja em termos de refinamento da categoria ou de suas propriedades, ou de sua relação com outras categorias” (Locke, 2001, p. 53).

A saturação teórica nesta pesquisa foi percebida ao concluir a codificação do Bloco III de entrevistas (EP8, EP9, EP10 e EP11). Especificamente, a saturação teórica foi alcançada na entrevista EP8, o que indica a ausência de novos *insights* teóricos nas entrevistas subsequentes. Durante a codificação das primeiras seis entrevistas, emergiram 19 dos 20 conceitos da pesquisa, totalizando 95% de abrangência. Apesar da observação de saturação, optou-se por conduzir um Bloco adicional com três entrevistas para confirmar essa condição. Os dados foram continuamente analisados através da prática da análise comparativa constante, e os conceitos aprimorados até a entrevista EP14. Foi confirmada a inexistência de novos conceitos, contudo, o procedimento levou a maior evidência e clareza nos dados. A Figura 7, inspirada em Silva (2021), apresenta um panorama do processo de codificação ao término da pesquisa, evidenciando o alcance de saturação teórica.

Figura 7 - Evidência de saturação teórica da pesquisa

	Conceitos	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EP7	EP8	EP9	EP10	EP11	EP12	EP13	EP14	Rec.
1	Interesse pessoal	X	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	14
2	Vivência no rural	X	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	14
3	Obstáculos	X		z	z	z	z	z			z	z		z		9
4	Incentivo às experiências	X	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	14
5	Idade	X	z	z				z			z	z			z	7
6	Confiança	X	z		z	z	z	z	z	z	z		z			10
7	Diálogos sobre sucessão	X		z	z	z	z	z	z		z	z			z	10
8	Competência	X	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z	14
9	Relações pessoais	X	z		z	z		z	z	z	z	z			z	10
10	Tomada de decisão	X	z	z	z	z	z	z	z	z	z		z		z	12
11	Aspecto financeiro	X	z	z	z	z			z		z			z		8
12	Área de Formação		X	z	z	z	z		z	z		z	z	z	z	11
13	Conduta		X		z			z	z							4
14	Papeis e responsabilidades		X			z	z	z	z	z		z			z	8
15	Perspectiva no negócio		X	z	z	z	z	z	z	z	z		z	z	z	12
16	Planejamento sucessório			X	z	z	z	z	z	z	z	z			z	10
17	Disponibilidade				X	z						z				3
18	Membros agregados						X				z		z			3
19	Resiliência						X			z	z	z		z		5
20	Tamanho do negócio								X		z					2
			11	4	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	
<b>Saturação teórica</b>																

Notas: X: Novo código; z: Recorrência de código; Rec: Total de recorrência.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base nas informações do projeto da pesquisa no Atlas.ti

É importante salientar que em uma pesquisa qualitativa, a frequência de um código não implica necessariamente em maior relevância na explicação do fenômeno, trata-se de uma análise preliminar. A análise das conexões entre esses conceitos pode oferecer oportunidade para capturar dinâmicas ocultas ou complexas, que por sua vez podem contribuir para uma compreensão mais profunda do problema de pesquisa. Ao explorar as inter-relações entre os conceitos, foi possível capturar nuances e relações sutis que transcendem a mera frequência dos códigos. “Os conceitos por si só não fazem teoria. Os conceitos devem ser vinculados e preenchidos com detalhes, a fim de construir uma teoria densa e explicativa (Corbin; Strauss, 2015, p. 194).

Mediante processo de codificação (Aberta, Axial e de Integração) ao final das entrevistas, com apoio do software ATLAS.ti24, emergiu dos dados o total de 560 citações e 20 conceitos que explicam de alguma forma o fenômeno estudado. Foram 124 citações distribuídas em 16 conceitos no Bloco I de entrevistas, 176 citações em 19 conceitos no Bloco II, 169 citações em 20 conceitos no Bloco III e 91 citações em 16 conceitos no Bloco IV.

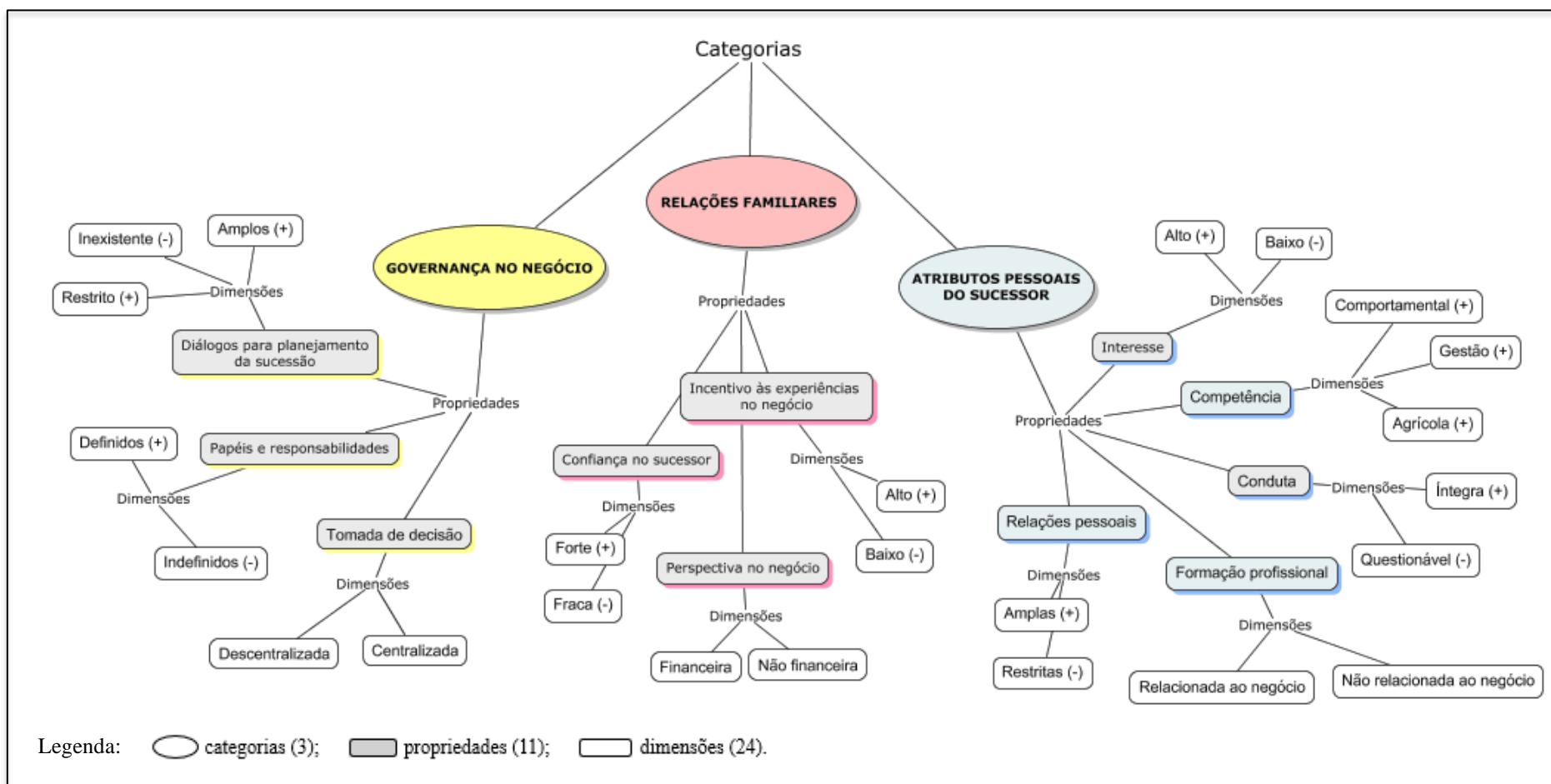
## 4.2 CODIFICAÇÃO AXIAL

A etapa de codificação axial envolve o processo de associar categorias ao nível de propriedades e dimensões (Strauss; Corbin, 2008). Esta seção apresenta o ordenamento conceitual que explica como, e sob quais elementos, ocorre a escolha do sucessor para negócios familiares rurais. Ordenamento conceitual compreende a organização ou classificação seletiva e específica de dados em propriedades e suas dimensões (Strauss; Corbin, 2008). As categorias, propriedades e dimensões que seguem, emergiram a partir dos processos de codificação das 14 entrevistas realizadas.

Na codificação Axial (codificação em torno de uma categoria), o objetivo é iniciar o processo de reagrupamento dos dados que foram identificados na codificação aberta (Strauss; Corbin, 2008). O pesquisador codifica o contexto e deve localizar e ligar ação-interação com uma estrutura de subconceitos (Corbin; Strauss, 2015). Para os autores, neste processo, deve-se reunir os que dão significados e possibilitar uma explicação sobre o que está acontecendo, por que e, sob quais consequências.

O processo de análise dos dados, com apoio e desenvolvimento das ferramentas – Memorandos, Diagramas e o Paradigma, revelou três categorias, 11 propriedades e 24 dimensões. A Figura 8 a seguir, apresenta as categorias, propriedades e dimensões que compreendem a escolha do sucessor de negócios familiares rurais, a partir de vivências de familiares rurais. Conforme apresentado anteriormente, os conceitos que representam o fenômeno são as categorias, as propriedades definem e geram significados a essa categoria, que são suas características ou atributos (gerais ou específicos), as dimensões se referem às variações das propriedades da categoria ao longo de uma linha ou faixa (Corbin; Strauss, 2015; Strauss; Corbin, 2008).

Figura 8 - Ordenamento conceitual da teoria



Notas: (+) indica influência/relação positiva para escolha do sucessor; (-) indica influência/relação negativa.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na sequência são abordadas individualmente cada uma das categorias e suas propriedades, embasando-as empiricamente nos dados coletados. Essa abordagem possibilita uma análise profunda, respaldada por evidências concretas. É importante ressaltar que a ordem de apresentação das categorias é aleatória e não sugere qualquer hierarquia de importância.

#### 4.2.1 Categoria – Relações familiares

A categoria denominada Relações familiares é composta por quatro propriedades e nove dimensões (Figura 8). Destaca-se que esta categoria emergiu desde início da análise das entrevistas (Bloco I) como elemento que tem relação na escolha do sucessor de negócios rurais. Apesar disso, suas propriedades e dimensões foram construídas e reconstruídas ao longo dos processos de codificação dos dados, a fim de capturar e transmitir com clareza a essência dos relatos dos participantes.

CATEGORIA: Relações familiares  
 Interações e dinâmicas presentes entre os membros da família no contexto do negócio rural que podem influenciar na escolha do sucessor.

A propriedade '**Incentivo às experiências no negócio**' reflete o nível de apoio existente nas relações familiares visando a participação de um membro da família nas atividades do negócio. A dimensão Alto (+) representa um forte e consistente encorajamento nas relações familiares para a participação ativa do membro no negócio. A dimensão Baixo (-) sugere pouco incentivo ou apoio significativo por parte da família para o envolvimento do membro no negócio familiar.

A sucessão foi abordada em alguns casos como um processo natural em negócios familiares, e onde as relações familiares desempenham um importante papel, especialmente no estímulo do membro familiar candidato à sucessão rural. "[...] tem que ser natural quando é familiar e, pra ser natural, tem que haver o estímulo desde novo" (1:44; p. 9 em EP1). "Então desde pequeno, desde novinho eu já fui assumindo automaticamente e fui tomando gosto " (1:48; p. 10 em EP1). "[...] eu não sei identificar qual foi o momento, começou muito cedo né, então foi natural, foi ocorrendo" (1:57; p. 11 em EP1). "[...] eu vejo com muita naturalidade a sucessão, porque desde pequena a gente ia pro sítio com ele ( 7:29; p. 6 em EP7). "[...] ela sempre acontece dessa maneira natural (8:35; p. 9 em EP8), se referindo à sucessão.

A faixa etária que corresponde ao período de infância e juventude do membro familiar é geralmente quando as relações familiares geram alto incentivo para a experiência no negócio. Esta situação é percebida em diversas citações: "Fui bem preparadinho desde criança, acho que

foi. [...] mostraram o caminho né, aí fui indo" (2:36-37; p. 7 em EP2). "Meu filho já aprendeu comigo né, desde pequeno ele já... ele tanto planta, como aplica, como colhe, ele faz o serviço completo" (12:9; p. 2 em EP12). Outro participante relata: "tem que ser muito bem-preparado, é durante a juventude aí tem que ser preparado. Você viu lá o Y(*neto*) de sete anos de idade envolvido... e o X, que é o meu filho que tá tomando conta de tudo lá hoje, novinho ele da idade do Y ele tava no meio né, então foi acompanhando e assumindo" (3:2; p. 2 em EP3).

Emergiu dos dados que o incentivo familiar é uma forma de estimular a sucessão, uma vez que esse processo pode despertar interesse, fortalecer vínculos e gerar um sentimento de pertencimento ao negócio pelos membros familiares. Além disso, a experiência fomentada dentro das relações familiares para o negócio, pode representar um mecanismo informal de preparação do sucessor pelo qual as competências requeridas são desenvolvidas, ou de avaliação de desempenho (subjetiva) do possível sucessor pela família. Isso evidencia a relação entre experiências no negócio e a escolha do sucessor.

O trecho de entrevista a seguir apresenta essa situação, o participante foi questionado o motivo de um de seus três filhos ser considerado o mais capacitado para assumir a gestão do negócio cuja atividade principal é pecuária: "[...] apesar de ser técnico florestal, mas é uma pessoa que trabalhou e viveu aqui desde criança mexendo aqui, então ele sabe como fazer isso" (8:28; p. 8 em EP8). Outro participante afirma que "é mais fácil dar certo uma pessoa que estudou pouco mas conviveu mais, do que aquela pessoa que estudou muito e conviveu pouco" (3:19; p. 5 em EP3), classificando a experiência no negócio como mais relevante em relação à formação acadêmica para escolha do sucessor. Outro participante afirma que "a pessoa tem que ser uma pessoa meio experiente né. Porque já tem que vim lá de berço já, já tem que ir aprendendo desde pequeno" (12:6; p. 2 em EP12).

Esses aspectos evidenciam que um sentimento de confiança pode ser gerado ao longo das experiências do membro familiar no negócio. Confiança é outra propriedade da categoria Relações familiares e será discutida mais adiante.

Outro aspecto identificado nos dados refere-se ao nível de incentivo das relações familiares para o negócio, que pode estar ligado ao gênero do membro familiar. Verificou-se que o incentivo (geralmente) é alto quando o membro familiar é do sexo masculino e menor (ou baixo) quando do sexo feminino. A participante EP6 abordou esta diferença de abordagem familiar entre os gêneros, ao fazer um comparativo das oportunidades que teve e as que o filho tem atualmente: "eu acho que a primeira forma é você tentar colocá-lo na vivência do dia a dia né, igual o X (filho) mesmo ele faz muita coisa, bastante, porque ele é homem...se ele fosse

mulher não faria nada, [...] porque é a característica do meu pai, entendeu?" (6:26; p. 4 em EP6).

Para a mesma participante:

Se ele tivesse um filho, provavelmente... totalmente diferente! [...] Porque tanto ele como minha mãe acha que tem que ser homem né, entendeu? Isso aí eles não falam, né, mas o modo com que eles lidam com a situação é isso, é basicamente isso mesmo. Se fosse um filho homem com certeza tava na frente de tudo, né? (6:12; p. 2 em EP6)

Outra situação que retrata essa condição é abordada pelo participante EP1: "no caso da minha irmã eu acho que desde nova ela sofreu a pressão contrária, por esse machismo, por esse preconceito, então ela não foi estimulada a isso. Por mais que nós, eu e meu irmão, fomos estimulados de uma forma parcialmente errada... ela não teve nem isso" (1:37; p. 8 em EP1).

A diferenciação de incentivos entre gêneros foi identificada na maioria das entrevistas, apesar de que este assunto foi apresentado com mais ênfase quando a participante era mulher ou quando na estrutura familiar existiam mulheres. Em um caso em que o produtor rural tem três filhas, relatou: "Não tem um filho homem pra eu dizer é esse aí...se eu tivesse por exemplo duas filhas e um filho homem, lógico que eu ia investir num filho homem" (10:24; p. 5 em EP10). O motivo deste ponto de vista é abordado na sequência: "porque o filho homem normalmente ele fica mais junto com o pai né, ele acompanha mais o pai... porque a filha arruma o marido, ela casa e ela vai pra onde o marido vai. É diferente " (10:24; p. 5 em EP10).

Baixo incentivo familiar para experiência no negócio é reforçado pela participante EP6, ao retratar a reação dos pais quanto a sua escolha do curso acadêmico: "quando eu escolhi fazer agronomia foi tipo um choque pra eles, por que ia fazer agronomia?...essa louca. Porque eles queriam que eu fizesse fisioterapia e eu falei que não, que eu queria fazer agronomia." (6:5; p. 1 em EP6). A participante afirma ter competência para a sucessão do negócio, pois possui formação superior em nível de pós-graduação na área do negócio da família, mas ainda sofre resistência do pai para participação no negócio. Neste mesmo caso, o marido, que já teve experiência em casa agropecuária e propriedades rurais, recebeu o convite para atuação no negócio em conjunto com o pai. A inclusão de membros externos à família, especialmente de gênero também foi identificada em outros relatos: "[...] o meu genro trabalha comigo aqui, ele me ajuda, [...] E aí ele que eu estou preparando na questão da sucessão. É esse genro e essa filha mais nova" (10:3; p. 1-2 em EP10).

Esta diferenciação de incentivo por gênero para experiências no negócio advindo das relações familiares também pode ser identificada em: " eu gostaria muito, até eu falo assim... o X (*filho*) podia fazer agronomia né, menininho e tal, se identifica e ele gosta muito. Então, é

uma coisa que a gente nunca falou, ah, filho, você vai brincar de trator. Assim, entre um carrinho e um trator, ele escolhe o trator, sabe? No sangue" (9:14; p. 3 em EP9).

Esta situação de menor incentivo à membros familiares do gênero feminino podem ser gerada por diversas circunstâncias. Embora os participantes da pesquisa não tenham utilizado explicitamente o termo "cultura" em suas narrativas ao discutir suas experiências e percepções, não se pode descartar a possibilidade de que essas ações sejam influenciadas por questões culturais familiares ou sociais específicas ao tipo de negócio. No entanto, com base nos dados analisados, essa compreensão é implícita e não pode ser afirmada.

A propriedade '**Perspectiva no negócio**' refere-se às expectativas, visões ou valores dos membros familiares em relação ao negócio. Enquadra-se na categoria das Relações familiares, pois não apenas pode se originar delas, como também se manter ao longo do tempo ou ser compartilhada entre os membros. A dimensão Financeira engloba perspectivas associadas de alguma forma aos aspectos financeiros do negócio. A dimensão Não-financeira representa perspectivas que não estão diretamente relacionados às finanças, envolve questões emocionais, por exemplo.

Na dimensão financeira, um aspecto que emergiu dos dados e que influencia a escolha do sucessor tem relação com o tamanho do negócio. Verificou-se que quando a propriedade é pequena, a perspectiva de ganhos financeiros com o negócio normalmente é menor do que em negócios de maior porte, e isso impacta a escolha do sucessor devido a percepção de sobrevivência ou manutenção do estilo de vida. O participante EP10 faz o seguinte relato:

[...] porque não tem como você ter uma pequena propriedade, que nem no caso nosso né? De você formar três, quatro filhos, dizer que três, quatro filhos vai tocar uma atividade pequena. Não tem, não há espaço pra sobrevivência, espaço econômico, que todos consiga sobreviver. É só uma atividade, né? Agora, quando se trata de uma área maior, diversificada maior, é outra história, né? Você consegue agregar todo mundo, né? E aí é que muda, né? (10:18; p. 4 em EP10)

Para o participante, negócios menores geralmente têm limitações quanto à capacidade de sustentar todos os herdeiros interessados na sucessão, devido a restrições existentes de ganhos financeiros. Isso contrasta com negócios maiores, com mais oportunidades para acomodar múltiplos sucessores. O mesmo participante relata: "hoje os filhos da gente se formam, faz quatorze, quinze anos já fala quero ir pra cidade com dezesseis ano, eu não quero ficar aqui no campo porque aqui não tem uma renda e o conforto que a cidade tem e oferece, né? E a gente não consegue dar pra eles tudo aquilo que eles esperam" (10:1; p. 1 em EP10). A falta de perspectivas de ganhos financeiros em negócios menores leva os filhos a buscar outras oportunidades na cidade, onde veem melhores possibilidades de renda e conforto.



Verificou-se que quando a perspectiva no negócio oferece ganhos financeiros, as relações familiares reforçam este aspecto para os membros familiares com o intuito de incentivar o seu interesse no negócio, cuja atuação pode ser de forma exclusiva ou não. “[...] a gente entrou na parte agora da agricultura com lavoura, essa parte entrou só eu e meu irmão, meu pai cedeu uma terra... [...] Na parte da agricultura o pai ele tá presente junto, tem participação, mas aí ele não opina (5:2; p. 1 em EP5).

Quanto a atuação exclusiva do(s) membro(s) familiar(es) no negócio, cabe uma observação. Foi identificado influência das relações familiares para não-exclusividade de atuação tanto em pequenos como em grandes negócios, ambos relacionados com a questão financeira.

Em negócios pequenos, devido a possibilidade de menores ganhos financeiros, o incentivo para atuação no negócio de forma compartilhada com outras atividades está relacionado ao risco de sobrevivência e manutenção do negócio. Quando em negócios maiores, devido a oportunidades percebidas de ganhos extras. O trecho da entrevista EP5 demonstra essa situação:

sempre passou de ser igual o pai, o foco dele é ser médico. Então o foco dele é continuar ser médico. O nosso foco sempre foi esse... o pai sempre obrigava a gente a escolher uma profissão e falava, não, vai fazer faculdade vai exercer sua profissão... o nosso foco sempre foi vai ter sua profissão, a parte do agronegócio vai ser como se fosse o segundo, vai ser o extra (5:9; p. 2 em EP5). Aí ele (*irmão*) foi pro caminho dele de medicina, depois eu fui pro meu (*odontologia*), aí só de dois mil e oito quando eu voltei pra morar em X, que aí eu comecei a me interessar em ir um pouco mais também" (5:7; p. 2 em EP5) ; "a gente (*os irmãos*) entrou na agricultura, tudo, mas nunca foi sendo o foco principal financeiro, que o pai sempre ensinou. Mas eu penso muito como aposentadoria (5:21; p. 4 em EP5).

Outro aspecto identificado relacionado com a propriedade Perspectiva financeira, é a visão de crescimento e de investimentos no negócio. “[...] a gestão da propriedade na sucessão ela tem que fazer uma gestão progressiva né. Ela não pode ficar de onde que se pegou, ela tem que continuar senão você vai ficar pra trás e pode até ir a uma falência" (8:12; p. 6 em EP8). O participante EP7 ao relatar a perspectiva no negócio aborda a situação de que investimentos significativos no negócio são condicionados à existência de um sucessor:

hoje pra fazer um barracão desse aí pra mim eles não fariam se eu não tivesse sucessor, porque eles jogam aí vinte e cinco milhões na minha mão pra mim fazer um investimento... pra deduzir pra eles por doze anos, contrato trinário. Eh...eu construí com dois anos e acontece alguma coisa comigo? Eu tenho que trabalhar pra esses homens por mais dez anos, nesse barracão aqui eles me investiram vinte e cinco milhões [...]. Se eu não tenho sucessor, paro" (7:31; p. 6 em EP7). "Eles sabem se acontecer alguma coisa comigo não para. Se não tiver sucessão eles não investe (7:32; p. 6 em EP7).

Na dimensão Não-financeira da propriedade Perspectiva no negócio, emergiram aspectos como sentimentos e valores pelo negócio, especialmente orgulho e desejo de continuidade do legado. Por meio das relações familiares que esse sentimento pode surgir e ser compartilhado, como se observa no seguinte relato: "é algo que eu vi o meu pai lá do comecinho sabe, assim, até agora, [...] me aperta muito o coração, pegar e simplesmente falar que vou deixar ir... eu falo que é uma coisa que eu quero continuar por tudo que eu vi, de tudo que ele passou, assim, de todo a escada, né?" (9:13; p. 3 em EP9). Assim como se observa em: "essa propriedade não vai perder as suas características de história e de... enfim, até de cultura, de tudo que se promoveu e que se fez. Vai continuar, não vai perder o seu legado, vai continuar avançando com seu legado" (8:39; p. 10 em EP8). "A gente quer deixar esse legado, né...aquilo que a gente construiu, principalmente a gente que veio do nada. A gente construiu um pé de meia hoje aí, tá aí estruturado pra viver, a gente não quer ver isso se acabar. [...] eu quero é ver isso em boas mãos pra que isso continue (10:23; p. 5 em EP10).

Outros trechos das entrevistas também ressaltam essa questão: "honrar o que já foi feito né, o que as outras gerações já fizeram e como trouxeram o negócio até aqui" (14:9; p. 3 em EP14); "É importante porque a gente tem que não pode jogar fora tudo que nossos pais conquistou. Né? Então a gente tem que dar continuidade" (7:28; p. 5 em EP7); " depois que a gente partir desse mundão aqui, né? Eu acho que o filho tem que dar continuidade, eu acho que tem que dar continuidade porque isso aqui é uma corrente, nunca vai acabar, né?" (12:19; p. 4 em EP12).

As relações familiares desempenham um papel significativo no desenvolvimento das mentalidades e atitudes do sucessor em relação ao empreendimento. Alinhando-se às prioridades estabelecidas pela família em relação às perspectivas no negócio, isso pode influenciar diretamente na formação do perfil desejado para a gestão. Esses aspectos contribuem de maneira fundamental para a compreensão do processo de escolha do sucessor.

A propriedade '**Confiança no sucessor**' refere-se à convicção de que o candidato a sucessor possui os requisitos fundamentais e cumpre as exigências estabelecidas pela família para assumir a gestão do negócio familiar. Diz respeito a percepção de segurança quanto a capacidade do membro familiar executar a atividade com eficiência, baseado no seu comportamento, conhecimento e habilidades demonstradas. As dimensões identificadas para esta propriedade foram Forte (+) e Fraca (-). Forte indica que há um alto nível de segurança na capacidade do sucessor em atender às expectativas estabelecidas pela família para o negócio, em termos técnicos e/ou comportamentais. Fraca, refere-se a incerteza em relação a capacidade

do candidato a sucessor em atender aos requisitos estabelecidos pela família para liderar o negócio.

O elemento confiança foi recorrente nos dados, surgindo de maneira direta ou indireta ao longo dos relatos. Evidenciou-se que a confiança é gradualmente construída ao longo do tempo e, em geral, é conquistada por meio do desempenho demonstrado pelos membros da família ao realizarem atividades no contexto do negócio. Por outro lado, a falta de confiança está associada a comportamentos inadequados, como desonestidade, ou a aspectos que impactam negativamente os resultados financeiros da empresa

[...] a confiança que você adquire ao longo dos anos. É saber que aquele negócio vai estar sendo bem-feito desde a questão financeira, eh... dos recursos estarem sendo destinados da forma correta e que não há desvio. E que as pessoas confiem, que a sua família confie, que seu pai e sua mãe, seus irmãos confiem em você. Então a confiança é essencial. Não tem como você gerenciar, se tá havendo uma desconfiança. Então, por exemplo, eu graças a Deus eu adquiri isso ao longo dos anos (1:55; p. 12 em EP1).

A confiança é percebida como um elemento essencial para o processo de escolha do sucessor, ao justificar responsabilidades de liderança no negócio, o participante afirma “Uma palavra que define, confiança” (9:16; p. 4 em EP9). Quanto aos passos fundamentais para se tornar um sucessor: “acho que tem que ganhar a confiança de todos né, principalmente eh...saber do que tá falando, não falar bobeira né, saber, conhecer o negócio... e isso a gente não conhece do dia para noite, a gente constrói, né” (2:27; p. 4 em EP2).

A construção dessa confiança também pode ser impulsionada através de ações estratégicas. O participante EP5, candidato à sucessão, para conquistar a aprovação do seu pai e, conseqüentemente confiança, tenta demonstrar sucesso em iniciativas ou atividades para o negócio.

O pai ele é muito assim, será que vai dar certo? Não vai! Dá medo! Aí o que eu fiz, por exemplo, esse ano mesmo... eu fui e plantei milho de silagem com meu recurso, por conta, pra mostrar pra ele que dá certo né. [...] aí ele gostou de tudo e já pretende fazer um pouco mais, mas com o pai é muito isso...mostrar pra ele [...] ele ficava muito receoso. Aí eu vou, faço, mostro pra ele, aí ele acha interessante, ... pai é muito assim (5:15; p. 3 em EP5)

Outro aspecto ligado a confiança é destacado no seguinte relato.

Eu acho que foi muito natural. [...] você ser convocado pra fazer aquilo lá no pequeno detalhe e aí se você fizer bem-feito, depois você fizer de novo e na próxima vez de novo. Então aí quando vê, você já está assumindo a responsabilidade ah... quanto tem no banco, qual cheque entrou ...passar essa relação. Começou com esses pequenos detalhes, então hoje por exemplo é algo natural (1:16; p. 4 em EP1)

Nota-se uma percepção de que a promoção à sucessão ocorreu de forma natural, no entanto, mediante uma análise mais aprofundada, o trecho pode sugerir que a decisão de o

manter no posto de gestão pode estar ligada a confiança adquirida. Neste caso, a confiança pode ser fruto da aprovação de competência do membro familiar ao avaliar seu desempenho nas atividades ao longo do tempo. Com isso, a partir da confiança sentida pelos pais e/ou familiares, responsabilidades maiores ligadas à gestão do negócio podem ser delegadas, assim como a sucessão.

O nível de confiança também pode estar relacionado com o gênero do membro familiar, especialmente pela percepção de competência técnica (ou falta de) para o negócio rural. O seguinte trecho retrata esta possibilidade: “como eu te falei, o meu pai e o meu irmão eles são machistas, então mulher sempre tem aquele ar de incapacidade (7:41; p. 8 em EP7). Na mesma entrevista, o seu pai ao tratar de capacidade entre gênero faz a seguinte afirmação: “É o tempo, pode entrar, pode ter mais vontade do que todo mundo, ah mas é ela, será que adianta? O dia que ela vai hoje, vai amanhã, vai depois, vai daqui um tempo, com resultados bons, agrada as pessoas... lá na frente ela se torna mais viável do que o homem” (7:36; p. 7 em EP7). Continua: “seu resultado lá na frente que vai fazer você destacar e não destacar (7:37; p. 7 em EP7), afirma o pai.

A escolha do sucessor parece também estar ligada à confiança da família no candidato a sucessor do negócio. Acredita-se que a confiança seja um dos elementos fundamentais para se chegar ao posto de gestor principal do negócio. Quanto maior a confiança, maiores as chances. Em suma, a confiança não é estabelecida instantaneamente, mas é gradualmente construída ao longo do tempo por meio do desempenho demonstrado no negócio e dentro das relações familiares. O gênero do membro familiar pode influenciar a percepção da competência e confiança do sucesso, embora resultados efetivos podem mitigar essa situação. Além disso, ações concretas e demonstrações de competência com resultados positivos podem ajudar na conquista da confiança dos membros da família.

A categoria de Relações Familiares emerge como um elemento crucial na escolha do sucessor nos negócios rurais. Esta categoria, composta por quatro propriedades e nove dimensões, destaca-se pelas interações entre membros da família que podem influenciar diretamente na escolha do sucessor.

#### 4.2.2 Categoria – Atributos pessoais do sucessor

A categoria denominada Relações familiares é composta por cinco propriedades e onze dimensões, conforme apresentado na Figura 8.

CATEGORIA: Atributos pessoais do sucessor  
Características intrínsecas do membro familiar candidato à sucessão que influenciam o comportamento e tomada de decisões quanto ao negócio.

Neste tópico serão abordadas as propriedades Interesse, Competência, Conduta, Formação Profissional e Relações Pessoais, cada uma acompanhada por suas respectivas dimensões. A discussão segue esta base estrutural e é fundamentada por citações provenientes das entrevistas realizadas.

A propriedade '**Interesse**' refere-se à demonstração de curiosidade, motivação, envolvimento ou dedicação do membro familiar em relação aos assuntos ou atividades relacionadas ao negócio da família. As dimensões identificadas para esta propriedade são 'Alto (+)' e 'Baixo (-)'. Alto (+) caracteriza-se pela demonstração frequente e consistente de interesse por parte do membro familiar pelo negócio. Baixo (-), refere-se a um interesse limitado e pouco frequente demonstrado pelo membro familiar em relação ao negócio.

O interesse do membro familiar pelo negócio foi um dos elementos de destaque identificados nos dados, apresentando-se como um aspecto elementar, e até mesmo condicional, para a escolha do sucessor. Verificou-se que a sucessão da gestão do negócio é geralmente direcionada àqueles que demonstram claramente seu interesse de atuação/continuação, ou seja, possuem interesse alto.

Diversos trechos de entrevistas ilustram a situação de que o posto de gestor do negócio pode ou deve estar ligado ao interesse do membro familiar: “Então, a sucessão natural seria ser o meu tio e minha mãe e pulou esse degrau, foi direto pra mim. Porque eu era o único interessado, e foi simples assim, e eu estudei pra isso” ( 2:16; p. 3 em EP2); “Eu acho que eu não fui o escolhido, eu fui o que demonstrou mais interesse. [...] Então eu não sei se eu fui escolhido ou eu fui que tomei frente também neste sentido” ( 1:12-15; p. 4 em EP1); “Eu acho que é bom dar continuidade aquele que gosta, se dá conta” (4:5; p. 3 em EP4); “E agora a pessoa pra fazer uma gestão rural ela tem que gostar e daí..., enfim, esse é um dos requisitos” (8:21; p. 7 em EP8); “É essencial que o sucessor de negócio rural eh... que ele tenha vontade né?” (9:52; p 6 em EP9); “Se não tiver interesse não vai, não dá certo” (10:27; p. 5 em EP10); “Porque das vezes não é porque ele nasceu na roça e na agricultura e no meio da gente que ele vai ter uma cabeça pra administrar as coisas, não é isso aí. Mas você vê na pessoa o interesse que a pessoa tem pela atividade, o cuidado e o interesse, né? É isso que te leva você a acreditar” (10:12; p. 3 em EP10).

O baixo interesse no negócio pode ser atribuído a diversos motivos, como outros desejos profissionais, falta de afinidade com o meio rural ou atividades desenvolvidas, percepção de ganhos econômicos e distanciamento físico ou emocional do negócio ou família. Em todas as entrevistas realizadas, verificou-se a inexistência da obrigatoriedade de permanência no negócio sem o interesse do membro familiar, o caminho para a sucessão exige o interesse do indivíduo.

Este comportamento é analisado nas relações familiares e ao longo do tempo. “Não adianta eu pegar uma pessoa que tem vontade de ser médico e por ele no trator pra trabalhar, não vai dar certo. Então tem que ter aptidão” (3:7; p. 3 em EP3). Quando questionado os motivos pelos quais suas filhas não tiveram interesse no negócio (relatado durante a entrevista), apenas o filho, o participante menciona: “As meninas foram estudar, né? Uma esteticista, a outra é médica...aí ela consegue ganhar mais dinheiro fora, né? Então não ficaram aí” (3:4; p. 2 em EP3).

A relação entre interesse no negócio e sucessão também é relatada em: “se colocar na mão de uma das meninas pra elas tomarem conta eu não acho que seja o indicado ali... não tem interesse, elas não têm interesse. Eu falo não é porque é mulher, é porque nenhuma das três vão... vão ver a terra” (5:27; p. 5 em EP5). O participante acredita que para dar continuidade aos negócios o ideal é aquele que têm interesse e se dedica, enfatizando a importância do envolvimento ativo e constante no negócio.

Outro ponto, se refere ao foco de interesse dos membros familiares para as funções no negócio. O interesse pode estar ligado para atividades ligadas a gestão, como também distintas - técnicas e práticas agrícolas no campo. “[...] ele estava direcionando o meu irmão pelo mesmo sistema que ele. Só que ele não tinha as habilidades, ele não gostava da outra parte... ele gostava só de serviço de campo. E ele não queria aquilo. Ele até hoje ele não quer assumir essa questão” (1:47; p. 10 em EP1). “[...] eu falei pra ela, falei X, se você tem vontade, se você quer aprender, vem trabalhar comigo no escritório, eu falei pra ela assim, mas é que ela não tem muita afinidade mesmo” (9:30; p. 7 em EP9).

Verificou-se que nem todos os membros da família, que fazem parte da cadeia de sucessão, têm interesse em assumir responsabilidades administrativas e de gestão na propriedade. Percebe-se a existência de uma dinâmica com foco na divisão de responsabilidades de acordo com as afinidades e competências individuais.

A participante EP9 atua no administrativo do negócio e afirma que tanto sua irmã quanto o irmão não têm interesse em assumir a gestão do negócio. Considerando suas vocações e interesses pessoais, pretendem trabalhar de alguma forma juntos no negócio. “[...] do meu irmão nenhum interesse” (9:42; p. 3 em EP9). Outra participante afirma não fazer sentido se tornar gestor do negócio sem o desejo de estar ali, mas que existem alternativas.

Sempre existe a possibilidade de ter um profissional tomando conta do negócio, mas é muito importante que os herdeiros que não queiram ser sucessores eles tenham noção do negócio e sejam bons acionistas né. Sejam formados para serem bons acionistas [...]. Não adianta eu ter alguém a frente do negócio que não tenha empatia nenhuma com o negócio, que não goste daquilo que tá fazendo ali, não tem sentido algum (14:22; p. 4 em EP14).

Este não é o caso do negócio familiar da participante EP14, que expressou seu desejo de se envolver na gestão e planeja assumir a sucessão do negócio, demonstrando preparo para essa transição. “É algo que eu gosto mesmo, que eu sempre me vi fazendo e eu gosto desta área de gestão, eu estudei isso né, enfim...tenho me aperfeiçoado nessa área pra esse rumo mesmo (14:32; p. 2 em EP14). Por outro lado, sua irmã segue outros caminhos profissionais e se dedica a atividades fora do âmbito do negócio. No negócio, a irmã tem preferências e competências acadêmicas nas atividades práticas agrícolas.

O alto ou baixo interesse pela gestão pode ser incentivado por terceiros, como discutido na categoria anterior - Relações familiares, como também pode ser intrínseco da pessoa. “Assim, eu tenho em mim porque é meu mesmo! um estímulo externo, não” (6:22; p. 4 em EP6). A participante relata não ter recebido qualquer incentivo para permanência no negócio, mas que mesmo assim tem interesse na sucessão. O motivo é: “Porque como a gente já tem essa área aqui, dá pra viver de uma forma tranquila aqui. Então eu pretendo seguir, sucedê-lo no caso, né? (6:34; p. 3 em EP6).

Apesar de incentivos dados, é possível que não haja interesse do familiar no negócio: “eu queria preparar essa filha aqui, queria que ela fizesse agronomia, mas não quis. Pra que ela tocasse tudo, a do meio. Mas não quis, aí não deu certo” (10:19; p. 4 em EP10). Para o mesmo participante, suas tentativas não surtiram efeitos: “[...] eu chamei aquela ali, chamei a outra. Não pai. Falei, então vou ter que investir aqui, não foi por falta de conversar, não foi por falta de falar e oferecer a oportunidade, não foi” ( 10:22; p. 5 em EP10).

O nível de interesse do indivíduo também pode ser influenciado pela proximidade com o negócio: “Aí ele foi pro caminho dele de medicina, depois eu fui pro meu, aí só de dois mil e oito quando eu voltei pra morar em X que aí eu comecei a me interessar em ir um pouco mais também” (5:7; p. 2 em EP5). Quanto ao irmão: “depois ele estando aqui aí surgiu esse interesse

dentro da terra dele também né? Mas quando ele estava lá, não via, estava longe e não ligava muito” ( 5:24; p. 4 em EP5).

Ganhos financeiros é um importante fator motivacional e que pode influenciar o interesse do membro familiar em continuar no negócio.

[...] não tem nada que faz você gostar dum negócio mais do que se você estiver ganhando. Se você estiver ganhando você vai começar a gostar mais e gostar mais, e mais, e mais, e ganha mais, e vai gostando mais. Agora se você levanta quatro hora da manhã pra tirar leite das vacas e você ganha dez reais por dia, não tem aptidão no mundo que resista (3:9; p. 3 em EP3). [...] que ele vai sobreviver daquilo, que vai dar um retorno pra ele. Porque não adianta você gostar de algo, mas que não lhe traga retorno (1:9; p. 3 em EP1).

A preferência e atuações profissionais fora do contexto rural, para o participante EP2, é o que o diferencia de suas irmãs: “minha irmã tem profissão, as duas irmãs têm profissão e tem uma vida independente, e quem não tem assim outra área de atuação é eu e meu irmão (2:12; p. 2-3 em EP2), isso justifica seu interesse. Para o participante, por este motivo, a continuidade do negócio deve ser realizada por ele e seu irmão.

Nota-se que o interesse pessoal é um elemento importante e de influência no processo de escolha do sucessor do negócio. Fazendo uma breve analogia, o alto ou o baixo interesse pode funcionar como uma chave, permitindo ao indivíduo abrir portas e acessar a oportunidade de assumir a função de gestor, como também, fechar a porta, dificultando ou impedindo o acesso a esta posição. Os dados mostraram que o nível de interesse pode ser utilizado com um indicador para a sucessão.

A propriedade '**Competência**' refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que o membro familiar seja identificado como um potencial sucessor no negócio rural da família. Esta propriedade está organizada em três dimensões: Gestão (+), Agrícola (+) e Comportamental (+). A dimensão 'Gestão', engloba capacidades relacionadas a funções de administração do negócio, como gestão operacional e financeira. Quanto a dimensão 'Agrícola', refere-se a competências específicas do setor agrícola, especialmente ligado ao manejo e práticas da(s) atividade(s) do negócio. A dimensão 'Comportamental' apresenta as habilidades comportamentais do membro familiar que pode influenciar no desempenho do negócio, como por exemplo: resiliência, liderança, comunicação, proatividade e outras. 'Não possui', indica ausência de competência do membro familiar para o negócio rural.

Os dados demonstraram que, para a sucessão do negócio, o membro da família precisa possuir diversas competências que são vistas como essenciais e devem ser complementares umas às outras. Possuir essas competências pode gerar um senso de preparo e tornar o familiar



elegível para a função. Porém, isso não significa que aquele que possuir as competências desejadas (pela família) será escolhido como sucessor, pois há outros elementos que também influenciam no processo. Em cada negócio ou família o peso atribuído às competências e outros elementos do processo se altera, e isso demonstra que cada situação é única e que diferentes fatores terão diferentes graus de importância na decisão da escolha, demonstrando sua complexidade.

Constata-se que a competência do indivíduo, de forma isolada, não define quem assumirá a sucessão, mas pode ser um critério de inclusão ou exclusão no processo. A falta de competências necessárias pode eliminar um candidato da corrida para a sucessão, mas ter essas competências não garante a escolha.

Emergiu dos dados de que o perfil do sucessor deve abranger uma combinação de competências incluindo as de gestão, técnicas e comportamentais.”[...] é um misto de coisas pra te levar pra sucessão” (9:21; p. 5 em EP9). “[...] não é só ter o conhecimento na produção né, do seu negócio, mas o conhecimento de fazer ele sair da tua propriedade... a venda” (8:23; p. 7 em EP8). “Eu, na minha parte aquele que tem mais conhecimento ele pode administrar, né? [...] O conhecimento do trabalho... o que tem que fazer, o que não tem que fazer (12:11; p. 2-3 em EP12). Assim como em:

[...] ter conhecimento técnico, ir atrás de se desenvolver o que se complementam, porque nada sozinho é suficiente. [...] visão de que tem que ser um pouco mais generalista e não serem várias pessoas fechadas nas suas caixinhas. Ter olhar um pouco mais amplo pra atender essas demandas de hoje (14: 10-12; p. 3 em EP14).

Você tem que ter uma série de características pra você poder administrar e, além disso, a área rural tem o outro problema que é a parte técnica, você tem que entender. [...] buscar o conhecimento, seja dentro da propriedade, tanto na parte técnica como fora, você tem que saber como o mercado (1:24-29; p. 5-6 em EP1).

As competências requeridas, geralmente, têm por objetivo direcionar a tomada de decisão para minimizar os riscos de perdas, aproveitar oportunidades para o negócio e saber como lidar com as circunstâncias imprevistas, gerando bons resultados. As competências de gestão, técnicas e comportamentais, apresentadas nos dados, diversas estão ligadas a aspectos financeiros e econômicos do negócio. “[...] conhecer bem a parte econômica, de administrar dinheiro... então isso aí é importante. Que tem muito administrador que tem dinheiro e vai gastando. O dinheiro acho que tem que ser bem aplicado. Pra dar resultado tem que ser bem aplicado, bem pensado” (4:6; p. 3-4 em EP4). “[...] não saber de custos, você não toma decisão nenhuma” (2:9; p. 2 em EP2) “[...] você tem que tá monitorando tua lavoura meio... que nem diz os outros, quase que diariamente. Porque os custos é muito caro” [...]. “Então, se você vai

jogar uma semente cara, um adubo caro e você deixar a desejar, lá no final você não cobre os custos, né? O teu lucro foi tudo” (12:32; p. 3 em EP12). [...] “Porque esse ano ah eu colhi bastante que nossa... não, segura porque o ano que vem a gente não sabe” (13:14; p. 5 em EP13).

Algumas das competências que emergiram dos dados e que fazem parte das dimensões – gestão, agrícola e comportamental, são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Exemplos de competências desejadas ao sucessor

Competências	Evidências empíricas
• compras, vendas, negociação e investimento	“[...]porque não é só plantar e dizer eu plantei. Não, você tem que saber fazer compra, saber fazer manejo, saber fazer venda, né? [...] (10:6; p. 2 em EP10) “[...] se você não soube trabalhar, aquele dinheirinho que você pegou, você ainda vai ficar na dívida, porque não vai cobrir [...] não fazer negócio mal feito né? não investir mal (10:17; p. 4 em EP10).
• liderança	“não tem como você ser um gestor se você não é líder. (1:43; p. 8-9; em EP1) “[...] “liderança é essencial” (1:23; p. 5 em EP1)
• respeito e comunicação	“Meu filho me respeita porque quando eu falo ele na hora não dá opinião dele, mas depois fala... [...] mas na hora mesmo ele tolera o que eu quero” (4:23; p. 4 em EP4). “[...] tem que ter o poder do não, o poder do sim... mas sempre falar sabendo o que tá fazendo, né? [...] (2:32; p. 5 em EP2). “[...] trazer sim as suas ideias do que você enxerga do negócio, mas não de uma forma impositiva (14:37; p. 3 em EP14).
• domínio agrícola	“saber fazer manejo” (10:17; p. 4 em EP10); [...] conhecimento na produção né, do seu negócio” (8:23; p. 7 em EP8). [...] a parte técnica, você tem que entender” (1:24; p. 5 em EP1). “[...]conhecimento da lavoura” (12:20; p. 5 em EP12).
• proatividade	“nossa terra depende duma pessoa explicada, não deu assim, tem que dar assim e assim” (11:9; p. 6 em EP11). “Agora essas pessoas que fica esperando o vento derrubar a casa pra depois ele trocar a telha que estava caída, não adianta mais nada... vou fechar a porta depois que o vento entrou e levou tudo, não adianta mais nada. (7:13; p. 3 em EP7). “Se um colaborador faltou, você tem que fazer” (1:32; p. 7 em EP1). “[...]Não ficar esperando o problema... tentar resolver, buscar novas opções principalmente” (5:36; p. 6 em EP5).
• resiliência	“às vezes você tá com um planejamento, tudo pronto, acontece uma seca [...] você volta pra trás dois passos pra depois ir pra frente [...] Isso é difícil pra caramba, sabe? Você tem que estar muito sólido pra você aguentar esses anos difíceis aí” (2:23; p. 4 em EP2). “a primeira cabeçada ou o primeiro prejuízo você fala, não quero mais isso [...] isso aqui não dá pra mim, não. Se você é um agricultor de verdade, você vai persistir, você vai resistir. [...]” (10:32; p. 3 em EP10).
• ousadia	“Não pode ter medo, no meio rural a gente trabalha com risco (3:16; p. 4-5 em EP3); “Eu acho que tem que ter coragem né?” (6:39; p. 5 em EP6).
• controle emocional	“quem planta não depende só do que você planta, depende de tudo... de chuva, depende de sol, então se você não tá preparado pra isso acaba se frustrando muito” (9:49; p. 5 em EP9). “Que tem que ter bastante paciência, não querer adiantar as coisas né... não deixar a ansiedade tomar conta” (14:37; p. 3 em EP14).
• sociabilidade	“você não vai a lugar nenhum se você for meio... [...] a convivência truncada (8:30; p. 8 em EP8). “[...]a pessoa tem que pensar nisso, tem que manter a harmonia da fazenda, né? (2:22; p. 3 em EP2).

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos exemplos fornecidos, observa-se uma diversidade de competências desejadas para o sucessor, cuja preferência pode variar conforme as expectativas do negócio.

Um aspecto percebido nos dados é a possível variação na importância atribuída às competências técnicas e de gestão, dependendo do tamanho do negócio.

Em negócios menores, as competências agrícolas parecem se destacar em comparação às competências de gestão. Isso pode ocorrer devido ao fato de que, geralmente, esse tipo de negócio depende da execução diária das atividades pelos membros da família. A falta ou a limitação dessa competência, a continuidade e a sustentabilidade do negócio podem ser comprometidas.

Os dados demonstraram que diversas competências podem ser adquiridas pela prática e convivência no negócio. Além disso, verificou-se que o conhecimento técnico, para ser reconhecido, é importante combinar com experiências práticas. “[...] atividade da agricultura, se você não tem conhecimento, você tem que fazer um estudo, você tem que fazer uma teórica e uma prática, né?” (12:33; p. 3 em EP12). “Não acho que a teoria não... a agricultura não é teoria tanta, mas é prática, né? (10:8; p. 2 em EP10)

Em relação as competências em gestão, pode ser vista como uma habilidade ou prática que é cultivada ao longo do tempo. As experiências de vida e exposição desde a infância, podem sugerir preparo do membro familiar neste aspecto. “[...] de promover a gestão com relação a preparação, a gente desde a infância a gente viveu aqui, a gente sabe como que tem que fazer [...] a gente aprendeu isso, esse ofício desde infância, então a gente sabe como provê a gestão, né?” (8:8; p. 5 em EP8).

Com base no exposto, verifica-se existência de relação entre competências e a escolha do sucessor do negócio familiar. O membro da família interessado em assumir o cargo deve demonstrar um conjunto de competências específicas. São necessárias competências em gestão, técnicas e comportamentais para ser considerado no processo de sucessão, independentemente do porte ou da natureza das atividades da empresa.

A propriedade '**Conduta**' refere-se a padrões de comportamento apresentados por membro familiar, tanto dentro quanto fora do contexto empresarial, os quais indicam adequação para ser o sucessor do negócio. As dimensões identificadas nesta propriedade são: Integra (+) e Questionável (-). Íntegra, são comportamentos baseados em princípios éticos, honestidade, transparência e respeito pelos valores morais e legais, a partir da percepção da família. A dimensão Questionável, indica comportamentos ou ações que podem ser considerados antiéticos, injustos, desonestos ou que violem padrões comportamentais estabelecidos pela família.

Nesta propriedade, destacou-se nos dados os elementos ligados a decisões e atitudes relacionadas ao dinheiro. Tomada de decisão transparente e voltadas à coletividade são as que se apresentaram como conduta íntegra e são desejadas ou esperadas para o sucessor do negócio. “Então são decisões desses desse potencial que você tem que consultar os membros da família, porque o dinheiro não é só dele, ele é de todos (1:36; p. 7 em EP1). “[...] a primeira característica pra um sucessor ser bem sucedido é ser honesto, não dar prejuízo pra ninguém (7:11; p. 2 em EP7). “[...] não pensar só nele, deve pensar na família, né? Se é gestor pra família deve pensar na família. E aí nos negócios, se ele fazer, se ele pensar nas decisões boas do negócio, ele vai estar fazendo coisas boas pra família ( 2:29; p. 5 em EP2).

Acho que o sucessor ele não pode ser um sucessor individual, já que ele é um sucessor que ele está sendo sucessor, que ele está representando mais gente. Se ele representar só ele então é indiferente. Mas se tem mais gente ele representa nessa sucessão ele tem que fazer uma sucessão transparente, pelo menos no mínimo né? Tem que ser transparente, uma sucessão que tudo que acontece seja informado aos demais né? Porque se não acontecer essas informações transparente e que não seja compartilhada, a sua sucessão com os outros, com os demais, ele vai ter problema né? Vai ter problema. É claro que a sucessão tem que ser...o sucessor tem que ser honesto naquilo que ele está fazendo. Isso é requisito fundamental. É indispensável então se esse requisito a transparência, a honestidade, a compartilhamento de tudo que está acontecendo (8:51; p 8 em EP8).

Comportamentos contrários a este, vistos como questionáveis, dificultam a ascensão para a sucessão. “[...] acho que tudo tem que ser harmônico, né? Tem que ser transparente [...] Então quem tem uma personalidade que não bate com isso ele vai ter dificuldade” (8:50; p. 8 em EP8). “Aquele que está na frente, se não fez bem, os outros fica pra trás também. Não faz bem então nada vai guria, nada vai... aí dá briga. Um birra vai pra lá o outro birra vai pra lá, acabou, é o que acontece né?” (11:14; p. 6 – 7 em EP11). “[...] desde o caráter, a credibilidade, é tudo importante. Porque sem o caráter e a responsabilidade você não vai também, não vai ter êxito” (7:44; p. 2 em EP7).

Conduta íntegra é tida como fundamental. “[...] não é só no rural, em todos os tipos de sucessão... que seja honesto” ( 7:58; p. 5 em EP7). “Se não tiver na linha mais ou menos... até pra ser um habitante da cidade você tem que ter um uma reta da vida né” (4:25; p. 5 em EP4). Comportamentos íntegros, especialmente com o dinheiro, são esperado do sucessor e se torna uma preocupação para a família quando se percebe atitudes contrárias a esta do membro familiar candidato à sucessão.

[...] uma coisa rentável, muito rentável, coisa de um faturamento aí aproximadamente de cem mil reais por mês... é deles. [...] Não vou dar esse dinheiro pra eles pra sair comprando carro, comprando não sei o que, fazendo farra, indo pescar aí, indo não sei onde e abandonando a obrigação, não. Tem que amadurecer pra depois eles ter acesso

a tudo esse dinheiro. E eles não estão preparados hoje pra pegar e sair ainda não ...se encanta com isso e esquece do que dá o resultado (7:26; p. 5 em EP7).

Para o participante EP7, o dinheiro fruto do negócio da família deve ser administrado com cautela. Sugere que seus filhos precisam de maior maturidade antes de terem acesso ou tomar decisões com o resultado financeiro do negócio, visando minimizar os riscos de comportamentos questionáveis que possam ser prejudiciais. “[...]administrar uma fazenda de mil alqueire aí...e comer, beber, passear de carro e daqui um ano ele tem mil alqueires, daqui dois anos ele tem mil alqueires, daqui dez, mil, daqui ...” (7:19; p. 3-4 em EP7).

A relação entre a conduta do membro familiar e a escolha do sucessor do negócio familiar parece ser estreita. Os dados apresentam uma expectativa de conduta para aquele que assumirá a liderança do negócio, enaltecendo uma preocupação tanto com o futuro do negócio quanto com a harmonia familiar. A transparência, honestidade e responsabilidade na tomada de decisões, são considerados critérios essenciais na escolha do sucessor.

A propriedade '**Formação profissional**' compreende o campo profissional que o membro familiar desenvolveu conhecimentos e habilidades, podendo estar ou não relacionada à formação acadêmica. Os dados desta propriedade foram organizados nas dimensões 'Relacionada ao negócio (+)' e 'Não relacionada ao negócio (-)'. A dimensão - Relacionada ao negócio refere-se a um campo profissional ligado às atividades que o negócio opera. Por outro lado, a dimensão - Não relacionada ao negócio engloba outros campos que estão fora do contexto das operações do negócio e não estão diretamente associadas às operações do negócio.

A formação profissional emerge dos dados como um elemento importante para compreensão do fenômeno, revelando diversas perspectivas de análise desde a fase inicial de codificação. O Quadro 4, apresentado na seção de métodos, indica a escolarização dos participantes, onde é possível conhecer a área de formação profissional (formal<sup>21</sup>) dos participantes, se está ligada ou não a área do negócio. No entanto, é importante salientar que a discussão deste tópico extrapola este limite, e a formação profissional para sucessão é abordada de forma mais abrangente. Mediante os dados apresentados, avança ao analisar não apenas a formação profissional dos participantes entrevistados, busca-se também compreender o contexto de outros membros familiares envolvidos no negócio.

---

<sup>21</sup> Refere à educação estruturada e organizada adquirida por meio de instituições de ensino.

Verificou-se que a formação profissional na área do negócio pode ocorrer de diferentes formas, tanto de maneira formal<sup>22</sup> quanto informal<sup>23</sup>. Relacionado a isso, um possível padrão de preferência (do gestor e familiares ligados ao negócio) para o sucessor parece existir. Essa preferência se concentra em uma formação relacionada à área do negócio, direcionada a gestão ou as atividades agrícolas, e que inclua experiências práticas no negócio. “É hoje o caminho natural, já estou trabalhando no grupo, sou da área de gestão, tenho esta formação... então é um pouco mais natural que eu esteja sendo preparada para isso. [...] Então no primeiro momento seria mais comigo mesmo” (14:30; p. 2 em EP14).

A formação profissional formal do sucessor na área de negócios, de acordo com os dados, é valorizada e desejada pelos membros da família, mas não parece ser um critério determinante na escolha do sucessor. Apesar desta constatação, observa-se que também exerce poder de influência no processo e sua relevância não pode ser subestimada. Quanto a formação profissional na área, desenvolvida por meio das experiências no negócio, é percebida como fundamental e pode ter um papel preponderante na escolha do sucessor. “[...] no caso eu tenho pessoa mais preparada é o filho mais velho, que ele conviveu aqui, ele ficou aqui, trabalhou aqui esses... entendeu?” ( 8:18; p. 6 em EP8). “[...] apesar de ser técnico florestal, mas é uma pessoa que trabalhou, viveu aqui desde criança mexendo aqui, então ele sabe como fazer isso” ( 8:29; p. 8 em EP8).

Ele é um técnico de informática, por exemplo, mas ele é uma pessoa preparada pelo tempo porque ele conviveu a vida inteira ali né? Ele não deixou as suas raízes. Então essa é um tipo de sucessão que é muito presente, acho que é muito, muito forte né? E ela sempre acontece dessa maneira natural (8:35; p. 9 em EP8).

Os dados mostraram que a formação profissional fora da área do negócio não é necessariamente um obstáculo para assumir a sucessão. No entanto, verificou-se possíveis diferenças entre negócios de pequeno porte e negócios de médio ou grande porte. Em negócios menores, as formações profissionais em outras áreas visam inserção no mercado de trabalho e fontes de renda alternativas. Em negócios maiores, a escolha parece estar ligada a um futuro financeiro mais seguro e promissor ou como fonte de renda extra.

Embora seja desejado um sucessor com formação compatível com o negócio, os dados mostram que também há incentivos da família para que o membro busque outras áreas. Neste

---

<sup>22</sup> Refere à educação estruturada e organizada adquirida por meio de instituições de ensino.

<sup>23</sup> Modelo que se baseia em experiências práticas e interação social.

aspecto, com possibilidades de desenvolver ambas as atividades de forma paralela, mediante gestão ou execução de atividades do negócio com apoio de terceiros.

[...] sempre obrigava a gente a escolher uma profissão e falava, não... vai fazer faculdade, vai exercer sua profissão. O nosso foco sempre foi, vai ter sua profissão, a parte do agronegócio vai ser como se fosse o segundo, vai ser o extra.. É ele fala se um dia acontecer alguma coisa de você perder, qualquer bem material que você perder, você tem o seu conhecimento, você tem estudo, esse não vão te tirar. Então, você vai continuar trabalhando do mesmo jeito, vai se dar bem. [...] ele sempre queria que a gente fosse tudo médico, igual ele e a mãe é ...porque o pai nunca teve nada, a mãe também não e conseguiram bastante coisa com a medicina, compraram terras com a medicina, entendeu? Assim. Então o foco dele sempre foi que a gente fizesse faculdade e tocasse o negócio igual ele toca. (5:54; p. 2 em EP5).

Que a grande propriedade, às vezes... porque tem uma estrutura... o patriarca lá e os seus filhos vão pra faculdade, vão pras universidades, enfim, estuda até fora do país né? aí as vezes essa sucessão ela não se perpetua com aquela prole, as vezes são nomeados empresas pra fazer aquela sucessão com anuência de todo mundo (8:36; p. 9 em EP8).

A análise dos dados demonstrou que a formação profissional é um fator que pode influenciar na escolha do sucessor de variadas formas, e pode gerar resultados positivos ou negativos para o processo. Um aspecto positivo, que pode ocorrer na escolha do membro familiar com formação profissional na área: escolha de um sucessor capacitado para assumir as responsabilidades do negócio. Para o caso de formação não relacionada ao negócio: possibilidade de atuação simultânea em diferentes áreas profissionais, que pode incentivar a manutenção do membro familiar no negócio, minimizando o risco de evasão total mesmo com outros anseios de vida e trabalho.

A participante EP6, candidata à sucessão, faz o seguinte comentário analisando as perspectivas futuras para o seu filho (hoje ainda criança).

Hoje tem que estudar, tem que ter uma faculdade, você escolhe o que você quer ser e você vai estudar. Então, assim, eu vejo que se eles quiserem estudar algo e voltar, tudo bem, se escolher uma coisa pra não voltar, tudo muito bem, né? Porque a vida é deles, mas em relação ao preparo de mostrar que existe possibilidade no campo, isso eu pretendo fazer (6:24; p. 4 em EP6).

Por outro lado, os aspectos negativos incluem o afastamento completo do indivíduo do negócio, especialmente se sua formação não estiver alinhada com as necessidades do negócio, e o risco de focar apenas nos membros familiares com formação específica, ignorando outros potenciais sucessores que poderiam ser adequados para a função.

A propriedade '**Relações pessoais**' compreende a habilidade do membro familiar em estabelecer conexões com pessoas tanto internas quanto externas à família em benefício do

negócio. As dimensões estabelecidas para esta propriedade são: Amplas (+), caracteriza-se como aquelas que ultrapassam o âmbito familiar do negócio, envolvendo um círculo mais vasto de pessoas; e, Restritas (-), são aquelas limitadas a poucas pessoas, geralmente familiares ligados ao negócio.

Emergiram dos dados que ter relações pessoais amplas, especialmente aquelas que podem gerar conhecimentos e benefícios para o negócio, são esperadas do sucessor do negócio. “Contatos, em qualquer negócio você tem que ter contatos, se você conhece pessoas as coisas fluem” (1:30; p. 6 em EP1). “[...] você começa a tomar decisões que você ouve de pessoas responsáveis, que sabe o que tá falando, de pessoas importantes... e isso agrega muito pra gente, sabe? Agrega muito e traz oportunidades também (2:31; p. 5 em EP2). “[...] atrás de alguns amigos, colegas, conversando bastante com o técnico, [...] Mas é o interesse assim, é uma soma, é estudando, experiência, conversando com pessoas que conhecem mais” (5:34; p. 6 em EP5).

Mediante esta capacidade de relacionamento, espera-se do membro familiar a criação de uma rede de contatos que possa contribuir para o alcance de tomadas de decisões assertivas para o negócio. Um aspecto apresentado nos dados é a valorização e reconhecimento de experiências de terceiros, principalmente de pessoas que atuam ou atuaram em negócios semelhantes. “[...] são vários conhecimentos que a gente vai tentando absolver com pessoas que já fizeram (14:16; p. 3 em EP14). “Ouça as pessoas mais velhas, qualquer pessoa mais velha que foi bem-sucedida tem muito mais coerência do que um profissional estudado. Porque ele já sentiu na pele, sentiu a dor e ele aprendeu por si, eh... aprendeu na dor” (7:16; p. 3 em EP7). “[...] procura sempre perguntar pra quem já passou por isso, eu tenho um dizer muito antigo: o inteligente não é o que faz, o inteligente é o que pergunta pra não fazer errado, ele sempre faz certo” (7:17; p. 3 em EP7).

[...] é o conhecimento e buscar experiência. Buscar o vizinho, o que o vizinho faz, se ele tá colhendo mais soja do que você, a terra é a mesma... [...] mas buscar o que que ele tá fazendo, porque que ele tá ganhando dinheiro, é buscar conhecimento em vários sentidos. Então eh... tanto dias de campo, buscar informações de técnicos, agrônomos, zootecnistas, enfim, dependendo a situação que você tiver” (1:22; p. 5 em EP1).

Ficou evidente nos dados a importância do sucessor do negócio possuir relacionamentos com pessoas externas, assim como vínculos estreitos com familiares ligados ao negócio. Para a escolha do sucessor, ter relacionamento com familiares pode ser considerado fundamental, pois pode influenciar no nível de afetividade, afinidade e confiança. “[...] meu pai ele me passa muita responsabilidade, os contatos, a maioria deles é eu que tenho, né? do pessoal de negociação. Algumas negociações eu faço, mas assim, sempre consultando ele, né? E e aí tô aqui assim pra continuar mesmo” (9:43; p. 3 em EP9).



Em síntese, verificou-se que as relações pessoais é uma capacidade considerada importante para o sucessor. As experiências compartilhadas e os *insights* provenientes dessas relações podem propiciar bons resultados para o negócio. Desta forma, é possível relacionar esta capacidade com a escolha do sucessor, sugerindo que aqueles com relações amplas podem apresentar vantagem.

#### 4.2.3 Categoria – Governança no negócio

A categoria denominada Governança no negócio é composta por três propriedades e sete dimensões, conforme apresentado na Figura 8. Governança se refere a um sistema de práticas, políticas e procedimentos pelos quais os negócios são dirigidos e controlados (Chaudhri, 2016; Clegg, 2019). Esses sistemas direcionam e controlam o negócio de forma que se alinhe aos interesses de suas partes interessadas (Chrisman *et al.*, 2018).

Neste tópico serão abordadas as propriedades Diálogos para planejamento da sucessão, Papéis e responsabilidades e Tomada de decisão, cada uma acompanhada por suas respectivas dimensões. A discussão segue esta sequência e é fundamentada por citações provenientes das entrevistas realizadas.

CATEGORIA: Governança no negócio  
Práticas de governança desenvolvidas no negócio rural que influem no processo sucessório.

A propriedade '**Diálogos para planejamento da sucessão**' refere-se à comunicação existente no contexto do negócio sobre o processo de sucessão, inclui o compartilhamento de informações, expectativas e decisões, medidas e estratégias com o intuito de organizar o processo sucessório da gestão do negócio. As dimensões identificadas nos dados foram Amplo, Restrito e Inexistente. Considera-se - Amplo quando há um fluxo aberto e constante de informações. Restrito, quando a comunicação tende a ser limitada em termos de profundidade e frequência e, Inexistente quando há uma ausência ou omissão de planos formais para a sucessão.

Os dados evidenciam que o diálogo sobre sucessão nos negócios familiares é, na maioria dos casos, restrito ou inexistente. A abordagem sobre esta questão, entre os integrantes da família é limitada, e em casos a situação é discutida somente entre os patriarcas. “[...] eu e a minha esposa” (10:33; p. 2 em EP10). Esta falta ou baixo diálogo é apresentado pelo seguinte relato do participante que, aos sessenta anos de idade, não havia dialogado abertamente com seus três filhos a respeito do futuro do negócio.

Provavelmente vão continuar... agora, por exemplo, eu não sei qual que é a intenção do meu filho mais velho, então ele como é do ramo de celulose de calibre de repente ele vai querer plantar eucalipto, não sei né? A X, como é agrônoma, aquela coisa toda, de repente vai querer plantar soja ou arrendar pra soja ou sei lá.. Outro é advogado, de repente ele vai querer um negócio pra ter aquilo, praticamente ele não vai tocar, né? (8:13; p 6 em EP8). *Abertamente vocês nunca conversaram sobre sucessão?* Não, com eles não (8:15; p. 6 em EP8).

Apesar de ainda não ter ocorrido esse diálogo com os filhos e outros membros familiares, sua importância é reconhecida: “esse diálogo é importante na família com relação a sucessão né... [...] deve ser um sucessor comum entre os demais, né? Sucessor de consenso” (8:37; p. 9 em EP8). Para o participante, essa comunicação deve existir principalmente porque o sucessor deverá ser uma pessoa escolhida a partir da aprovação e consenso de todos, pois o negócio é familiar.

Em outros casos, participantes afirmaram ter tido esse tipo de conversa com os pais ou filhos, mas não de forma ampla ou aberta. “mais conversas informais assim, sobre isso a gente... a gente fala sim”(14:7; p. 2 em EP14); “eles nunca falaram especificamente sobre” (6:15; p. 3 em EP6). “A gente já conversou algumas vezes né, mas eu e meu irmão a gente é muito unido nessa parte. Então assim, a gente não pensa em divisões, a gente como a gente toca essa parte junto, a gente pensa em continuar essa parte unida, não pretendemos separar” (5:16; p. 3 em EP5).

Esta inexistência de diálogos formais e abertos sobre sucessão, especificamente sobre escolha do sucessor, também pode ser observada em: “[...] pelo que conheço o meu pai, eu acho que ele não ia escolher um apenas pra fazer a sucessão. Eu acho que ia pegar e colocar os dois num... pelo menos eu e o irmão que estamos trabalhando né, os dois no mesmo lugar. Vocês vão juntinhos aqui ( 9:31; p. 7 em EP9). “Isso não pode ter, isso só gera só gera atrito entre... e eu acho que você deve repartir a força (7:25; p. 5 em EP7). Segundo o participante, sua intenção é que os filhos trabalhem juntos no negócio.

A relação entre diálogos para a sucessão e a escolha do sucessor para o negócio parece ser estreita. A falta de diálogo sobre o futuro do negócio pode criar incertezas e um diálogo amplo e frequente sobre a sucessão tende a garantir uma transição mais bem-sucedida. A existência de diálogo entre os membros familiares sobre a sucessão permite a transmissão de informações, expectativas e desejos em relação ao futuro do negócio, isso contribui para um entendimento mais claro entre os envolvidos, reduzindo mal-entendidos e divergências, além de possibilitar a identificação das habilidades, interesses e planos futuros dos membros da família.

A propriedade '**Papeis e responsabilidades**' diz respeito à atribuição de funções e tarefas de membros da família dentro do contexto do negócio. As dimensões identificadas nos dados foram 'Definidos (+)' e 'Não-definidos (-)'. Considera-se Definidos, quando os membros familiares possuem claramente o que e como deve atuar dentro do negócio. Não-definidos, quando há ausência ou falta de clareza sobre funções e obrigações no negócio.

Emergiram dos dados que a definição de papeis e responsabilidades do membro familiar no negócio pode ocorrer por diversas razões. Uma delas é a disponibilidade de tempo. “[...] tudo os dois faz, sabe? Mas só que um, como tem esse compromisso diferente, então esse um abriu mão pro outro” (11:18; p. 4 em EP11). “[...] o problema agora é que eles trabalha pra fora e daí fica ruim assim” (11:21; p. 5 em EP11). Neste caso específico, um dos filhos encontra-se impossibilitado de assumir um papel ativo no negócio familiar devido a obrigações profissionais externas. Em resposta a essa situação, os irmãos chegaram a um acordo de responsabilidades, com a aprovação da mãe. Este acordo visa garantir que as operações do negócio continuem em funcionamento.

Outra razão é a proximidade de moradia com o negócio. “Eu cuido um pouco da parte de gestão do suíno, meu irmão ele fica um pouco mais por dentro da parte da soja [...]. Eu tô mais presente no campo, eu vou mais aqui no campo ficar acompanhando os funcionários que eu moro em X” (5:4; p. 1-2 em EP5). Neste caso, devido ao município de residência de um dos irmãos não ser a mesmo da propriedade, a responsabilidade de acompanhar o campo parece naturalmente cair sobre aquele que está mais próximo. Nota-se, assim como na razão anterior, que não há uma abordagem ativa por parte do pai/mãe e família na definição.

Além desses motivos, há papéis e responsabilidades assumidos por necessidade, mas isso não significa que o membro familiar não pretendia, em algum momento, desempenhar estes papéis. “[...] meu pai sempre fez a gestão daqui... e depois meu pai acabou ficando idoso e aquela coisa toda de problema de saúde e minha mãe tem oitenta e oito anos [...]. Praticamente é ele que continua na gestão, [...] eu acabei largando tudo que eu fazia na minha vida e estou aqui” (8:41; p. 2 em EP8). Segundo o participante, mesmo com a idade e saúde debilitada do pai, grandes responsabilidades do negócio ainda se mantem com ele enquanto proprietário e gestor do negócio.

Os dados apresentam também, a existência de alguma autonomia dada aos membros familiares sobre em que e como querem participar do negócio.

Eu comecei a trabalhar no negócio como Treinee, posso dizer né, conhecendo as áreas, entendendo quais eram as demandas do negócio, onde eu encaixava melhor. [...]Daí

com o tempo minha mãe foi passando mais as funções pra mim, ela tem outros projetos que ela toca também e daí ficou mais na minha responsabilidade aqui, dentro do grupo essa área (14:27; p. 2 em EP14).

Além disso, é percebido uma organização ou divisão dos papéis e responsabilidades entre os próprios membros familiares, a partir das suas habilidades percebidas e interesses específicos. “[...] eu acho que não vai ter uma escolha. [...] eu vou ficar mais na parte gerencial, administrativa, digamos assim. O meu irmão [...] vai ficar mais na parte financeira na questão de compra de insumos e tudo mais” (5:25; p. 5 em EP5). Até porque dentro do negócio há uma variedade de atividades diferentes que devem ser desempenhadas. “E nessa propriedade tem vários serviços, não é um só e nem dois né? Então, vamos dizer assim, o mais velho faz uma parte, o mais novo tem outra parte e o... tem uma outra parte” (11:27; p. 6 em EP11).

Para isso, um ponto a observar se refere ao relacionamento dos envolvidos. “Se é uma pessoa que se dá bem como meus menino se dá bem, e trabalham bem. Se aqueles com briga então não dá, entendeu?” (11:27; p. 6 em EP11). Para que os resultados do negócio sejam alcançados, este compartilhamento de responsabilidades funcionará se houver bom relacionamento entre os envolvidos, pois as atividades são distintas, mas se trata de um só negócio. Isso é importante para garantir que todas as necessidades do negócio sejam atendidas de maneira eficaz.

Verificou-se que a definição de papeis e responsabilidades do membro familiar no negócio pode influenciar a escolha do sucessor. A forma como esta definição é realizada (disponibilidade, interesse, necessidade e outros) pode gerar desempenho e resultados diferentes para o negócio. A partir dos dados, constata-se que aquele que assumir papeis e responsabilidades de acordo com suas habilidades e interesses, poderá ter uma melhor experiência no negócio e conseqüentemente maior predisposição à sucessão. Por outro lado, quando não alinhado, sua intenção de liderar o negócio pode ser comprometida. Isso pode ocorrer devido a percepção gerada de preparo e não preparo para a responsabilidade da gestão.

A propriedade '**Tomada de decisão**' refere-se a forma pelo qual as decisões são realizadas no âmbito do negócio. As dimensões são: 'Descentralizada (+)', indica que a autoridade para tomar decisões é distribuída entre outros membros familiares, caracterizando um modelo de tomada de decisão compartilhado. 'Centralizada (-)' corresponde a situações em que a autoridade de decisão referente ao negócio é centralizada em apenas um membro familiar.

Os dados inferiram que as decisões no contexto do negócio familiar podem ocorrer de maneira conjunta ou individualizada por membros da família. Evidências de centralização de

decisão podem ser observadas em: “Centralizada, assim, na leiteria algumas coisas já passou para o X já né? Mas no geral noventa por cento ainda é ele, é ele ainda” (6:21; p. 4 em EP6). “[...] hoje na realidade a parte financeira tudo é eu” (7:45; p. 2 em EP7). “[...] Aí entrei lá faz alguns anos, que é essa parte que eu tô gerindo, mas a parte financeira ainda é com eles. Às vezes eu ajudo alguma coisinha. [...] essa parte de dinheiro, assim, mais ou menos eu não me envolvo muito” (5:43; p. 1 em EP5). “[...] decisões quem toma mais sou eu, né? do que vai fazer, do que vai aplicar, do que vai plantar, então eu sempre tô no comando” (12:26; p. 2 em EP12).

A centralização do comando do negócio pode ocorrer por diversos motivos, dentre eles cultura, nível de confiança e apego. “[...] porque assim, eu tenho a formação que eu tenho pras minhas filhas é assim. Enquanto eu tô vivo eu sou o dono, ponto. Bom, esse a gente tem na família né? É a geração da gente, a cultura da gente. Enquanto os pais estão vivos são os donos, são soberanos. Então, a gente vê aquilo que é melhor pra gente (10:13; p. 3 em EP10). “E praticamente a gente que acaba encabeçando mais essa gestão. [...] meu pai acabou colocando eu como procurador, talvez por causa do conhecimento da gente, enfim. Eh meu irmão é mais... possamos dizer assim, menos instruído (8:17; p. 6 em EP8). “[...] a gente nunca teve participação né... sempre, sempre foi meu pai mesmo” (6:3; p. 1 em EP6). “eu vejo hoje nós três filhos já temos que ter a gestão total da propriedade. Na atual circunstância porque a minha mãe é falecida e meu pai está com quase oitenta anos”(1:11; p. 3 em EP1).

A forma como essas decisões são tomadas pode resultar em influências positivas ou negativas sobre a motivação dos membros familiares no negócio, influenciando no processo de sucessão.

[...] ele costuma falar uma coisa, que eu particularmente não gosto disso[...] Eh ... quando eu morrer você faça do seu jeito. É uma frase que por mais que você esteja incentivado, você cresceu na agricultura que você... chega a um ponto que você vai se desgastando emocionalmente, você acaba desanimando de trabalhar (1:7; p. 2 em EP1). [...] pode causar um desestímulo e aonde eu acredito que muitos filhos por exemplo acabam seguindo outros caminhos ou outras profissões (1:10; p. 3 em EP1).

A forma como as decisões são tomadas pode incluir e incentivar o membro familiar à permanência no negócio. “[...] você precisa ter espaço, né? Porque aqui eu tenho espaço, eles me deixam totalmente livres, inclusive as reuniões eu que marco pra poder tá conversando com eles e eles sempre me ouviram, sempre deixaram tudo assim muito aberto pra eu poder dar sugestão e aplicar (9:26; p. 6 em EP9). “[...] algumas negociações eu faço, mas assim, sempre consultando ele, né? E e aí tô aqui assim pra continuar mesmo, né?” (9:43; p. 3 em EP9).

As decisões também podem ser tomadas de forma centralizada ou descentrada de acordo com a natureza da decisão a ser tomada. “[...] eu passo a as ideias, coisa que precisa fazer e aí ele dá o aval, né? Coisas mais tranquilas a gente vai por conta” (5:14; p. 3 em EP5). “Eh mas coisas grande eles não faz nada antes de falar comigo, mas tem autonomia pra fazer dentro do tamanho deles” (7:50; p. 4 em EP7).

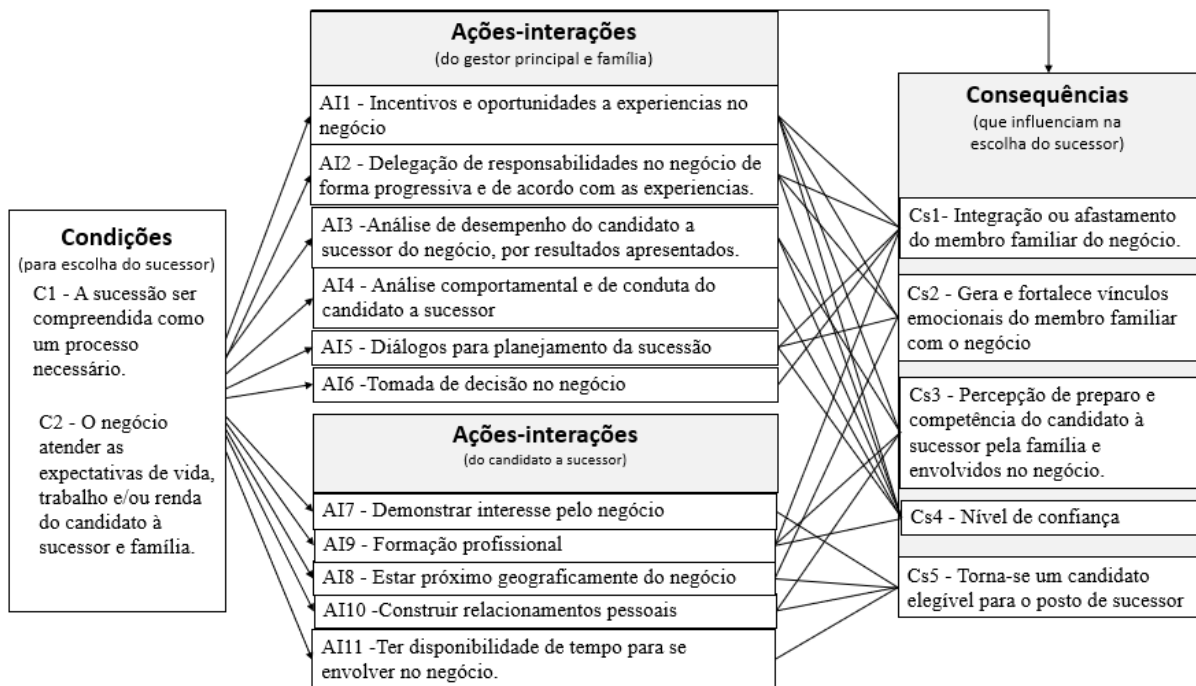
Para decisões ligadas a aspectos financeiros do negócio, espera-se que sejam descentralizadas. “Então são decisões desse potencial que você tem que consultar os membros da família, porque o dinheiro não é só dele, ele é de todos” (1:36; p. 7 em EP1). Percebido em: [...] é conversada entre os dois né, hoje meu pai e meu tio até dividem sala, o mesmo escritório né... compartilham a mesma sala” (14:25; p. 2 em EP14). “O meu pai fica na parte da pecuária e meu tio fica na parte da agricultura. Então ficam os dois à frente aí do negócio” (14:23; p. 1 em EP14).

Em negócios de maior porte, a tomada de decisão pode contar com apoio de terceiros fora do âmbito familiar. “[...] a gente tem o gestor administrativo e financeiro que é de fora, é profissional contratado eh... ele vai trazendo as demandas do que precisa ser decidido e daí conversando e alinhado tanto com meu pai quanto com o meu tio no dia a dia essas decisões”. (14:26; p. 2 em EP14). “Eu tenho um gerente de que corre todas as fazendas” (7:45; p. 2 em EP7).

Os dados demonstraram que a dinâmica da tomada de decisão no negócio familiar pode influenciar a escolha do sucessor. A centralização pode gerar desestímulo, e isso pode afetar a disposição dos membros familiares em assumir a responsabilidade como sucessores. Em situação contrária, quando descentralizada, os membros familiares têm espaço para contribuir e se sentir pertencente ao negócio, podendo contribuir com sua motivação em assumir a gestão como sucessores. Além disso, há indícios de ser possível a escolha do sucessor ser realizada com base na capacidade de lidar com questões financeiras de forma compartilhada, se este for de interesse dos envolvidos.

Durante o processo de codificação dos dados foram utilizadas diversas ferramentas analíticas, dentre elas o Paradigma, que permitiu que conceitos de referências a fatores condicionais, de ações-interações e consequências fossem identificados. Na Figura 9 são apresentados os principais fatores. Destaca-se que as consequências geradas a partir das ações-interações podem influenciar na escolha do sucessor do negócio.

Figura 9 - O Paradigma: condições, ações-interações e consequências da categoria



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O último processo de codificação dos dados para o desenvolvimento da teoria substantiva é o de integração. Na seção a seguir apresenta-se as proposições relacionais, a categoria central, os cenários e o mapa conceitual que ilustra a teoria da escolha do sucessor para negócios familiares rurais.

#### 4.3 CODIFICAÇÃO DE INTEGRAÇÃO E TEORIA SUBSTANTIVA

Para desenvolver a teoria, realiza-se a etapa de Integração, na qual são relacionadas categorias em torno de uma categoria central (Corbin; Strauss, 2015). A categoria central representa o que os “pesquisadores determinam ser o tema principal da pesquisa”, que “parece ter o maior poder explicativo e a capacidade de vincular as outras categorias a ela e entre si” (Corbin; Strauss, 2015, p. 194).

A teoria desenvolvida neste estudo é classificada como substantiva devido às suas delimitações de contextos previamente definidos, conforme explicitado anteriormente. No centro da teorização está a interação entre o pesquisador e os dados onde “conceitos são identificados, desenvolvidos em termos de suas propriedades e dimensões, e integrados em torno de uma categoria central por meio de afirmações (*proposições*) que denotam as relações entre todos eles” (Corbin; Strauss, 2015, p. 81).

A teoria transcende a simples narrativa ou descrição, apresenta os processos (ou adaptações) que as pessoas realizam em suas ações e interações para se ajustarem às condições presentes, enquanto mantêm em mente o resultado desejado (Corbin; Strauss, 2015). Os achados desta pesquisa são sintetizados em proposições relacionais que envolvem as três categorias discutidas anteriormente: “Relações familiares, “Atributos pessoais do sucessor” e “Governança do negócio” (Apêndice G).

A Teoria Substantiva tem como proposição fundamental: **A escolha do sucessor é um processo multidimensional que ocorre a partir da interação entre as relações familiares, atributos pessoais do sucessor e a governança no negócio.** Os dados apresentaram que a sucessão, especialmente a escolha do sucessor, é um processo complexo que envolve diversos aspectos, e vai além de simplesmente designar um membro familiar para ocupar uma posição de liderança.

Quadro 7 - Proposições relacionais da Teoria Substantiva

Proposições Relacionais	
P1	Existe uma relação mútua entre as " <b>Relações familiares</b> " e a " <b>Governança no negócio</b> ", que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais.
P2	Existe uma relação mútua entre as " <b>Relações familiares</b> " e os " <b>Atributos pessoais do sucessor</b> ", que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais.
P3	Existe uma relação mútua entre a " <b>Governança no negócio</b> " e os " <b>Atributos pessoais do sucessor</b> ", que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

“Relações familiares” foi identificada como a categoria central deste estudo. Esta decisão decorre do reconhecimento de sua abrangência e relação com as demais categorias - Governança do negócio e Atributos pessoais do sucessor, em torno da explicação do fenômeno. O conceito denota interações e dinâmicas presentes entre os membros da família, no contexto do negócio rural, podendo influenciar a escolha do sucessor. A categoria, como discutida em seção anterior, é composta por três propriedades: ‘Incentivo às experiências no negócio’, ‘Perspectiva no negócio’ e ‘Confiança no sucessor’.

A análise dos dados revelou a existência de um poder ou papel de influência significativo dessas relações, nos fatores que envolvem a escolha do sucessor. As Relações familiares desempenham um papel de centralidade na Governança, é o meio por onde se espera



que Diálogos para o planejamento da sucessão aconteçam, Papéis e responsabilidades sejam atribuídos e organizados e Tomadas de decisões sejam orientadas estrategicamente. No que diz respeito aos Atributos pessoais do sucessor, as Relações familiares exercem influência em vários níveis, podendo aproximá-lo ou afastá-lo da sucessão, impactando Competência, Interesse, Conduta, Relações pessoais e Formação profissional.

As interações e abordagens realizadas no núcleo familiar, mesmo muitas vezes não planejadas, podem (em maior ou menor grau) gerar e estimular consequências tanto positivas quanto negativas para escolha do sucessor. Podem moldar as perspectivas de vida e trabalho e influenciar a decisão do membro familiar de tornar-se sucessor.

As proposições desta pesquisa foram apoiadas em evidências empíricas, e emergiram de análise criteriosa dos dados. As declarações estabelecidas, que apontam para relações mútuas entre os elementos das categorias, demonstram que a escolha do sucessor pode influenciar e ser influenciada por diversos mecanismos sociais e/ou individuais ao longo do processo. Para ilustrar essas relações, foram gerados gráficos de Sankey (*software* Atlas.ti24), proporcionando uma visualização das co-ocorrências de códigos em cada proposição. Ressalta-se que a apresentação dos gráficos visa facilitar a identificação das relações, sem que o quantitativo correspondente indique nível de poder de explicação do fenômeno.

A Figura 10 compreende as relações discutidas na proposição 1: Existe uma relação mútua entre as **Relações familiares** (CRF) e a **Governança no negócio** (CGN), que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais. De forma mais específica, as propriedades Incentivo às experiências (CRF), assim como Confiança (CRF) estão relacionados com todas que fazem parte da categoria Governança no negócio - Tomada de decisão, Diálogos para planejamento de sucessão e Papéis e responsabilidades. A propriedade Perspectiva no negócio (CRF) se relaciona com Tomada de decisão e Diálogos para planejamento da sucessão (CGN).

Figura 10 - Co-ocorrência de códigos - Proposição 1



Fonte: *Software Atlas.ti24*, com base nos dados da pesquisa

Para melhor ilustrar as relações que fundamentam a proposição 1, alguns trechos de entrevistas são apresentados. A relação entre as propriedades Incentivo à Experiência (CRF), Papéis e Responsabilidades, e Tomada de Decisão (CGN), pode ser observada em: “[...] a gente entrou na parte agora da agricultura com lavoura, essa parte entrou só eu e meu irmão, meu pai cedeu uma terra [...] hoje a gente vai os três junto. Na parte da agricultura o pai ele tá presente junto, tem participação, mas aí ele não opina” (5:2; p.1 em EP5). É possível que em situações como a relatada, onde incentivos são dados para que os membros familiares assumam responsabilidades e participem ativamente das decisões relacionadas à operação e ao futuro do negócio, sejam uma ponte que vincula o interesse na sucessão. Ao se envolverem nestes contextos, os membros da família podem desenvolver um maior comprometimento com o negócio e, conseqüentemente, estar mais inclinados a continuar com ele no futuro.

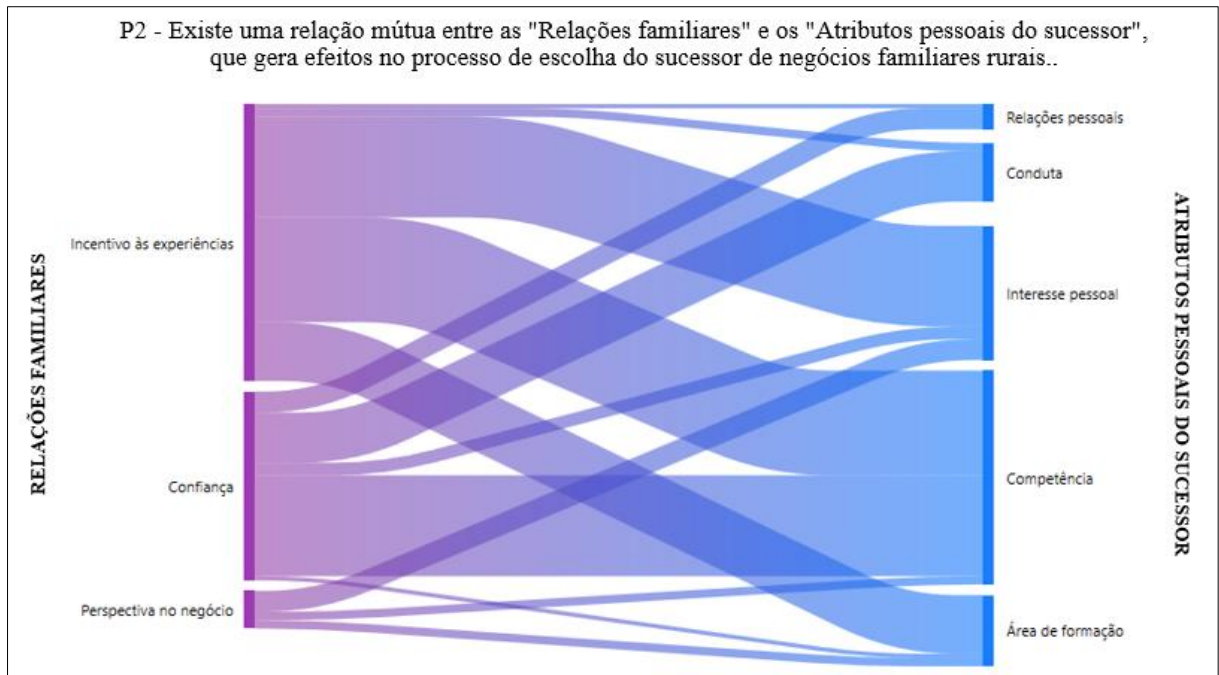
A relação entre Confiança (CRF) e Tomada de Decisão (CGN) pode ser percebida em: “Eu falei algumas coisas pra ele, ele disse não [...]. Aí eu já parei néh? Você não pode ficar insistindo [...]. Então eu não insisto porque eu sei que ele não vai, ele não vai aceitar. Eu não sei se fosse um homem ele aceitaria, não sei” (6:20; p 4 em EP6). A forma como as decisões são tomadas no negócio (centralizada ou descentralizada), pode estar ligada ao nível de confiança que o gestor principal e família têm em relação ao membro familiar. Isso pode levar a várias situações, incluindo conflitos familiares, desinteresse e afastamento do negócio, impactando o processo de escolha do sucessor. Na existência de elevada centralização de

comando no negócio (devido a confiança ou não), há a possibilidade de que o posto de gestor não seja disponibilizado no período considerado adequado pelos familiares. Isso pode gerar abertura para que outras áreas não relacionadas ao negócio se tornem atividades profissionais de membros familiares e, conseqüentemente, comprometendo a escolha do sucessor. Quando há confiança mútua entre os membros da família, as decisões podem ser tomadas de forma mais eficaz.

Quanto à relação entre Perspectiva no Negócio (CRF) e Diálogos para Planejamento de Sucessão (CGN), um participante relata: “uma sucessão que seja assim, conivente com todos né? ela tem que ter esse requisito [...] tem que ser conversada, comunicada e com certeza tem que ter [...] comum acordo da escolha desse sucessor [...]. Preservando ali o seu canto né? Não deixando com que isso se esfaleça, enfim”( 8:38; p 10 em EP8). A perspectiva no negócio, seja ela financeira ou emocional, quando revelada de forma clara, pode gerar benefícios para o processo de escolha do sucessor, isso devido a identificação de um perfil desejado. A visão que os membros da família têm sobre o negócio pode afetar como eles se envolvem nos planos para a sucessão e ter diálogos abertos e amplos sobre isso acaba por minimizar problemas futuros.

A proposição 2: Existe uma relação mútua entre as **Relações familiares** (CRF) e os **Atributos pessoais do sucessor** (CAP), que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais, e as relações são apresentadas na Figura 11. Assim como ocorreu na proposição anterior, as propriedades Incentivo às experiências e Confiança (CRF), estão relacionados com todas as propriedades da outra categoria, neste caso, Atributos pessoais do sucessor que são: Relações pessoais, Conduta, Interesse pessoal, Competência e Área de formação. A propriedade Perspectiva no negócio (CRF) se relaciona com Interesse, Competência e Área de formação (CAP).

Figura 11 - Co-ocorrência de códigos – Proposição 2



Fonte: *Software Atlas.ti24*, com base nos dados da pesquisa

As relações entre a categoria Relações familiares e Atributos pessoais foram apresentadas de diversas formas nos dados e em variados contextos. Alguns exemplos são apresentados a seguir. A relação entre o Incentivo às experiências (CRF), Competência (CAP) e Interesse (CAP) é percebida em: “eu acho que eu fui mais eficiente no preparo do meu filho pra assumir os negócios. Pelo seguinte, que quando o meu pai era vivo eu cuidava na parte de trabalho e meu pai fazia os negócios, eu não fazia os negócios. Hoje não, hoje o negócio ele faz também entendeu?” (3:3; p. 2 em EP3); “Eu acho que a primeira coisa é o interesse, e muitas vezes você deve ser estimulado pra isso. Então você se você é estimulado e há um interesse pessoal no posto eu acho que fica mais fácil nesse sentido” (1:17; p. 4 em EP1). No primeiro relato, o patriarca influenciou a competência de negociação do filho ao incentivá-lo a participar das atividades comerciais do negócio. No segundo exemplo, o filho menciona que o interesse pode ser estimulado, implicando que o ambiente familiar e as relações podem influenciar o desenvolvimento dos interesses pessoais. Isso sugere que o estímulo familiar pode moldar competências pessoais e tem importância na formação dos interesses individuais.

Outra relação envolve as propriedades Confiança (CRF) e Conduta (CAP): “Não vou dar esse dinheiro pra eles pra sair comprando carro, comprando não sei o que, fazendo farra, indo pescar aí, indo não sei onde e abandonando a obrigação, não. Tem que amadurecer pra depois eles ter acesso a tudo esse dinheiro. E eles não estão preparados [...]” (7:26; p. 5 em EP7). O trecho da entrevista expressa uma falta de confiança do pai na capacidade dos filhos

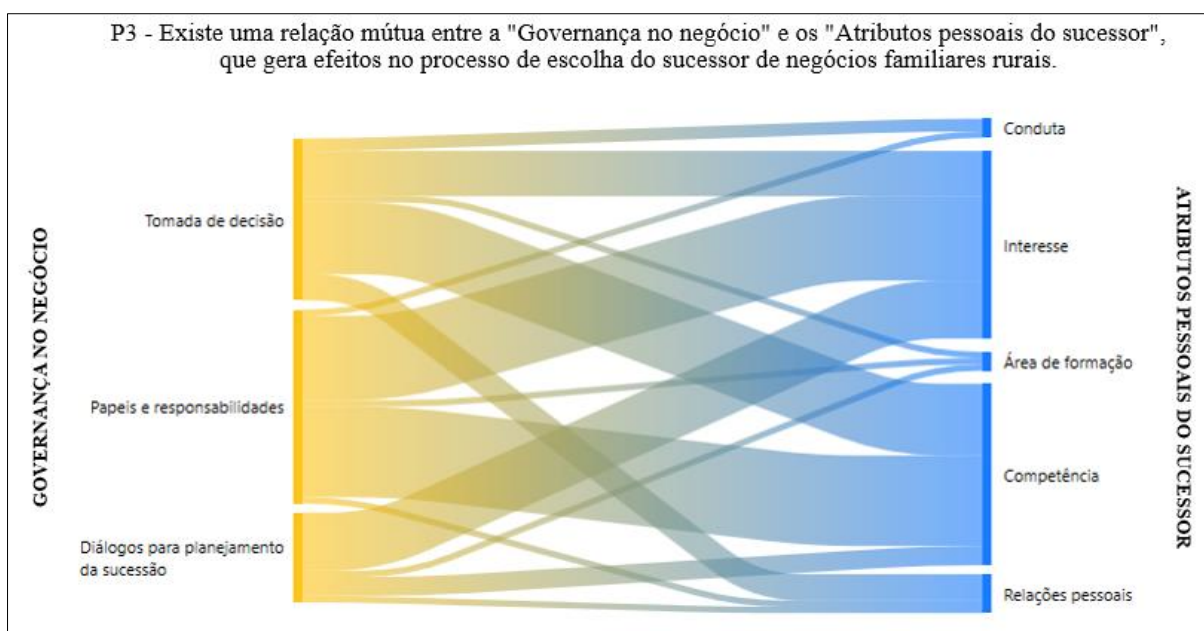
em lidar com dinheiro de forma responsável e em prol de resultados do negócio. Se os filhos não demonstram uma conduta mínima esperada, isso pode impactar no nível de confiança, e a baixa confiança nesse aspecto pode levar a uma hesitação em escolher os filhos como sucessores no negócio familiar.

Relação entre Confiança (CRF) e Competência (CAP) também foi identificada em: “[...] é uma pessoa que não pode falhar no cálculo, se falhar, vai prejudicar alguém. Então a família que tem que cuidar, né? E meu filho também foi criado sempre com economia, então ele conhece também como eu conheço... quando pode e quando não pode” (4:10; p 4 em EP4). Neste relato já é possível perceber que a confiança do pai está relacionada à percepção da competência do filho (benéficas ao negócio). Isso pode aumentar a probabilidade do filho ser escolhido como sucessor.

Nesta discussão da P2, as propriedades Perspectiva no negócio (CRF), Área de formação (CAP) e Interesse (CAP) também estão inter-relacionadas. Os dados apresentaram situações em que a perspectiva com o negócio, seja financeira ou não, pode direcionar a área de formação e interesse do membro familiar. Isso parece estar ligada a percepção de qual caminho é mais vantajoso em termos dos desejos e objetivos individuais de vida e trabalho. “Sempre quis, sempre quis, sempre teve envolvido, nunca foi embora, né? [...] As meninas foram estudar, né? Uma esteticista, a outra é médica... aí ela consegue ganhar mais dinheiro fora, né? Então não ficaram aí” (3:4; p 2 em EP3). “[...] meu filho não quer sair da lavoura não, a vida dele é na chácara, né?” (12:14; p 4 em EP12). Estes aspectos destacam como as aspirações tanto familiares quanto individuais podem influenciar a escolha do sucessor, uma vez que aquele cujas perspectivas estão mais alinhadas com o negócio estará mais propenso à permanência.

Em relação a proposição 3: Existe uma relação mútua entre a **Governança no negócio** (CGN) e os **Atributos pessoais do sucessor** (CAP), que gera efeitos no processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais (Figura 12). As propriedades Tomada de decisão e Papéis e responsabilidades (CGN), estão relacionados com todas as propriedades da categoria Atributos pessoais do sucessor: Conduta, Interesse pessoal, Área de formação, Competência e Relações pessoais. A propriedade Diálogos para planejamento da sucessão (CGN) se relaciona com Interesse, Área de formação, Competência e Relações pessoais (CAP).

Figura 12 - Co-ocorrência de códigos – Proposição 3



Fonte: *Software Atlas.ti24*, com base nos dados da pesquisa

Dentre as relações que fundamentam a proposição 3, encontra-se as propriedades Tomada de decisões (CGN) e Interesse (CAP). Os dados apresentaram que a gestão descentralizada parece gerar um efeito positivo no interesse do membro familiar, especialmente pelo senso de pertencimento desenvolvido ao se envolver nas decisões. Já a tomada de decisão centralizada pode gerar efeito contrário: “Não, porque assim, eu tenho a formação que... eu tenho pras minhas filhas é assim. Enquanto eu tô vivo, eu sou o dono, ponto. [...] É a geração da gente, a cultura da gente. Enquanto os pais estão vivos são os donos, são soberanos, né?” (10:13; p 3 em EP10). Este relato do participante foi dado após informar que suas filhas não têm interesse no negócio, e isso gerou um sentido de relação.

Relações entre Tomada de decisão (CGN) e Relações pessoais (CAP), também foram identificadas. “Então, procura sempre perguntar pra quem já passou por isso [...] o inteligente não é o que faz, o inteligente é o que pergunta pra não fazer errado, ele sempre faz certo” (7:17; p. 3 em EP7). Nota-se neste trecho de entrevista que as relações pessoais podem ser utilizadas como mentorias estratégicas, com objetivo de auxiliar a tomada de decisão. Emergiram dos dados que é relevante para o sucessor desenvolver relações pessoais que possam beneficiar o negócio, principalmente quanto a questões técnicas/ operacionais.

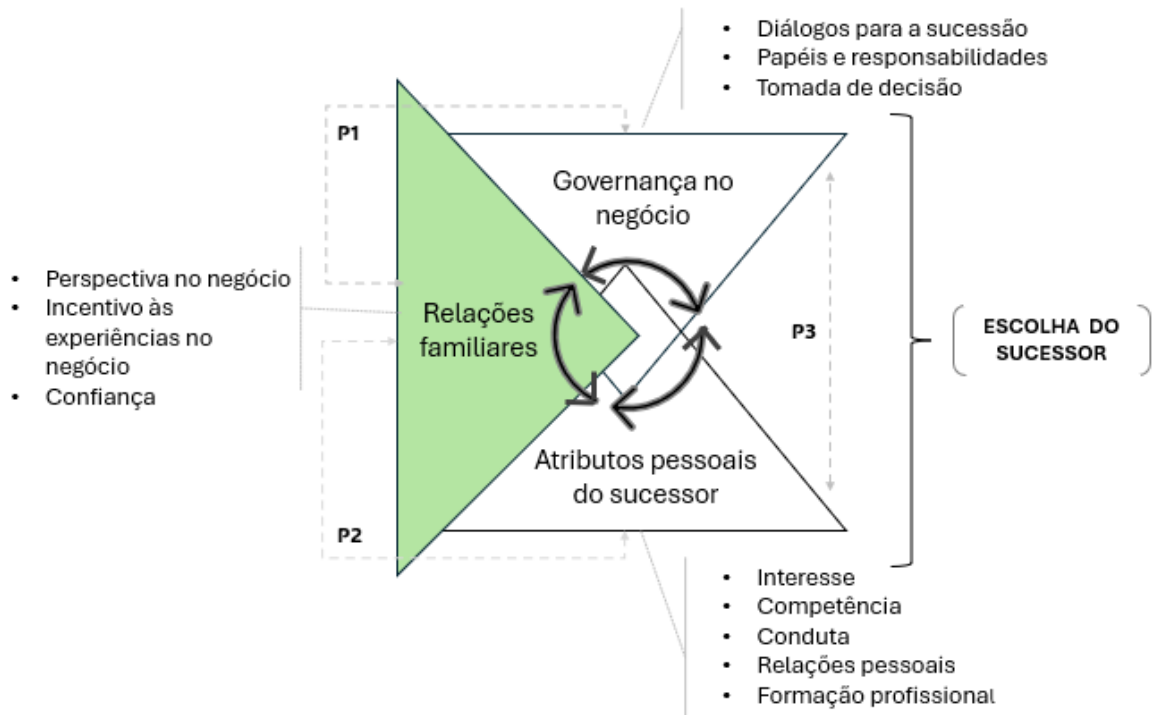
As propriedades Papéis e responsabilidade (CGN), Competência (CAP) e Interesse (CAP) também apresentaram relação. De acordo com os dados, a organização ou distribuição de papéis e responsabilidades no negócio, geralmente, não é arbitrário. Os envolvidos no

negócio, durante suas experiências demonstram seus interesses e competências (gestão, agrícolas e comportamental), e isso parece levar a um direcionamento da governança do negócio para responsabilidades. Ao longo do tempo os papéis e responsabilidades vão ganhando peso e distribuídas conforme as competências e preferências apresentadas. “ O meu irmão ele gosta mais do campo mesmo, ele até fala, ah, eu não quero lidar com gente não”( 9:40; p 2 em EP9); “a questão de tá lá presente tudo ele gosta também... na parte da lavoura né? Nas outras ele não faz questão” (5:26; p 5 em EP5).

Outros exemplos de relações reveladas pela análise dos dados ocorrem entre Diálogos para planejamento da sucessão (CGN) e Interesse (CAP), e entre Diálogos para planejamento da sucessão (CGN) e Competência (CAP). Conforme já mencionado, os dados apresentaram que os diálogos para planejamento da sucessão, geralmente são inexistentes ou restritos. A relação entre Diálogos para planejamento da sucessão com interesse pode ser percebida em: “não é porque eu escolhi, é apenas por uma coincidência. Porque eu chamei aquela ali, chamei a outra. Não pai. Falei então vou ter que investir aqui. Não foi por falta de conversar, não foi por falta de falar e oferecer a oportunidade, não foi (10:22; p 5 em EP10). Neste trecho é possível perceber uma tentativa de diálogos para planejamento da sucessão, onde o pai diz oferecer oportunidades na gestão do negócio para a filha, mas o desinteresse demonstrado causa um senso de impotência. Esta situação pode demandar que novas estratégias sejam tomadas para que a sucessão no negócio ocorra, como por exemplo, a escolha de outro membro familiar para assumir o posto, mesmo com atributos pessoais requeridos parcialmente atendidos (menos qualificado). É importante mencionar que a existência de diálogos efetivos sobre a sucessão pode servir como um indicador precoce de interesse ou desinteresse por parte dos potenciais sucessores. Essa situação pode permitir que medidas proativas sejam tomadas na governança do negócio, podendo reduzir transtornos futuros e antecipar obstáculos para a escolha do sucessor.

A partir dessas exposições de relações entre as categorias Relações familiares Governança no negócio e Atributos pessoais do sucessor, bem como suas respectivas propriedades, a Figura 13 ilustra essa dinâmica em um mapa conceitual que representa a teoria substantiva.

Figura 13 - Mapa conceitual da escolha do sucessor de negócio rural familiar



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2024).

Sob a condição da percepção de que a sucessão é necessária para a continuidade dos negócios familiares, entende-se que em algum momento (e de alguma forma) a escolha do sucessor precisará ser realizada. O termo escolha significa ato ou efeito de escolher, preferência, opção (Ferreira, 2008). No contexto deste trabalho é entendida como a ação de optar, entre membros familiares disponíveis, aquele para assumir o posto superior de gestão do negócio rural.

Os resultados que geralmente se espera com a escolha do sucessor é a continuidade e progresso do negócio através de uma gestão eficiente, com decisões pautadas no conhecimento, ações responsáveis e comunicação transparente. Os efeitos da escolha do sucessor no negócio podem ser tanto positivos quanto negativos, a depender de como o processo foi organizado.

Em resposta à pergunta desta pesquisa: Como ocorre, e quais elementos estão envolvidos na escolha do sucessor em negócios familiares rurais? Em resumo, os dados apresentaram:

1. Os membros familiares do negócio familiar rural são incentivados e envolvidos desde cedo nas atividades, proporcionando um vínculo emocional e familiaridade com as atividades desenvolvidas. (Incentivo às experiências no negócio e Perspectiva no



negócio). O envolvimento dos membros familiares no negócio proporciona experiência prática, que é valorizada pela família como uma forma de capacitação suficiente para a sucessão (Incentivo às experiências no e negócio; Atributos pessoais do sucessor; Confiança).

2. A medida em que os membros familiares apresentam interesse pelo negócio, assumem papéis e responsabilidades - de acordo com suas aptidões e apresentam competências para o negócio, são considerados candidatos promissores à sucessão. (Papéis e responsabilidades; Atributos pessoais do sucessor).
3. A família e os gestores observam e avaliam as competências dos candidatos ao longo do tempo, verificando se estão alinhadas com as expectativas para a função. (Confiança; Atributos pessoais)
4. A confiança no candidato (ou candidatos) é construída gradualmente à medida que ele apresenta bons resultados e demonstra dedicação ao negócio. (Confiança; Papéis e responsabilidades)
5. À medida que a confiança é estabelecida, o candidato vai assumindo progressivamente mais papéis e responsabilidades dentro do negócio. (Papéis e responsabilidades; Tomada de decisão)
6. O sucessor é escolhido ou, por preferência dos envolvidos no negócio, sucessores assumem o posto e desempenham gestão compartilhada. (Governança no negócio).
7. É criado um senso de que a ascensão para sucessor foi natural, mas foi uma resposta do processo de construção de confiança ao longo do tempo dentro das relações familiares e governança no negócio.

A escolha do sucessor é realizada com base em diversos fatores, que integra variadas ações-interações por parte da família e indivíduos, mesmo às vezes sem dimensionar as influências geradas no processo. Verificou-se, que a forma como vem sendo realizada a escolha parece sofrer mudanças. Um exemplo é a abertura dada aos membros familiares em escolher o seu futuro profissional e a sucessão ser uma das possibilidades existentes. Outra mudança que parece ocorrer na abordagem da sucessão, e que parece ser tendencioso para esta e próximas gerações, se refere a gestão compartilhada definida por interesses e competências dos membros familiares.

São variados os motivos que levam a família considerar mais adequado um membro familiar ao posto de sucessor do que outro, os dados apresentaram que o peso dos fatores varia de caso a caso. Aspectos culturais, experiências do passado e perspectivas no negócio podem ser levados em consideração. Isso acaba gerando uma lista de requisitos ao sucessor ao longo do processo, mas que geralmente são ocultos, ou transmitidos com baixa clareza aos envolvidos.

Sob os elementos apresentados a partir da análise dos dados, foi possível identificar três cenários na escolha do sucessor para o negócio familiar rural: favorável, com limitações e desfavorável (Quadro 8). Cenários são resultados que podem surgir de uma determinada situação, gerada por ações-interações dos envolvidos (ou ausência), e que leva em consideração vários elementos em combinações diversas.

Quadro 8 - Cenários da escolha do sucessor para o negócio familiar rural

Cenários	Elementos CRF	Elementos CGN	Elementos CAP	Consequências
<b>Favorável</b> à escolha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Alto</u> incentivo às experiências no negócio;</li> <li>• Perspectiva no negócio <u>financeira e/ou não financeira</u>;</li> <li>• <u>Forte</u> confiança no sucessor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Amplos</u> diálogos para planejamento da sucessão;</li> <li>• Papéis e responsabilidades <u>definidos</u>;</li> <li>• Tomada de decisão <u>descentralizada</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Alto</u> interesse pelo negócio;</li> <li>• Competência em <u>Gestão, agrícola e comportamental</u>;</li> <li>• Conduta <u>íntegra</u>;</li> <li>• <u>Amplas</u> relações pessoais;</li> <li>• Formação profissional <u>relacionada ao negócio</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor desempenho do negócio;</li> <li>• Elevada probabilidade de adoção de inovação e progresso;</li> <li>• Harmonia familiar</li> </ul>
<b>Com limitações</b> à escolha	<p>Há elementos específicos que precisam existir ou ser melhorados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: <u>Baixo</u> incentivo às experiências no negócio;</li> </ul>	<p>Há elementos específicos que precisam existir ou ser melhorados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: <u>Restritos</u> diálogos para planejamento da sucessão;</li> </ul>	<p>Há elementos específicos que precisam existir ou ser melhorados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: Formação profissional <u>não-relacionada ao negócio</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de instabilidade ou estagnação do negócio;</li> <li>• Aceitação e apoio parcial da família;</li> <li>• Maior necessidade de apoio externo</li> </ul>
<b>Desfavorável</b> à escolha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Falta</u> de perspectiva no negócio;</li> <li>• <u>Fraca</u> confiança no sucessor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Inexistência</u> de diálogos para planejamento da sucessão;</li> <li>• Papéis e responsabilidades <u>não-definidos</u>;</li> <li>• Tomada de decisão <u>centralizada</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Baixo</u> interesse pelo negócio;</li> <li>• Conduta <u>questionável</u>;</li> <li>• Relações pessoais <u>restritas</u>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta probabilidade de resultados insatisfatórios;</li> <li>• Sustentabilidade do negócio comprometida</li> <li>• Maior risco de conflitos familiares</li> </ul>

Notas: CRF = Categoria Relações familiares; CGN = Categorias Governança no negócio; CAP = Categoria Atributos pessoais do sucessor.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A explicação de como ocorre a escolha, e sob quais elementos, para cada cenário é apresentada a seguir.

#### 4.3.1 Cenário favorável à escolha do sucessor para o negócio

Esse cenário sugere que os elementos presentes na dinâmica, nos negócios familiares e indivíduos, estão contribuindo positivamente para o processo de sucessão, levando à escolha do sucessor ideal para o negócio. Isso implica que as condições e ações desempenhadas podem facilitar a transição e garantir continuidade de forma eficiente. Esses elementos interrelacionados propiciam um ambiente favorável para a seleção de um sucessor que pode melhorar desempenho do negócio; elevar a probabilidade de adoção de inovação e progresso no negócio e apoiar a harmonia familiar, devido as relações e competências existentes.

Na condição da decisão de que o negócio continuará por intermédio da sucessão familiar, em função das perspectivas (financeiras e não financeiras) com o negócio dos envolvidos, impreterivelmente, em algum momento ocorrerá a escolha do sucessor para assumir a gestão. Este cenário ocorre a partir da dinâmica das **relações familiares**, fornecendo alto incentivo às experiências no negócio, desde a infância e continuada ao longo da vida do membro familiar. Em conjunto com a **governança no negócio**, apoiada por amplos diálogos para planejamento da sucessão, papéis e responsabilidades definidos dentro do negócio e tomada de decisão descentralizada. Os **atributos pessoais do sucessor** como alto interesse pelo negócio; conduta íntegra; Competências em Gestão, agrícola e comportamental; formação profissional relacionada ao negócio e amplas relações pessoais, são requeridos do sucessor e geram forte confiança nos envolvidos.

Em síntese, neste cenário há uma série de fatores positivos que contribuem para facilitar o processo de sucessão. Elementos como relações familiares sólidas, experiência prévia no negócio podendo ser desde a infância, diálogo aberto para planejamento de sucessão e atributos pessoais do sucessor, como interesse pelo negócio e competências em gestão, são destacados como facilitadores. Esses fatores criam um ambiente propício para a seleção de um sucessor adequado, capaz de melhorar o desempenho do negócio, impulsionar a inovação e manter a harmonia familiar.

#### 4.3.2 Cenário com limitações à escolha bem-sucedida do sucessor para o negócio

Esse cenário apresenta que ao longo do processo para a escolha do sucessor, além de elementos favoráveis há também outros desfavoráveis que merecem atenção e devem ser superados para otimizar o processo. Indica que o quadro geral não é completamente

desfavorável, existem áreas específicas e relevantes que podem estar restritas ou apresentar desafios que dificultam a seleção do sucessor adequado. Isso pode elevar o risco de instabilidade ou estagnação no negócio e, a depender do tipo/nível das limitações, pode gerar aceitação e apoio parcial da família e maior necessidade de apoio externo.

As configurações possíveis que se apresentam no cenário com limitações podem ser diversas, pois os elementos desfavoráveis podem estar relacionados à forma como são dadas as relações familiares, a governança no negócio e atributos pessoais do sucessor. As **relações familiares** podem, por variados motivos (ex. gênero), realizar baixo incentivo às experiências no negócio a membros familiares. Isso pode gerar um afastamento do sucessor no negócio pela falta de perspectivas no negócio (emocional e financeira) não transmitida e desenvolvida nas relações familiares, e estimular para outros caminhos profissionais não relacionada ao negócio. Limitações nos **atributos pessoais do sucessor**, especialmente competências percebidas como fundamentais ao gestor do negócio, podem causar baixa confiança no desempenho e tornar menor as chances de assumir o posto. A **governança no negócio** com restritos diálogos para planejamento da sucessão também pode ser um desafio a superar, pois a falta de clareza dificulta as ações que precisam ser tomadas, podendo ocasionar conflitos e atrasos no processo de sucessão do negócio.

Em resumo, neste cenário, embora existam alguns elementos favoráveis, também há desafios e limitações significativas a serem superados. As relações familiares podem não oferecer o incentivo adequado para que os membros se envolvam no negócio, e a falta de diálogo na governança pode dificultar o planejamento da sucessão. Além disso, as limitações nos atributos pessoais do sucessor, juntamente com a possibilidade de conflitos familiares, podem prejudicar a seleção do sucessor ideal e comprometer a continuidade do negócio.

#### 4.3.3 Cenário desfavorável à escolha bem-sucedida do sucessor para o negócio

Esse cenário indica que no processo que envolve a escolha do sucessor, existem um conjunto de circunstâncias que podem prejudicar significativamente a escolha do sucessor ideal para o negócio. Os elementos representam uma ameaça à sustentabilidade do negócio, devido a probabilidade de resultados insatisfatórios e conflitantes ao esperado. Há uma série de fatores que tornam o processo desafiador, com exigência de ações corretivas.

O cenário desfavorável ocorre quando há baixo interesse pelo negócio dos membros familiares que se esperava concorrer à sucessão (**atributos pessoais**). Esse desinteresse muitas vezes é resultado da falta de perspectivas no negócio, tanto financeiras quanto não financeiras,

as quais também são influenciadas pelas dinâmicas das **relações familiares**. As consequências para o negócio neste aspecto, quando se escolhe um sucessor com baixo interesse, pode faltar motivação e comprometimento para enfrentar os desafios e buscar oportunidades. A inexistência de diálogos para o planejamento de sucessão na **governança do negócio**, ao longo do tempo, impede que informações importantes sejam repassadas para os envolvidos, fazendo com que papéis e responsabilidades não-definidos prejudique o desempenho do negócio por resultados insatisfatórios, falta de direção e conflitos. A **governança no negócio** com abordagem de tomada de decisão centralizada, tende a distanciar potenciais bons gestores familiares devido à baixa abertura e pouca autonomia dispensada. O candidato a sucessor com relações pessoais restritas, pode influenciar na percepção de competência para a gestão e limitar a obtenção de apoio externo em circunstâncias desafiadoras do negócio. A conduta questionável por parte do candidato a sucessor pode gerar fraca confiança na família, especialmente pelo senso de insegurança criado.

Em resumo, este cenário representa uma situação mais desafiadora, onde há uma série de circunstâncias que tornam a escolha do sucessor extremamente difícil. O baixo interesse pelo negócio entre os membros familiares, a falta de diálogo na governança, a abordagem centralizada na tomada de decisões e a conduta questionável do sucessor são alguns dos principais fatores que contribuem para essa situação desfavorável. Esses elementos representam uma ameaça à sustentabilidade do negócio e exigem ações corretivas urgentes.

Os cenários apresentados destacam a complexidade envolvida no processo de sucessão em negócios familiares e ressaltam a importância de considerar uma variedade de elementos tanto favoráveis quanto desafiadores no processo, que influenciam a escolha do sucessor ideal.

## 5 RETORNO À LITERATURA

Nesta seção, serão detalhados os procedimentos adotados na etapa de retorno à literatura, incluindo a apresentação dos termos de busca utilizados nas bases de dados acadêmicas, os resultados obtidos nos processos de análise e a discussão dos artigos identificados. A etapa de retorno à literatura tem como intuito fazer comparações entre os resultados alcançados e a literatura existente, um processo sugerido por Corbin e Strauss (2015) para avaliação da teoria.

A questão que norteou essa etapa da pesquisa foi: como os elementos identificados, que influenciam a escolha do sucessor em negócios familiares rurais, são abordados na literatura acadêmica? As buscas foram realizadas no dia 21 de março de 2024, nas bases de dados Scopus e *Web of Science*, escolhidas pela abrangência, relevância e amplo acesso pela comunidade acadêmica. Não foram utilizados filtros e nem delimitação de período, isso significa que todos os artigos que continham os termos pesquisados no título, resumo e palavras-chave, fizeram parte da seleção inicial.

Os critérios de inclusão/exclusão para seleção dos trabalhos foram: 1) serem artigos publicados em periódicos revisados por pares; 2) abordar elementos relacionados a escolha do sucessor de negócios familiares, independentemente do contexto da pesquisa (rural ou urbano). Assim, mesmo os artigos que não se concentraram diretamente na escolha do sucessor foram considerados nesta análise, devido à sua relação e às possíveis contribuições para o processo.

As palavras-chave utilizadas nas buscas foram selecionadas com base nos resultados desta pesquisa, alinhando-se à temática e ao contexto investigativo. Elas abarcam a sucessão e a seleção do sucessor, dentro do âmbito dos negócios familiares, e estão relacionadas as três categorias teóricas identificadas: Relacionamento familiar, Atributos pessoais do sucessor e Governança empresarial (Quadro 9).

Quadro 9 - Palavras-chave e *string* de buscas.

Temática / contexto	Escolha do sucessor	Sucessão	Negócios familiares
	"choice of success*"; "selection of success*"; "definition of success*" "identification of success*" "successor* choice" "successor* selection" "successor* definition" "identification of a success*"	succession "manag* transition"; "manag* exchange"; "manag* change"; "manag* transfer" "farm transfer" "generational renewal"	"famil* business*"; "famil* manag*"; "famil* firm*"
Categories	Relacionamento familiar	Atributos pessoais do sucessor	Governança no negócio
	"famil* relation*"; "famil* dynamic*"; "famil* bond".	attribute*; qualit*; profile; characteristic*.	governance; manag*; administrat*.
<b>String de busca avançada - Scopus</b>			
( TITLE-ABS-KEY ( "choice of success*" OR "selection of success*" OR "definition of success*" OR "identification of success*" OR "successor* choice" OR "successor* selection" OR "successor* definition" OR "identification of a success*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "famil* business*" OR "famil* manag*" OR "famil* firm*" OR succession* OR successor* OR "manag* transition*" OR "manag* exchange" OR "manag* change" OR "manag* transfer" OR "farm transfer" OR "generational renewal" ) AND TITLE-ABS-KEY ( attribute OR quality* OR profile OR characteristic* OR "famil* relation*" OR "famil* dynamic*" OR "famil* bond" OR governance OR manag* OR administrat* ) )			
<b>String de busca avançada - Web of science</b>			
(TS=("choice of success*" OR "selection of success*" OR "definition of success*" OR "identification of success*" OR "successor* choice" OR "successor* selection" OR "successor* definition" OR "identification of a success*") AND TS=("famil* business*" OR "famil* manag*" OR "famil* firm*" OR succession* OR successor* OR "manag* transition*" OR "manag* exchange" OR "manag* change" OR "manag* transfer" OR "farm transfer" OR "generational renewal" ) AND TS=( attribute OR quality* OR profile OR characteristic* OR "famil* relationship*" OR "famil* dynamic*" OR "famil* bond" OR governance OR manag* OR administrat*))			

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As buscas resultaram em um total de 75 artigos, sendo 44 na base de dados Scopus e 31 na *Web of Science*. Destes, 22 foram eliminados por estarem duplicados nas bases de dados, resultando 53 artigos. A seleção foi realizada com base na leitura integral dos artigos e análise a partir dos critérios estabelecidos, resultando na exclusão de 25 artigos devido à pertinência a outras áreas de estudo ou à falta de abordagem sobre sucessão ou escolha do sucessor em negócios familiares. Assim, restaram 28 artigos para análise, cuja relação dos autores, títulos e objetivos estão apresentados no Apêndice K.

Os 28 artigos foram publicados no período de 2001 a 2024, com o ano de 2020 liderando com cinco publicações. O ano de 2023 contabilizou quatro publicações, enquanto 2022 e 2021 obtiveram três artigos cada. Os demais anos registraram apenas um ou dois artigos. Quanto aos procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados, 14 artigos adotaram abordagem quantitativa, empregando técnicas estatísticas como análise de regressão e correlação, entre

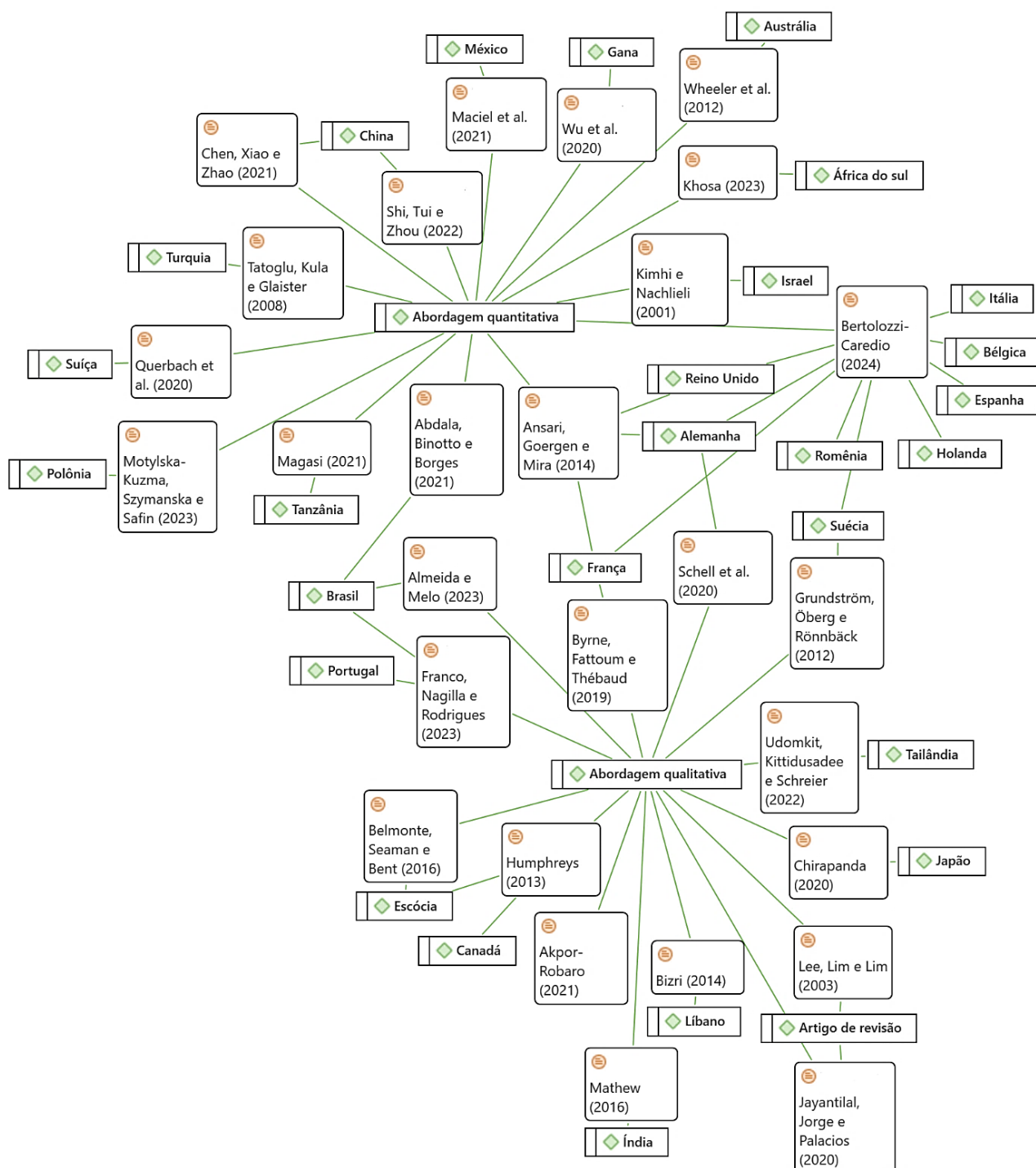
outras. Um artigo adotou abordagem mista e outros 13 abordagem qualitativa, concentrando-se em estudos de caso único (2), múltiplo (9) ou revisões teóricas (2).

Em relação ao contexto das pesquisas, a Europa se destacou como a região mais proeminente nas amostras dos estudos, foram 13 países no total, seguida pela Ásia, África e América do Norte, com cinco, quatro e dois países, respectivamente. Tanto a Oceania, quanto a América do Sul tiveram um país representante nas amostras dos artigos selecionados.

No Brasil, três artigos foram identificados na seleção. De Almeida e Melo (2023) realizaram um estudo de caso único em uma empresa de transportes. O objetivo foi apresentar o processo de sucessão e de definição de sucessores, bem como fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes situada no município de Araxá – MG. Abdala, Binotto e Borges (2022), tiveram o objetivo de identificar como o capital social, a capacidade de absorção e as características socioeconômicas influenciam a sucessão agrícola. Uma pesquisa quantitativa com 82 produtores brasileiros de soja e milho. Franco, Nagilla e Rodrigues (2023) analisaram como a presença da mulher é vista no processo sucessório de pequenas e médias empresas (PME) familiares na perspectiva dos sucessores. É uma pesquisa qualitativa de casos múltiplos sendo cinco PME brasileiras e três PME portuguesas. A Figura 14 apresenta a abordagem metodológica dos artigos, assim como o contexto geográfico (países) dos trabalhos analisados e autores.



Figura 14 - Abordagem, país(es) de realização do estudo e autores



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os estudos analisados abordaram diversos aspectos relacionados à sucessão e/ou escolha do sucessor em negócios familiares. Verificou-se carência de artigos com foco em negócios familiares do âmbito rural. Dos 28 artigos analisados, cinco abordaram especificamente esse contexto (Abdala; Binotto; Borges, 2022; Belmonte; Seaman; Bent, 2017; Bertolozzi-Caredio, 2024; Kimhi; Nachlieli, 2001; Wheeler *et al.*, 2012). A maioria dos artigos

(17) concentrou-se em empresas familiares urbanas, abrangendo uma variedade de setores, como têxtil e confecções, máquinas e equipamentos, veículos, produtos químicos, construção, alimentação, eletrodomésticos, entre outros. Em seis artigos não foi possível identificar se as empresas pesquisadas eram de âmbito rural ou urbano.

Com o intuito de organizar de forma lógica os resultados dos artigos, optou-se por organizá-los mediante relação ou aproximação com as categorias da teoria substantiva desenvolvida, nomeadamente: Relações familiares, Atributos pessoais do sucessor e Governança no negócio.

Dos 28 artigos analisados, 22 se aproximaram de alguma forma de elementos abordados na teoria, nove deles em mais de uma categoria da teoria. Um artigo apresenta um resultado divergente ao da teoria (Motylska-Kuzma; Szymanska; Safin, 2023) e outro apresenta aspecto não identificado na teoria (Chen; Xiao; Zhao, 2021). Em cinco artigos, apesar de abordarem a escolha do sucessor, não tiveram relação direta com a teoria, pois analisaram o pós-sucessão, as consequências da escolha do sucessor no negócio (Bertolozzi-Caredio, 2024; Grundström; Öberg; Öhrwall Rönnbäck, 2012; Querbach *et al.*, 2020; Wheeler *et al.*, 2012). O Quadro 10, apresenta os artigos que apresentaram elementos relacionados a pelo menos uma categoria da teoria.

Quadro 10 - Artigos e tópicos próximos ou convergentes com a teoria substantiva.

	Categoria	Propriedades	Tópicos e autores
1	Relações familiares	<u>Incentivo às experiências no negócio</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existem desafios para mulheres à sucessão (Byrne; Fattoum; Thébaud, 2019; Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Mathew, 2016; Shi; Tui; Zhou, 2022).</li> <li>Há necessidade de mudança de atitudes familiares para seleção equitativa (Mathew, 2016).</li> <li>A introdução de filhos na empresa desde cedo desperta interesse (Khosa, 2023).</li> <li>Experiência no negócio tem relação com a preparação do sucessor (Belmonte; Seaman; Bent, 2017).</li> <li>Sinais (informações) são transmitidos e utilizados ao longo do processo (Schell <i>et al.</i>, 2020).</li> </ul>
		<u>Perspectiva no negócio</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filhas mulheres tendem a se envolverem mais fora da empresa (Byrne; Fattoum; Thébaud, 2019).</li> <li>A visão compartilhada do negócio é importante na escolha do sucessor (Bizri, 2016).</li> <li>O tipo de negócio influencia na escolha do sucessor (Kimhi; Nachlieli, 2001).</li> <li>Tamanho da propriedade influencia na escolha do sucessor (Abdala; Binotto; Borges, 2022; Kimhi; Nachlieli, 2001; Maciel <i>et al.</i>, 2020).</li> <li>Existe um senso de obrigação com a família (Belmonte; Seaman; Bent, 2017; Bizri, 2016).</li> <li>Existem normas subjetivas compartilhadas (Wu <i>et al.</i>, 2020).</li> </ul>

		<u>Confiança no sucessor</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A confiança tem relação com: competência, responsabilidade, educação e experiência profissional (Tatoglu; Kula; Glaister, 2008) e com a integridade e capacidade do sucessor (Bizri, 2016).</li> <li>Há integração de “familiar próximo” (genro) no negócio (Lee; Lim; Lim, 2003).</li> </ul>
2	Atributos pessoais do sucessor	<u>Interesse</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critério de seleção influente: interesse pelo negócio (Khosa, 2023; Tatoglu; Kula; Glaister, 2008).</li> </ul>
		<u>Competência</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critérios de seleção influentes: competência (Tatoglu; Kula; Glaister, 2008; Udomkit; Kittidusadee; Schreier, 2022); experiência na empresa (Khosa, 2023).</li> <li>Competência importante: liderança (Khosa, 2023).</li> <li>A seleção é baseada nas competências e não exclusivamente por gênero (Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Humphreys, 2013; Mathew, 2016).</li> <li>São necessárias características psicológicas e não psicológicas (Akpor-Robaro, 2021).</li> </ul>
		<u>Conduta</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critério de seleção influente: traços de personalidade (Udomkit; Kittidusadee; Schreier, 2022).</li> <li>O sucessor deve atuar como “administrador familiar” - focando no bem-estar da família (Bizri, 2016).</li> </ul>
		<u>Relações pessoais</u>	-----
		<u>Formação profissional</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critérios de seleção influente: educação (Schell <i>et al.</i>, 2020; Tatoglu; Kula; Glaister, 2008).</li> </ul>
3	Governança no negócio	<u>Diálogos para planejamento da sucessão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os planos para sucessão são informais e há falta de planos de sucessão escritos (Franco; Nagilla; Rodrigues, 2023; Khosa, 2023).</li> <li>O planejamento sucessório é percebido como importante pelos envolvidos (Belmonte; Seaman; Bent, 2017; Khosa, 2023).</li> <li>Ter comunicação clara para o planejamento de sucessão é necessário (Udomkit; Kittidusadee; Schreier, 2022).</li> </ul>
		<u>Papeis e responsabilidades</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É importante que as características do sucessor estejam ligadas às exigências de trabalho no negócio (Magasi, 2021).</li> <li>Ocorre delegação de papéis no negócio para membros absorvidos pela família (ex. genro) (Chirapanda, 2019; Lee; Lim; Lim, 2003).</li> <li>Sinais são enviados pelos membros familiares ao longo do processo de seleção (Schell <i>et al.</i>, 2020).</li> </ul>
		<u>Tomada de decisão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tomada de decisão é centrada no titular (De Almeida; Melo, 2023; Tatoglu; Kula; Glaister, 2008).</li> <li>Redes de relacionamento externas estimulam a discussão e definição de sucessores (Abdala; Binotto; Borges, 2022; Ansari; Goergen; Mira, 2014).</li> <li>O estilo de liderança tem influência na escolha do sucessor (Jayantilal; Jorge; Palacios, 2020).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Serão apresentados a seguir, de forma sucinta, cada um dos estudos. Os resultados da literatura com o resultado empírico são comparados ao término de cada tópico de categoria. Uma figura é apresentada resumindo as evidências da análise, destacando os achados nos artigos que se aproximam da teoria e os pontos que a teoria amplia o conhecimento ou são conceitos emergentes - pouco explorados ou ausentes nos estudos revisados. Essa abordagem permite uma análise da interseção entre a teoria proposta e o conhecimento existente. No final deste capítulo, com base nesta análise comparativa de todas as categorias, evidencia-se as contribuições teóricas desta pesquisa, apresentando que a teoria substantiva amplia o conhecimento e introduz outros elementos pertinentes aos atributos pessoais do sucessor relacionados a escolha do sucessor em empresas familiares

### 5.1 CATEGORIA RELAÇÕES FAMILIARES

O processo de sucessão em negócios familiares é permeado por uma série de fatores que influenciam a escolha dos sucessores. Diversos estudos analisados têm destacado a importância de aspectos demográficos, econômicos, culturais e sociais nesse contexto. Os aspectos discutidos nos artigos analisados, que estão relacionados a categoria Relações familiares, são descritos na sequência.

Kimhi e Nachlieli (2001) revelaram que a probabilidade de ter um sucessor declarado no negócio familiar é influenciada por atributos da família e da propriedade rural - demográficos e econômicos. Características como tamanho da propriedade, tipo de cultura, a idade e educação do chefe de família e região geográfica são variáveis importantes nesse contexto.

Para Abdala, Binotto e Borges (2022), conhecer como fatores se manifestam na sucessão agrícola é importante. No estudo são apresentadas evidências da capacidade de absorção, capital social e aspectos socioeconômicos. Os resultados apontaram que a sucessão no contexto agrícola foi significativamente influenciada por uma variedade de fatores, entre eles, destacam-se a capacidade de absorção e o capital social. Tais elementos contribuem para a construção de redes de relacionamento sólidas, que por sua vez facilitam as discussões e a designação do sucessor pelo agricultor. Apesar de muitas variáveis socioeconômicas não explicarem diretamente a sucessão<sup>24</sup>, algumas características como, o percentual da renda

---

<sup>24</sup> Características não quantificáveis e não visíveis (fenômenos culturais, sociais ou regionais) pode ter sido não considerados.

familiar proveniente da fazenda, a participação em cursos e palestras e o fato de ser cooperado apresentaram uma correlação positiva significativa com a sucessão agrícola.

O capital social, particularmente a gestão familiar, exerce uma influência significativa no processo de escolha (Bizri, 2016). Para o autor, elementos como confiança e obrigação são fatores-chave. Além disso, a escolha dos sucessores muitas vezes prioriza os laços familiares, com os fundadores buscando indivíduos alinhados com seus valores e princípios.

A partir da teoria do comportamento planejado e a dimensão cognitiva da teoria do capital social, Wu *et al.* (2020) investigaram a sucessão em empresas familiares em Gana. Os autores concluíram que a decisão de passar o cargo a um sucessor interno é influenciada principalmente pela atitude, normas sociais e controle percebido. Atitude e controle exercem maior influência na decisão. A confiança afeta a atitude, não diretamente a intenção de passar o cargo. Maior confiança na família leva a uma atitude mais favorável à sucessão interna. A norma social também influencia positivamente na intenção, refletindo a importância das opiniões familiares e externas.

A teoria dos jogos e a economia dos custos de transação foram utilizados por Lee, Lim e Lim (2003). Os resultados indicaram que em empresas familiares, a preferência por nomear descendentes como sucessores é comum, mesmo que sejam menos competentes que gerentes externos. No entanto, essa preferência pode mudar se os descendentes forem inadequadamente qualificados, podendo levar as famílias a escolherem gerentes externos. Além disso, quando não há descendentes qualificados, as famílias podem optar por nomear genros (considerados "familiar próximo" como uma prole). Esses genros não precisam ter mais habilidade, apenas capazes o suficiente para garantir a sobrevivência do negócio. O estudo sugere que a nomeação de membros da família como sucessores em empresas familiares não é necessariamente nepotismo, mas sim uma resposta racional ao risco de apropriação e ao paradoxo de agência enfrentados por essas empresas, dada sua natureza idiossincrática. Chirapanda (2020) identificou que as empresas com ausência de um filho naquela geração a prática de adotar genros para gerir o negócio era comum.

Diversos artigos abordaram a questão de gênero e sucessão. Maciel *et al.* (2020) com o tema central a seleção sucessora feminina, identificaram que os fatores que influenciam a decisão da seleção de uma mulher para a direção da empresa familiar na próxima geração são o gênero da liderança do negócio, o tamanho e o tipo de negócio. Especificamente, probabilidade maior ocorre para negócios de menor porte, de segunda e terceira geração, com liderança feminina e no setor de comércio e serviços.

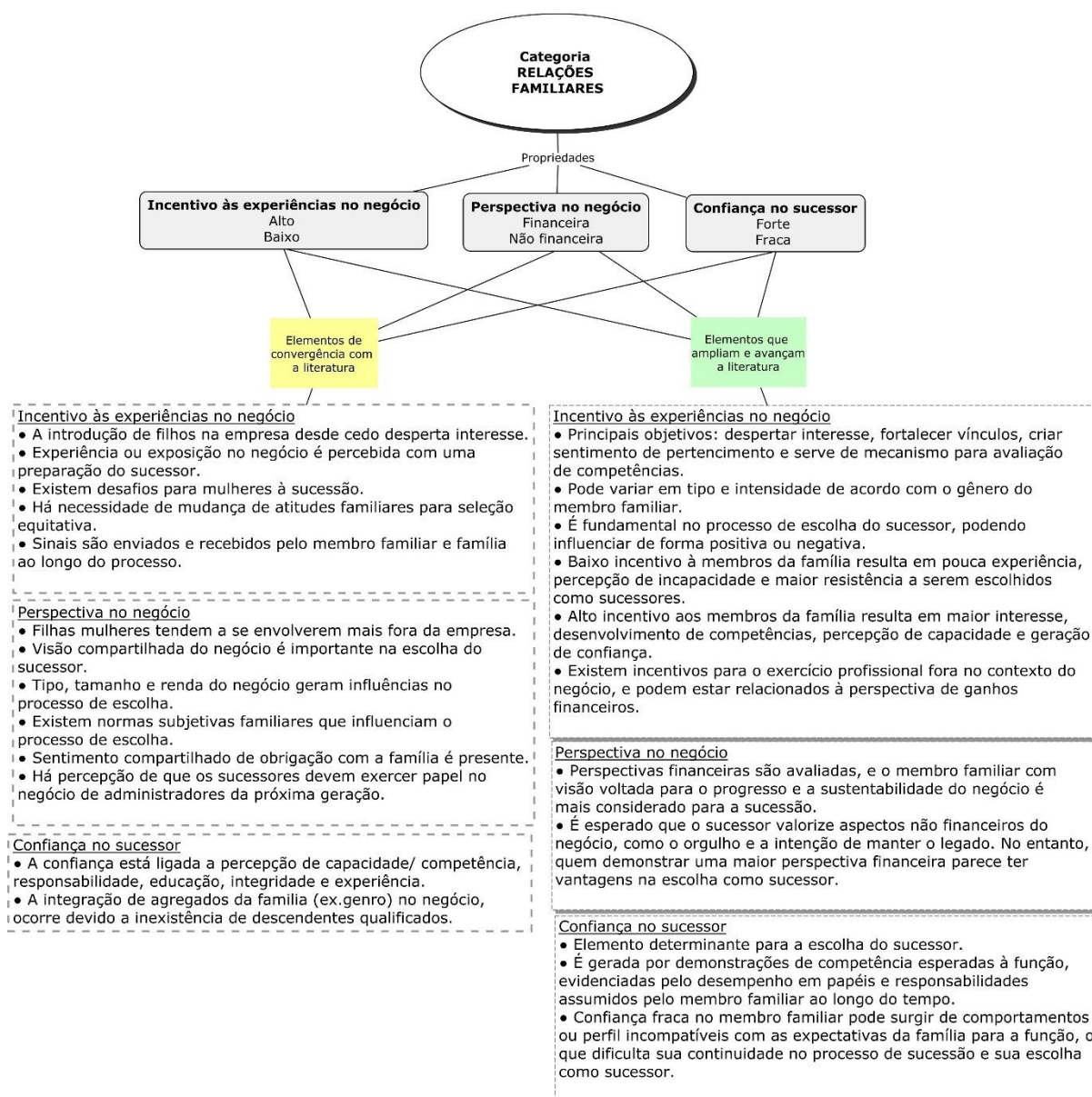
Byrne, Fattoum e Thébaud (2019) analisaram como o gênero influencia a seleção de sucessores em empresas familiares, destacando uma abordagem mais complexa que vai além de uma visão binária. Os autores analisam quatro casos e mostraram como discursos familiares constroem o papel de sucessor de acordo com normas de gênero estereotipadas, associando-o a características e traços considerados masculinos (exemplos: sejam agressivos e competitivos, ajam racionalmente ou sejam emocionalmente contidos, tomem decisões difíceis e outras).

Em consonância com essa discussão, ao investigar a presença das mulheres no processo sucessório de pequenas e médias empresas familiares no Brasil e em Portugal, Franco, Nagilla e Rodrigues (2023) buscaram compreender se o critério gênero teve alguma influência na escolha do sucessor, na perspectiva do sucessor. O estudo de casos múltiplos (cinco PME brasileiras e três PME portuguesas) constatou que o gênero não é sempre decisivo na seleção de sucessores, mas ainda há obstáculos e preconceitos enfrentados pelas mulheres nesse cenário. Mathew (2016) destaca a capacidade das mulheres como sucessoras, apesar dos obstáculos enfrentados devido a estereótipos de gênero, particularmente na Ásia.

Aspectos relacionados a visões e valores compartilhados podem ser identificados em Belmonte, Seaman e Bent (2017). Os autores analisaram propriedades fundiárias multigeracionais na Escócia como empresas familiares bem-sucedidas, ressaltando a importância do planejamento estratégico e cultural da sucessão para sua longevidade. Os proprietários escoceses consideraram seu papel como administradores da próxima geração, reconhecem a responsabilidade para com as gerações passadas e futuras, destacando a necessidade de uma preparação cuidadosa e de uma estratégia sucessória eficaz para garantir a continuidade do negócio e do patrimônio familiar.

A continuação do negócio familiar pode ser comprometida por vários fatores. Khosa (2023) destaca a importância de expor os filhos desde cedo ao ambiente empresarial familiar para despertar interesse e fornecer experiência prática, contribuindo para a preparação dos futuros líderes da empresa. Shi, Tui e Zhou (2022) testaram o impacto do número de filhos na gestão profissional das empresas familiares chinesas. Os resultados mostraram que ter muitos filhos, especialmente filhos homens, pode prejudicar a gestão profissional. Isso significa que, embora muitos filhos possam ajudar na seleção de bons sucessores e no compartilhamento de conhecimento, a mitigação do risco de sucessão interna exerce uma influência negativa na gestão profissional das empresas familiares chinesas. A Figura 15 apresenta um panorama dos achados na literatura em relação à categoria Relações familiares da teoria substantiva, apresentando onde a teoria amplia e avança em conhecimento.

Figura 15 - Literatura e teoria para a categoria Relações familiares



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os artigos analisados que abordaram aspectos relacionados à categoria de Relações familiares, apresentaram elementos que convergem com os da teoria substantiva desenvolvida. No entanto, um elemento que não emergiu de forma evidente nos dados desta tese, se refere a influência cultural no processo de escolha do sucessor, como apresentado por Chen, Xiao e Zhao (2021). Isso não significa que a cultura não tenha influência, mas não foi relatado pelos participantes da pesquisa a existência dessa influência direta. Porém, pode ser que elementos apresentados estejam ligados a aspectos culturais (familiar, regional ou por tipo de negócio, por exemplo).

Chen, Xiao e Zhao (2021) investigaram a influência do confucionismo<sup>25</sup> na escolha de sucessores e no desempenho de empresas familiares na China. Identificaram que o familismo, que preconiza o foco na família e a orientação familiar, juntamente com a cultura guanxi<sup>26</sup>, são elementos cruciais do confucionismo. Esses aspectos desempenham um papel significativo na seleção do sucessor e atenuam o impacto dessa escolha no desempenho da empresa após a sucessão. Fundadores fortemente influenciados pelo confucionismo preferem sucessores ligados ao guanxi, enquanto aqueles com experiência no exterior tendem a escolher sucessores não familiares, sugerindo uma menor influência do confucionismo.

Outro aspecto importante, a teoria substantiva desenvolvida diverge de resultado apresentado no estudo de Motylska-Kuzma, Szymanska e Safin (2023). Motylska-Kuzma, Szymanska e Safin (2023) investigaram o impacto da influência familiar, medida pela escala F-PEC, na escolha de sucessores em empresas privadas prestes a passar por sua primeira mudança de liderança. Os resultados indicaram que um aumento na influência familiar não necessariamente resulta em sucessão intrafamiliar. Isso sugere que, embora o papel da família seja valorizado nos negócios, sua influência pode ser menos determinante do que se pensava nas decisões de sucessão e na continuidade das empresas ao longo das gerações. Nesta pesquisa, a influência familiar ocorre ao logo do processo de forma direta ou indiretamente e é percebida como um pilar do processo.

## 5.2 CATEGORIA ATRIBUTOS PESSOAIS DO SUCESSOR

Os artigos que apresentaram resultados que são próximos e corroboram com os elementos presentes na categoria Atributos pessoais do sucessor da teoria substantiva, são apresentados a seguir. Embora cada artigo tenha um foco específico, todos contribuem para compreensão de aspectos ligados ao processo.

Udomkit, Kittidusadee e Schreier (2022), baseando-se na estrutura de Chrisman, Chua e Sharma (1998), examinaram quais são os atributos desejados para sucessores em empresas familiares, e compararam as perspectivas dos titulares e futuros sucessores. Na visão dos titulares, os três atributos essenciais para o sucessor são traços de personalidade, competência

---

<sup>25</sup> Tem sido amplamente reconhecido como o núcleo do sistema cultural chinês (Chen; Xiao; Zhao, 2021).

<sup>26</sup> Envolve relações altamente informais e pessoais, limitadas por um contrato psicológico implícito para seguir normas sociais como reciprocidade, confiança e obrigações mútuas (Chen; Xiao; Zhao, 2021).



e relacionamento com o titular. Para os sucessores, são os traços de personalidade, seguido por competência e envolvimento atual no negócio.

Os atributos desejados para sucessores em empresas familiares também foram abordados por Tatoglu, Kula e Glaister (2008), que investigaram o processo de sucessão em empresas familiares onde os sucessores já haviam sido selecionados. Os fatores que foram examinados como determinantes nesse processo incluíram competência, interesse no negócio, nível de escolaridade, harmonia familiar, falta de alternativas, e o nível de respeito. Os resultados destacaram que a entrada na empresa familiar para os sucessores escolhidos previamente, a competência e a escolaridade emergiram como fatores essenciais. Em contrapartida, para aqueles selecionados após começarem a trabalhar na empresa, a competência e o interesse no negócio foram os aspectos preponderantes. Bizri (2016) contribuiu para a compreensão dos motivadores por trás da escolha do sucessor, ao enfatizar a integridade e a capacidade como aspectos essenciais nesse processo.

Para Khosa (2023), interesse genuíno no negócio, experiência prévia na empresa familiar, disposição para assumir responsabilidades, habilidades de liderança e competências específicas para os cargos desejados ao escolher sucessores, são valorizados no processo. A relação entre sucessor e titular também é um dos fatores apontados como essencial por Humphreys (2013).

Relacionados a sobrevivência da empresa, outros atributos foram apresentados por Magasi (2021) e Akpor-Robaro (2021). Para Magasi (2021), durante o processo de recrutamento e seleção do sucessor, os fatores que demonstraram uma relação positiva para a continuidade da empresa foram: educação do sucessor, experiência, objetivos futuros, atitude, automotivação, estabilidade e consistência, capacidade de obedecer às regras e regulamentos da empresa e habilidade para lidar com múltiplas tarefas. O modelo proposto por Akpor-Robaro (2021) destaca características do sucessor, tanto psicológicas quanto não psicológicas. O autor ressalta a importância da adaptação contínua e da renovação do espírito empreendedor ao longo das gerações para garantir a sobrevivência em um contexto competitivo e em constante mudança.

Para Franco, Nagilla e Rodrigues (2023), os atributos mais frequentes para a escolha de um sucessor são integridade, comprometimento com a empresa familiar, capacidade de tomada de decisão, autoconfiança e respeito dos colaboradores. Embora a maioria dos sucessores não considere o gênero como critério relevante na escolha do sucessor, há evidências de resistência

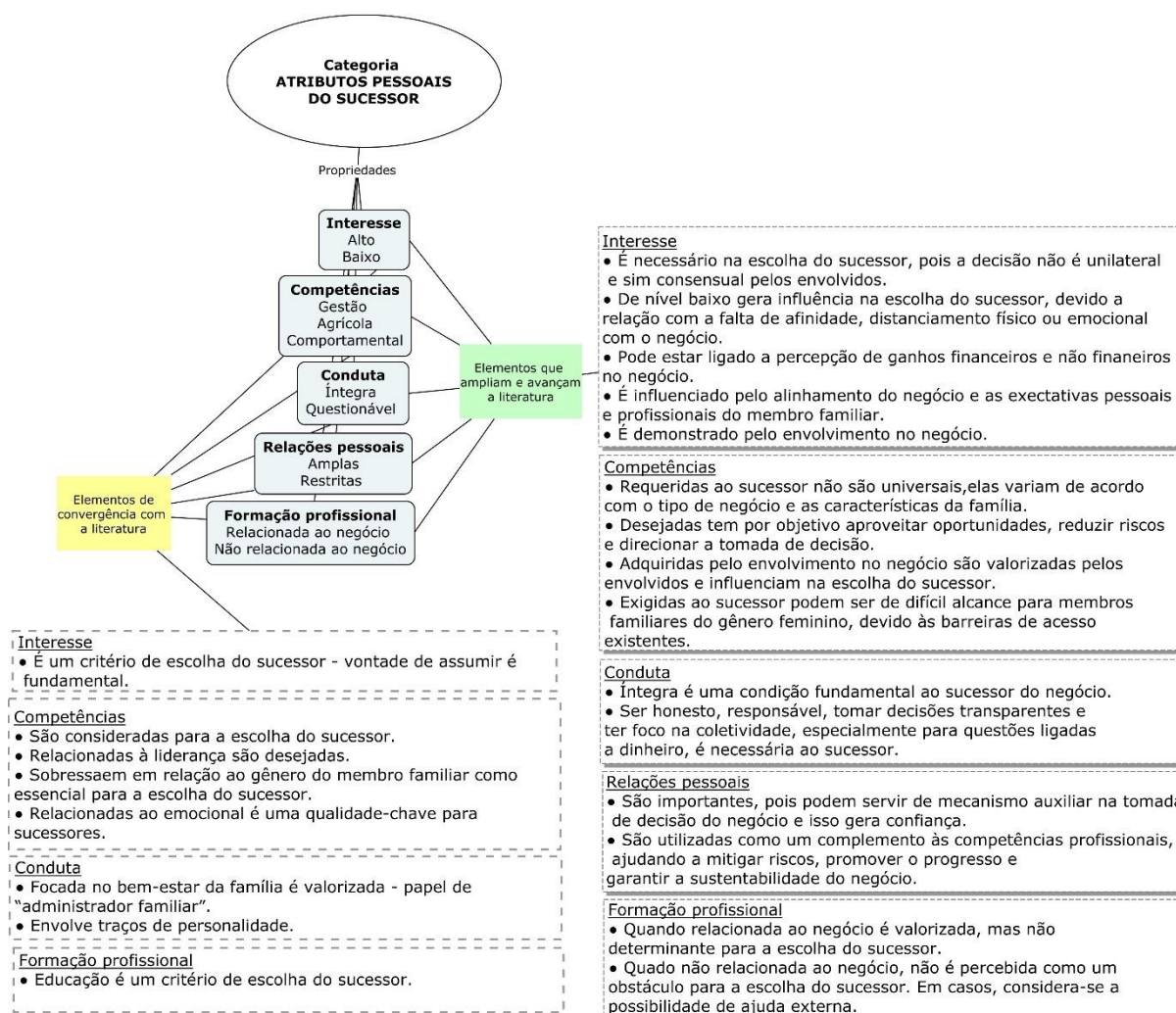
à gestão feminina, sugerindo que a participação das mulheres na sucessão ainda é marcada pela desigualdade de gênero.

Ao associar características consideradas masculinas ao papel de sucessor, Byrne, Fattoum e Thébaud (2019) afirmam que as famílias podem reforçar padrões de gênero tradicionais e limitar as oportunidades para indivíduos que não se encaixam nesses estereótipos. A competição entre irmãos reflete a necessidade de demonstrar características consideradas masculinas para serem selecionados. Os autores ressaltam a complexidade da dinâmica de gênero na sucessão e a importância de considerar interações entre gênero, normas sociais e características individuais na seleção de sucessores.

A questão do gênero na sucessão também é abordada por Humphreys (2013). Em pesquisa com 12 participantes mulheres, o autor apresentou uma perspectiva sobre a invisibilidade feminina nos negócios familiares, especialmente na prática da primogenitura. Ao investigar como as filhas assumem papéis de lideranças nessas empresas, destacou que o critério na seleção de sucessores não é mais baseado principalmente no gênero, a habilidade e o comprometimento vêm ganhando destaque e prevalecendo sobre o gênero na seleção de sucessores. As conclusões indicam que o caminho das mulheres rumo à liderança depende da posse de competências adequadas para gerir e liderar as empresas familiares. A competência emocional emerge como uma qualidade essencial, enquanto a atenção aos aspectos técnicos do trabalho é secundária e muitas vezes negligenciada. Mathew (2016), a partir de um estudo de caso, contrariou a ideia de que a seleção de sucessores é baseada no gênero e não na competência, os resultados enfatizam que as mulheres podem desempenhar papéis empreendedores e de liderança eficazes em empresas familiares.

De Almeida e Melo (2023) apresentaram um estudo de caso sobre a sucessão em uma empresa de transportes, e revelaram a adoção de critérios tradicionais onde o filho mais velho assume o comando sem treinamento específico. Na percepção dos filhos, a formação profissional externa ao negócio contribuiu para a atuação deles dentro da empresa e conseqüentemente os preparando para assumir a empresa. A Figura 16 apresenta um panorama dos achados na literatura em relação à categoria Atributos pessoais do sucessor da teoria substantiva.

Figura 16 - Literatura e teoria para a categoria Atributos pessoais do sucessor.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os estudos analisados que abordaram aspectos relacionados à categoria de Atributos Pessoais do Sucessor, apresentaram elementos que corroboram com os da teoria substantiva desenvolvida. A propriedade Competência do sucessor foi a propriedade mais abordada da categoria nos artigos analisados, na maioria dos casos, pontuando as competências consideradas importantes ao sucessor. Outras propriedades como Conduta, Relações pessoais e Formação profissional foram pouco abordadas ou até mesmo negligenciadas. Não foram identificadas abordagens sobre os tipos de conduta (íntegra e questionável) do sucessor ou até mesmo questões relacionadas a formação profissional fora do âmbito do negócio e a sucessão, entre outros aspectos destacados na Figura 16 que podem influenciar a escolha do sucessor.

### 5.3 CATEGORIA GOVERNANÇA NO NEGÓCIO

Neste tópico são abordados os aspectos discutidos nos artigos relacionados, de alguma forma, aos elementos da categoria "Governança no negócio" na teoria substantiva. Embora algumas informações já tenham sido mencionadas em tópicos anteriores, aqui se destacam pontos específicos ligados a essa categoria.

Khosa (2023) investigou as percepções das pequenas empresas familiares sobre a ausência de planos de sucessão escritos e propõe uma estrutura para superar essa lacuna. Embora os dados apresentaram o reconhecimento da importância do planejamento sucessório, as empresas não o consideraram uma prioridade imediata. Os resultados de Franco, Nagilla e Rodrigues (2023) apresentaram que o processo de sucessão natural é predominante nas empresas familiares pesquisadas, com planos informais e flexíveis em termos de prazos e etapas.

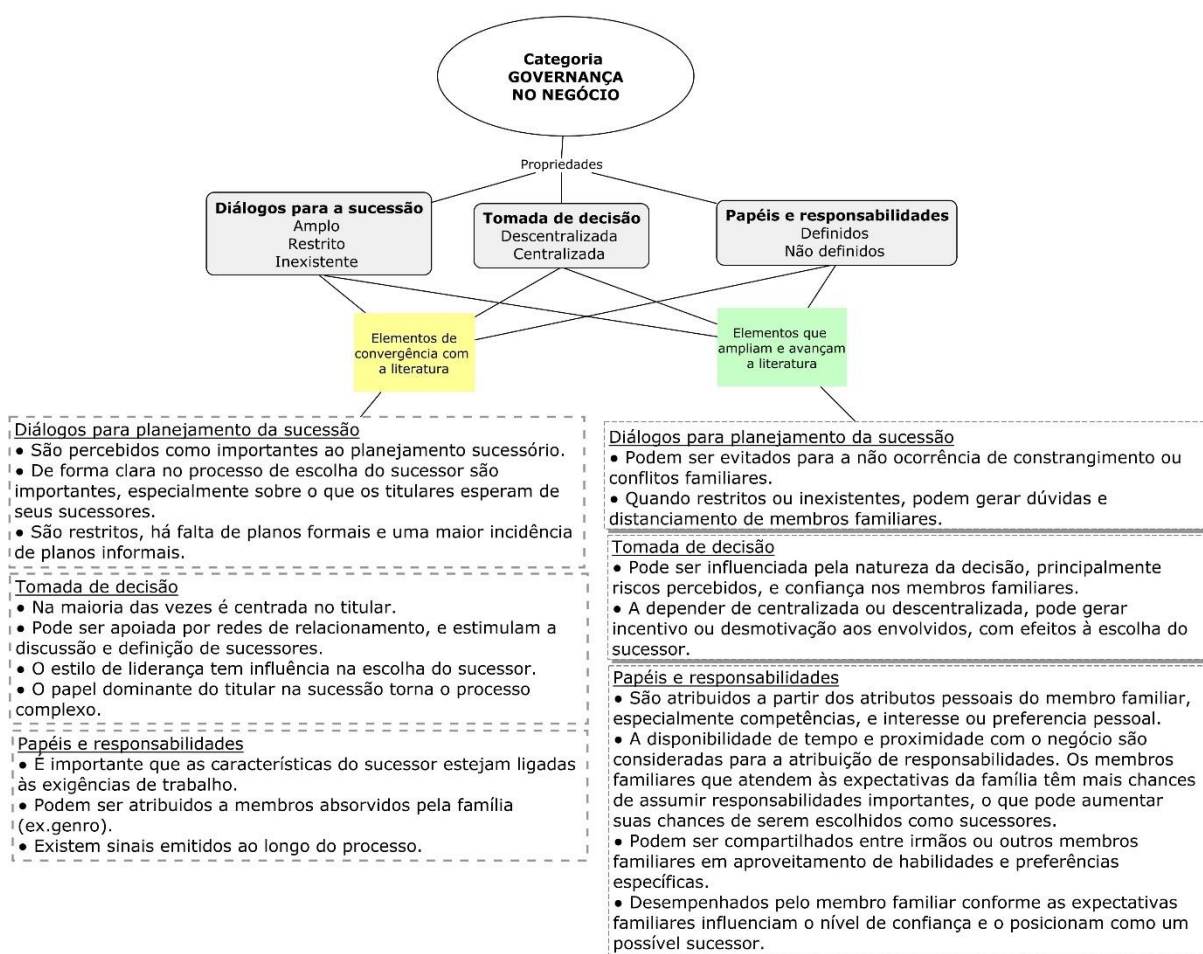
Com objetivo de fornecer informações sobre o impacto que os fatores emocionais têm na seleção de sucessores de empresas familiares, Jayantilal, Jorge e Palacios (2020) focaram no estilo de liderança paternalista do fundador e utilizaram o modelo de jogos para analisar diferentes cenários. O estudo revelou que o estilo do fundador desempenha um papel crucial na garantia da continuidade da empresa e na nomeação do sucessor. Os resultados destacam que os fatores emocionais são determinantes na escolha do sucessor, especialmente em cenários onde ambos os filhos demonstram interesse em carreiras fora da empresa familiar. Quanto maior for a importância que os filhos atribuem ao respeito e cumprimento dos desejos expressos pelo fundador, maior será a propensão para a sucessão intergeracional ser assegurada. Mesmo em casos de liderança autoritária e paternalista por parte do fundador, há o risco de falta de sucessão intergeracional se o processo não for iniciado de forma proativa. Para De Almeida e Melo (2023), o papel dominante do fundador torna o processo de sucessão complexo, com ambiguidades nas relações internas que cria desafios adicionais.

Os fatores que influenciam a escolha do sucessor entre um membro familiar e não familiar, para sucessão de CEO em empresas familiares, são apresentados por Ansari, Goergen e Mira (2014). Os cinco determinantes hipotéticos avaliados foram: o poder familiar (grau de controle empresarial), a geração de família (ser fundador ou da geração do fundador), a independência dos conselheiros (não for empregado, não estiver envolvido em negócios com a empresa e não for membro da família do fundador ou de qualquer executivo contratado pela empresa), a proteção dos acionistas (requisitos e legislação) e o desempenho passado (desempenho pré-sucessão da empresa). As hipóteses confirmadas no estudo é que a

independência dos conselheiros diminui a probabilidade de renomeação do CEO em exercício e de nomeação de um membro da família como novo CEO, ao mesmo tempo que aumenta a chance de um CEO não familiar ser nomeado.

Schell *et al.* (2020) analisaram como ocorre a seleção de CEOs em empresas familiares e desenvolvem um modelo de sinalização na seleção de sucessores. Os resultados revelaram que a sinalização ocorre ao longo de um período prolongado e é influenciada por sinais de compromisso, apego emocional e relacionamento. Além disso, o estudo aponta assimetrias de informação na seleção intrafamiliar, e observa que a sinalização muitas vezes acontece de forma inconsciente, especialmente durante a infância e adolescência. Sinais negativos são utilizados para exclusão de potenciais sucessores. A Figura 17 apresenta um panorama dos achados na literatura em relação à categoria Governança no negócio da teoria substantiva.

Figura 17 - Literatura e teoria para a categoria Governança no negócio



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

A análise comparativa dos elementos da teoria para a categoria Governança no negócio, com os artigos analisados, indicou aspectos pouco ou não explorados na literatura, assim como

outros que corroboram ou complementam. A propriedade Tomada de decisão foi a mais abordada nos estudos analisados, no entanto, cabe ressaltar que em alguns artigos o foco da abordagem não foi a tomada de decisão no negócio para escolha do sucessor diretamente. Quanto a propriedade Papéis e responsabilidades, não foi identificado nos artigos elementos correspondentes ao da teoria, ou seja, discussões de como são atribuídos aos membros do negócio e suas relações para a escolha do sucessor.

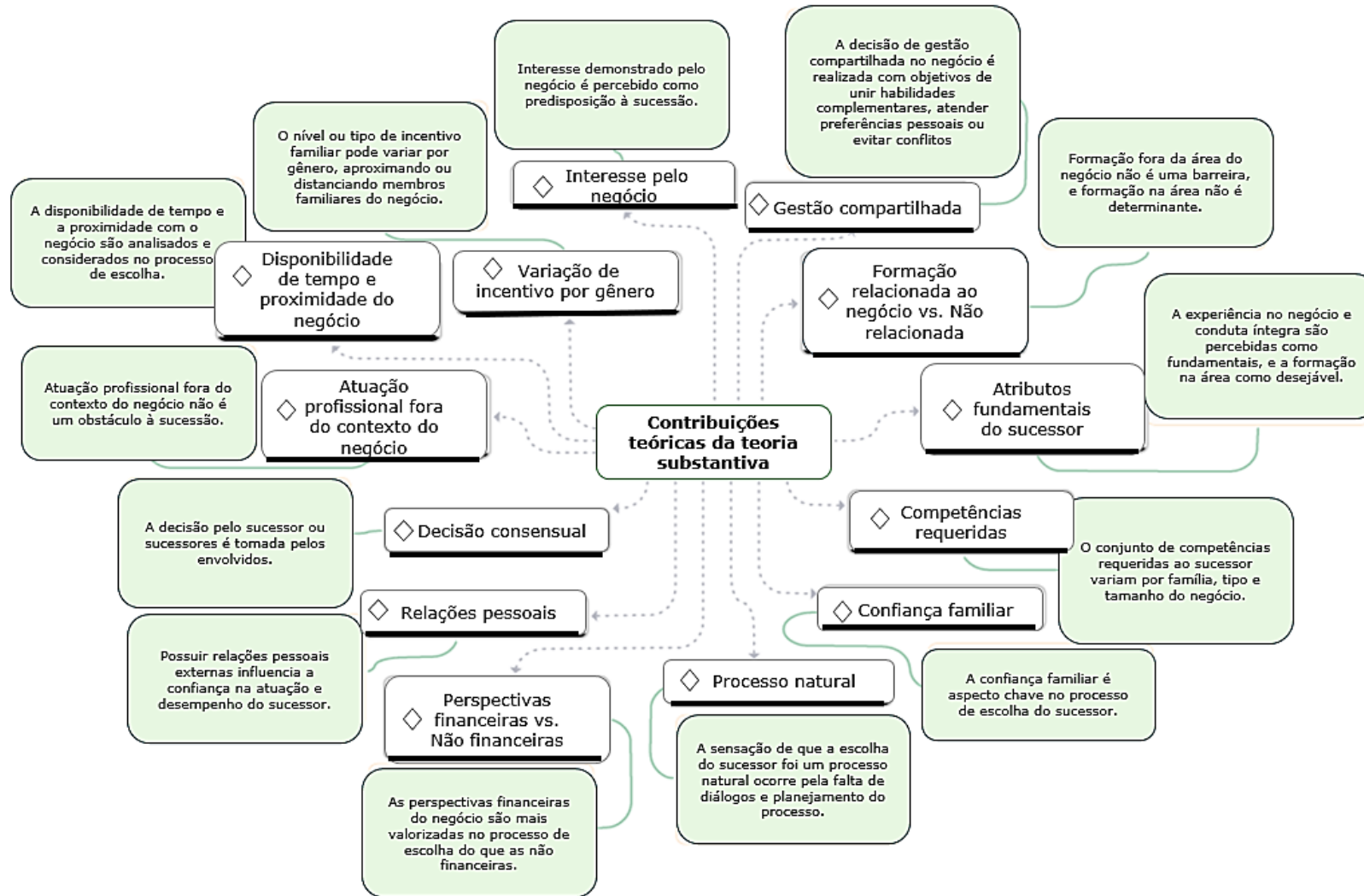
Os artigos que tratam a escolha do sucessor, mas a partir de uma discussão das consequências ao negócio após a escolha/sucessão, também são apresentados. Bertolozzi-Caredio (2024) constatou que a identificação do sucessor pelo titular afeta as escolhas de gestão e impulsiona a estratégias específicas no negócio como: adoção de tecnologia, diversificação agrícola e não agrícola e a cooperação. Para Wheeler *et al.* (2012) a identificação do sucessor está correlacionada positivamente com a gestão presente e futura das propriedades, enquanto a ausência desse sucessor pode resultar em estagnação, como a venda de terras e a falta de adoção de infraestrutura eficiente. Os resultados destacam a influência do contexto e do tipo de fazenda na sucessão agrícola, sugerindo que ter um sucessor nomeado é crucial para a continuidade e sucesso dos negócios familiares.

Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012) compararam sucessões familiares e aquisições externas em Pequenas e Médias Empresas industriais familiares, analisando a gestão da inovação. Sucessões familiares tendem a manter visões anteriores sobre inovação. A mudança dos valores organizacionais de uma empresa pode ser um processo de longo prazo, e uma sucessão pode estabelecer um importante ponto de ruptura entre as formas presentes e futuras de inovação. Portanto, as sucessões (ou a escolha do sucessor) devem ser consideradas como um meio eficaz para instigar mudanças nos valores existentes da empresa.

Quanto a tomada de decisão e o papel do titular, Querback *et al.* (2020) identificaram que as empresas familiares devem evitar que os antecessores escolham exclusivamente os novos sucessores (na pesquisa, de CEO), sem compartilhar o processo de seleção com o conselho ou outras partes interessadas. Isso ocorre porque essa prática fortalece o poder e a legitimidade dos antecessores, o que pode ter um impacto negativo na inovação de produtos.

Chega-se ao final deste capítulo de retorno à literatura, a comparação entre a literatura e os elementos da teoria substantiva permitiu analisar e identificar as principais contribuições teóricas do estudo (Figura 18).

Figura 18 - Contribuições teóricas da teoria substantiva



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir da análise da literatura, concluiu-se que a teoria amplia e avança na compreensão do fenômeno escolha do sucessor do negócio familiar rural. Foram identificados diversos elementos pouco discutidos ou não abordados na literatura para este contexto, conforme destacado na Figura 18 e nos tópicos de discussão desta sessão.



## 6 VALIDAÇÃO DA TEORIA E AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Conforme apresentado na seção de Procedimentos metodológicos da pesquisa, após o retorno à literatura, as últimas etapas no processo da GT são validar a teoria e avaliar a pesquisa (ver Figura 3). Nesta pesquisa, realizou-se o retorno aos participantes e a pesquisa foi avaliada em termos de adequação aos critérios estabelecidos, essenciais na aplicação do método GT (Corbin; Strauss, 2015; Strauss; Corbin, 2008).

### 6.1 VALIDAÇÃO DA TEORIA COM PARTICIPANTES

Após o desenvolvimento da teoria, os resultados foram apresentados a seis participantes da pesquisa, representando 50% da amostragem teórica. Esta etapa teve como objetivo verificar se a explicação do fenômeno escolha do sucessor em negócios familiares rurais na pesquisa condizia com a realidade vivenciada ou fazia sentido, ou se algo relevante para a explicação não estava presente. Os encontros ocorreram nos dias 2 de maio, 11 e 12 de junho de 2024, de forma presencial (2) ou on-line (4), com duração de até 50 minutos.

A escolha dos participantes para esta etapa foi planejada para envolver uma diversidade de perfis tanto de participantes quanto de negócios. Dos seis participantes selecionados, quatro eram do gênero masculino e dois do gênero feminino<sup>27</sup>. Três eram proprietários ou gestores principais do negócio, enquanto três eram candidatos a sucessores. As idades variaram entre 36 e 61 anos. Quanto aos perfis dos negócios, três estavam envolvidos em atividade pecuária e três em agricultura, com tamanhos de propriedades variando de 30 a 2.500 hectares.

A pergunta chave que norteou esta etapa de retorno aos participantes foi: Qual a sua percepção acerca das descobertas apresentadas sobre a escolha do sucessor em negócios familiares rurais? As respostas em todos os casos expressaram concordância com os resultados da pesquisa, sem sinalizações de divergência em relação à realidade percebida do fenômeno pelos envolvidos. Expressões como "sim, é isso mesmo", "exatamente o que eu vejo", "não tenho nada a acrescentar sobre isso", "vejo a minha realidade" e "isso realmente é importante" foram mencionadas pelos participantes. Durante as conversas, os participantes reforçaram pontos apresentados na teoria com memórias e outros exemplos de suas experiências.

Conforme mencionado anteriormente na seção de resultados, a influência da cultura no processo não emergiu dos dados de forma evidente, principalmente pela falta do uso do termo

---

<sup>27</sup> Total de participantes na pesquisa por gênero: gênero masculino (9) e feminino (5).

pelos participantes. No entanto, foi mencionado que a cultura poderia estar presente em propriedades da teoria, especificamente na categoria Relações familiares.

Durante esta etapa de retorno, um participante ao comentar o resultado apresentado sobre as evidências dos desafios enfrentados pelos membros familiares do gênero feminino para à sucessão, comentou que os desafios podem estar relacionados com a “escolha tradicional” ou até mesmo a cultura familiar. Esta observação confirma a impressão que emergiu na fase de codificação dos dados. Portanto, conclui-se que as três categorias com suas respectivas propriedades e dimensões explicam o fenômeno pesquisado, sendo validados nesta etapa de retorno aos participantes.

## 6.2 AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Ainda que não há um consenso sobre os critérios apropriados de avaliação para pesquisa qualitativa, a avaliação é necessária (Corbin; Strauss, 2015). Esta pesquisa adota os critérios desenvolvidos por Charmaz (2006) e são recomendados por Corbin e Strauss (2015). Os critérios são organizados em quatro categorias: credibilidade; originalidade; ressonância e utilidade (Quadro 11).

Quadro 11 - Critérios para avaliação da teoria e perguntas relacionadas

Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua pesquisa alcançou familiaridade íntima com o cenário ou tópico?</li> <li>• Os dados são suficientes para merecer suas afirmações?</li> <li>• Você fez comparações sistemáticas entre observações e entre categorias?</li> <li>• As categorias cobrem uma ampla gama de observações empíricas?</li> <li>• Existem fortes ligações lógicas entre os dados recolhidos e o seu argumento e análise?</li> <li>• A sua investigação forneceu provas suficientes para as suas afirmações para permitir ao leitor formar uma avaliação independente - e concordar com as suas afirmações?</li> </ul>
Originalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suas categorias oferecem novos insights?</li> <li>• Sua análise fornece uma nova representação conceitual dos dados?</li> <li>• Qual é o significado social e teórico deste trabalho?</li> <li>• Como a sua teoria fundamentada desafia, amplia ou refina ideias, conceitos e práticas atuais?</li> </ul>
Ressonância	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As categorias retratam a plenitude da experiência estudada?</li> <li>• Você revelou significados liminares e instáveis tidos como certos?</li> <li>• Você estabeleceu ligações entre coletividades ou instituições maiores e vidas individuais, quando os dados assim o indicam?</li> <li>• A sua teoria fundamentada faz sentido para os seus participantes ou para as pessoas que partilham as suas circunstâncias? A sua análise oferece-lhes insights mais profundos sobre suas vidas e mundos?</li> </ul>
Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sua análise oferece interpretações que as pessoas podem usar no seu mundo cotidiano?</li> <li>• Suas categorias analíticas sugerem algum processo genérico?</li> <li>• Em caso afirmativo, você examinou esses processos genéricos em busca de implicações tácitas?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise poderá desencadear mais investigação noutras áreas substantivas?</li> <li>• Como o seu trabalho contribui para o conhecimento? Como isso contribui para construir um mundo melhor?</li> </ul>
--	--

Fonte: Charmaz (2006, p. 182-183)

A credibilidade desta pesquisa é assegurada devido à adoção rigorosa de práticas fundamentais do método GT. Primeiramente, foram fornecidos detalhes e justificativas de decisões referentes à condução do processo da pesquisa, descrevendo como os dados foram coletados e como a análise foi conduzida. A consciência metodológica foi mantida ao longo de toda pesquisa e diversas ferramentas analíticas recomendadas foram utilizadas. Além disso, por oferecer evidências empíricas para cada elemento discutido nas seções do capítulo de Resultados, permitindo a visualização dos dados brutos que fundamentaram as discussões e reflexões realizadas. Estas foram a base no desenvolvimento da teoria.

Quanto a originalidade, esta pesquisa apresenta contribuições teóricas ao campo de estudos sobre sucessão em negócios familiares rurais, especificamente, amplia e avança na compreensão da escolha do sucessor, conforme apresentado no capítulo de retorno à literatura. Foram identificados elementos que oferecem novas perspectivas sobre a dinâmica do processo, que enriquece a compreensão teórica do fenômeno, como também propõe novas direções para futuras pesquisas.

A ressonância desta pesquisa foi avaliada na etapa de retorno aos participantes, onde as descobertas foram submetidas ao crivo dos envolvidos. Os participantes reconheceram as descobertas como representações de suas experiências e percepções, indicando que a teoria desenvolvida reflete e se alinha a realidade. Além disso, os resultados também foram apresentados aos membros de um grupo de pesquisa composto por professores, profissionais e estudantes ligados às áreas de gestão e agronegócio. Esta etapa permitiu que perspectivas diversas fossem representadas.

A utilidade da pesquisa se apresenta pela capacidade de estimular ou permitir a formulação e implementação de práticas que podem aprimorar e beneficiar os negócios familiares rurais e envolvidos. Algumas possibilidades são apresentadas no capítulo de Considerações finais. Portanto, esta pesquisa atende todos os critérios de avaliação da teoria em termos de qualidade.

Além desses critérios, pesquisadores e revisores podem utilizar outros pontos de avaliação da teoria fundamentada, que pode ser tanto para avaliar a consistência metodológica quanto a qualidade e aplicabilidade do estudo (Corbin; Strauss, 2015). Esses pontos de

verificação (questionamentos), estão disponibilizados no Anexos C e D. Reforça-se que tais critérios são diretrizes e não devem ser tratados como regras rígidas (Corbin; Strauss, 2015).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais. A aplicação da *Grounded Theory* (GT), um método qualitativo robusto e não linear, permitiu uma análise profunda e holística dos elementos e processos que permeiam esse fenômeno.

Os resultados ofereceram uma visão detalhada e abrangente sobre aspectos envolvidos nessa importante etapa da sucessão. Através dos processos de codificações dos dados, emergiram três categorias, 11 propriedades, 24 dimensões, discutidos em seções do trabalho. A teoria substantiva resultante deste estudo apresenta que a escolha do sucessor é um processo multidimensional que ocorre a partir da interação entre as relações familiares, a governança no negócio e os atributos pessoais do sucessor.

A categoria central, “Relações familiares”, apresentou diversos elementos que influenciam no processo de escolha do sucessor, sendo o incentivo às experiências no negócio um deles. Os dados apresentaram que pode haver uma dinâmica familiar que, muitas vezes através de ações ou interações inconscientes ou não planejadas, estimula ou limita os membros familiares a permanecerem no negócio. Algumas motivações parecem influenciar o nível de incentivo à experiência no negócio, como a perspectiva financeira e a expectativa tradicional de mobilidade conjugal.

Quanto a perspectiva financeira, foi identificado que, dependendo do tipo ou tamanho do negócio, familiares podem estimular mais o afastamento de familiares do negócio para buscar novas oportunidades profissionais e financeiras mais seguras em relação ao negócio. Em outros casos, o baixo incentivo está relacionado à inadequação do perfil esperado ao sucessor. Membros familiares do gênero feminino, apesar dos avanços na participação identificados nos dados, ainda parece ser menos incentivados a assumir papéis de gestão no negócio familiar. Essas barreiras podem limitar a experiência no negócio, um processo importante para o desenvolvimento de competências idiossincráticas, impactando o nível de confiança dos familiares em relação ao preparo e desempenho do membro familiar, elementos-chave para a escolha do sucessor identificados nesta pesquisa. Os atributos pessoais esperados do sucessor podem não ser desenvolvidos, criando maiores desafios para o alcance da liderança do negócio.

Além disso, verificou-se que há percepção de que as mulheres podem se distanciar do negócio mais facilmente devido à expectativa social de que, ao se casar, seguirão os caminhos

do marido. É possível que a inclusão de membros agregados a família, como genros, seja um mecanismo de segurança para a continuidade do negócio familiar, assim como, pode envolver questões de confiança.

A consequência do baixo incentivo na escolha do sucessor é a redução de candidatos familiares interessados ou aptos a suceder o negócio. Isso ocorre porque é através dessas relações que são geradas perspectivas no negócio, compartilhadas e desenvolvido o sentimento de pertencimento. Aqueles cujos desejos e objetivos estão alinhados com o negócio tendem a permanecer e se envolver de forma mais ativa, atendendo um aspecto essencial e requerido para o sucessor – a experiência no negócio.

Também identificada como uma propriedade da categoria Relações Familiares, a confiança no sucessor emerge como fundamental no processo de escolha do sucessor. O estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre os membros da família pode ser cultivado ao longo das experiências compartilhadas no negócio, e o candidato que conquistar a confiança dos membros familiares, especialmente no que diz respeito às suas competências e conduta, pode ser considerado o mais adequado para assumir a liderança do negócio.

Elementos individuais e organizacionais também são determinantes na escolha do sucessor. Os atributos pessoais do sucessor, incluindo interesse, competência, conduta, relações pessoais e formação profissional, foram os que se destacaram nos dados analisados. Os dados apresentaram que não existe uma lista específica e universal de atributos desejáveis ao sucessor, pois variam de acordo com as expectativas e exigências da família para o negócio, podendo também variar conforme o tipo de atividade é desempenhada e porte. Isso implica que o membro familiar precisa atender satisfatoriamente requisitos mínimos desejados (do gestor e família) para ser considerado candidato a sucessor e, possivelmente, ser o escolhido.

Um aspecto importante a ressaltar é que nem sempre os atributos desejados para o sucessor do negócio são explicitados durante o processo, o que pode causar conflitos e influenciar negativamente na escolha do sucessor. Atributos relacionados a boa conduta e alto interesse pelo negócio foram identificados como essenciais para o sucessor em todos os casos, podendo levar à exclusão do processo aqueles que não atenderem a tais expectativas. Os resultados apresentaram que a formação profissional relacionada ao negócio não é considerada um critério condicional para a escolha do membro familiar, porém competências adquiridas por meio da prática no negócio são altamente apreciadas e podem ser consideradas uma barreira para aqueles que não as possuem.

A governança no negócio familiar é outro elemento identificado que influencia a escolha do sucessor, incluindo diálogos para a sucessão, papéis e responsabilidades e a tomada de decisão. Diálogos para o planejamento da sucessão no negócio familiar rural são essenciais para uma transição bem-sucedida e influencia a escolha do sucessor. Para os negócios analisados, os dados apresentaram a ocorrência de pouco ou nenhum diálogo diretamente relacionado ao planejamento da sucessão. A comunicação aberta e constante sobre o processo de sucessão facilita a transmissão de informações importantes, como a escolha do sucessor será feita, reduzindo mal-entendidos e divergências e promovendo a entrada e permanência de membros familiares no negócio. Situação contrária pode causar distanciamento de familiares, limitando candidatos, por não saberem quais as expectativas e oportunidades o negócio proporciona, além de quando ocorrerá. Portanto, a governança eficaz, que inclui diálogos sobre planejamento da sucessão, pode impactar significativamente o processo de escolha do sucessor em negócio familiar rural.

A propriedade Papéis e responsabilidades ofereceu uma abordagem detalhada sobre sua definição dentro da governança do negócio familiar, e sua relação com a escolha do sucessor. Os resultados apresentaram que a definição de papéis e responsabilidades orienta os membros da família sobre as atividades do negócio e serve como um dos primeiros passos em direção à liderança do negócio. Além disso, observou-se que esta atribuição muitas vezes reflete as preferências dos próprios membros, e não necessariamente do gestor principal. Isso indica uma mudança de paradigma em relação à gestão do negócio familiar, especialmente ao destacar a preferência por uma gestão compartilhada, com membros familiares (geralmente irmãos) atuando em campos onde têm maior *expertise*. Outro ponto a destacar, se refere a atuação do membro familiar em tempo parcial no negócio que, por motivações diversas, o sucessor atua no negócio em conjunto com outras profissões fora do contexto rural, em diversos casos, incentivado por familiares. Em suma, a definição clara de papéis e responsabilidades não apenas orienta os membros da família sobre suas contribuições esperadas, mas também ajuda a identificar quem possui as habilidades e competências necessárias para assumir a liderança no futuro.

A partir dos elementos da teoria substantiva deste estudo, três diferentes cenários foram apresentados: cenário favorável a escolha, com limitações e desfavorável. No cenário favorável, destacam-se aspectos como o incentivo desde a infância, a confiança no sucessor, o diálogo aberto para planejamento da sucessão e as competências tanto em gestão quanto agrícolas. Esses fatores geram um ambiente propício para a seleção de um sucessor adequado, capaz de

impulsionar o negócio e manter a harmonia familiar. No cenário com limitações embora existam elementos favoráveis, há desafios e restrições que dificultam a seleção do sucessor adequado. Questões específicas podem gerar contratempos ou apresentar desafios, aumentando o risco de uma sucessão problemática. É crucial superar essas limitações para otimizar o processo de seleção do sucessor e garantir a continuidade do negócio, desenvolvendo soluções eficientes que contribuam para uma sucessão bem-sucedida e sustentável. No cenário desfavorável, as circunstâncias apresentam uma série de desafios e ameaças à sustentabilidade do negócio. Um dos principais problemas é a falta de interesse dos membros familiares para a sucessão. Esse desinteresse pode resultar em gestão ineficiente, falta de inovação e conflitos internos, comprometendo a continuidade e o progresso do negócio. Diante dessas dificuldades, são necessárias ações corretivas, como revisão das estratégias de sucessão e fortalecimento do interesse e comprometimento dos sucessores potenciais, para mitigar os impactos negativos e garantir a continuidade do empreendimento no longo prazo.

Em suma, os resultados da pesquisa atendem ao objetivo de compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural a partir das experiências vivenciadas por familiares rurais e responde à pergunta desta pesquisa: Como ocorre, e quais elementos estão envolvidos na escolha do sucessor em negócios familiares rurais? A análise dos dados revelou a importância e influência de diversos elementos no processo de escolha do sucessor, contribuindo para uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno. Portanto, os resultados da pesquisa fornecem *insights* valiosos sobre como as experiências vivenciadas por familiares rurais influenciam a escolha do sucessor do negócio rural.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta contribuições significativas tanto teóricas quanto práticas para a compreensão da sucessão em empresas familiares, especialmente no contexto rural. Em primeiro lugar, representa um avanço teórico da literatura ao proporcionar uma abordagem aprofundada sobre a escolha do sucessor, destacando a complexidade e identificando os elementos que a influenciam. A aplicação do método *Grounded Theory* permitiu uma análise detalhada, resultando no desenvolvimento de uma teoria substantiva que destaca a multidimensionalidade da escolha do sucessor.

Além disso, ao focar negócios do meio rural, a pesquisa amplia o escopo da literatura existente, fornecendo evidências importantes a esse contexto específico. Isso não apenas enriquece o entendimento acadêmico, mas oferece orientações práticas aos envolvidos que



buscam garantir a continuidade e o crescimento sustentável dos negócios. Ao reconhecer e abordar os diversos fatores e dinâmicas que influenciam a escolha do sucessor familiar, os negócios rurais podem se preparar de forma mais eficaz para enfrentar os desafios do futuro, promovendo sua continuidade e crescimento sustentável ao longo das gerações. Além disso, esta pesquisa, a partir das proposições apresentadas, pode servir como base e direcionamento para outras investigações em contextos e métodos diversos, incluindo abordagens quantitativas.

Quanto as contribuições práticas, os resultados deste estudo têm implicações diretas para os negócios familiares rurais e, indiretamente, para o setor agrícola como um todo. Ao escolher o sucessor familiar adequado, fomentam-se boas práticas e o progresso dos negócios e suas respectivas cadeias. Os resultados deste estudo podem servir como base para reflexões e desenvolvimento de políticas públicas voltadas à sucessão, seja para inclusão e estímulos à permanência de jovens no campo, bem como programas de capacitação e apoio aos sucessores oferecidos por instituições do meio rural, como cooperativas e sindicatos, promovendo a continuidade e o desenvolvimento sustentável dessas organizações.

Em suma, esta pesquisa oferece uma visão abrangente e aplicável da sucessão em empresas familiares rurais, destacando sua importância tanto no âmbito teórico quanto prático e fornecendo orientações valiosas para os desafios enfrentados por esses negócios ao longo do tempo.

## 7.2 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

Este estudo lança luz sobre como e, sob quais elementos, ocorre a escolha do sucessor do negócio familiar rural. No entanto, este estudo tem limitações. Em primeiro lugar, diz respeito ao contexto geográfico da pesquisa, uma vez que o fenômeno foi analisado sob a ótica de membros familiares de negócios localizados em um dos estados brasileiros – Mato Grosso do Sul. Portanto, os resultados deste estudo refletem essa realidade.

Uma agenda de pesquisa futura incluiria uma abordagem comparativa regional e estudos longitudinais. Comparar a dinâmica da escolha do sucessor em negócios familiares rurais em diferentes regiões do Brasil ou até mesmo em outros países com características agrícolas semelhantes e/ou contrastantes permitiria uma compreensão mais ampla e contextualizada dos elementos que influenciam esse importante processo da sucessão. Estudos longitudinais acompanhando as ações e decisões relacionadas a escolha do futuro gestor do negócio ao longo do tempo poderiam fornecer *insights* sobre como e por que as decisões são realizadas ou moldadas em diferentes contextos.

Além disso, a partir dos resultados desta pesquisa outras duas problemáticas merecem atenção em pesquisas futuras. Primeiramente, a sucessão por meio de gestão compartilhada entre membros familiares. É possível explorar os desafios e oportunidades associados à sucessão em empresas familiares onde a gestão é compartilhada entre múltiplos sucessores. Isso envolve examinar as dinâmicas familiares e organizacionais que podem surgir nesse contexto. A pesquisa apresentou questões de gênero no âmbito da sucessão de negócios rurais, especificamente sobre incentivos familiares. Destaca-se a necessidade de analisar os efeitos das normas sociais/ culturais na distribuição de oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências para meninas no meio rural.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, R. G.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. Family farm succession: evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 4, 2022.
- AHRENS, J.-P.; LANDMANN, A.; WOYWODE, M. Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 2, p. 86–103, jun. 2015.
- AKPOR-ROBARO, M. O. M. Modeling the relationship between entrepreneurial succession and family business survival: An integrative conceptual approach. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 27, n. SpecialIss, p. 1–23, 2021.
- ANSARI, I. F.; GOERGEN, M.; MIRA, S. The determinants of the CEO successor choice in family firms. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 6–25, out. 2014.
- BASCO, R.; CALABRÒ, A. “Whom do I want to be the next CEO?” Desirable successor attributes in family firms. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 4, p. 487–509, 14 maio 2017.
- BELL, S. *et al.* Migration and land use change in Europe: a review. **Living Reviews in Landscape Research**, v. 4, p. 2, 2010.
- BELMONTE, S. DI; SEAMAN, C.; BENT, R. Keeping it in the family: family, priorities and succession in Scottish landed estates. **Journal of Family Business Management**, v. 7, n. 1, p. 111–121, 10 abr. 2017.
- BERTOLOZZI-CAREDIO, D. *et al.* Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. **Journal of Rural Studies**, v. 76, p. 131–141, maio 2020.
- BERTOLOZZI-CAREDIO, D. The farm succession effect on farmers’ management choices. **Land Use Policy**, v. 137, p. 107014, fev. 2024.
- BIZRI, R. Succession in the family business: drivers and pathways. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 1, p. 133–154, 7 mar. 2016.
- BREUER, F. Predecessor-successor transitions in institutional and interpersonal contexts: on the development of a theory of transfer of personal objects. **Historical Social Research**, v. 37(4), p. 223–236, 2012.
- BUCKMAN, J.; JONES, P.; BUAME, S. Passing on the baton. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 12, n. 2, p. 259–278, 30 ago. 2019.
- BULUT, C. *et al.* The nexus of aging in family businesses. **Journal of Organizational Change Management**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 9 ago. 2019.
- BYRNE, J.; FATTOUM, S.; THÉBAUD, S. A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. **European Management Review**, v. 16, n. 3, p. 579–596, 2019.
- CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37–46, 21 mar. 2001.
- CADIEUX, L. Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 95–109, 21 jun. 2007.

- CADIEUX, L.; LORRAIN, J.; HUGRON, P. Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 17–30, 21 mar. 2002.
- CALABRÒ, A. *et al.* The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 7, p. 2014–2035, jul. 2018.
- CAMFIELD, C.; FRANCO, M. The influence of personal values on family firm succession: a structural model. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 11, n. 4, p. 335, 2019.
- CAROLAN, M. Lands changing hands: experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers. **Land Use Policy**, v. 79, p. 179–189, 2018.
- CASSIA, L.; DE MASSIS, A.; PIZZURNO, E. Strategic innovation and new product development in family firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 2, p. 198–232, 2 mar. 2012.
- CATER, J. J.; JUSTIS, R. T. The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. **Family Business Review**, v. 22, n. 2, p. 109–124, 26 jun. 2009.
- CATER, J. J.; JUSTIS, R. T. The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. **Management Research Review**, v. 33, n. 6, p. 563–585, 21 maio 2010.
- CATER, J. J.; KIDWELL, R. E.; CAMP, K. M. Successor Team Dynamics in Family Firms. **Family Business Review**, v. 29, n. 3, p. 301–326, 24 set. 2016.
- CAVICCHIOLI, D.; BERTONI, D.; PRETOLANI, R. Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. **Journal of Rural Studies**, v. 61, p. 73–83, jul. 2018.
- CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis**. [s.l.] SAGE Publications, 2006.
- CHAUDHRI, V. **Corporate governance**. In *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. SAGE Publications, Vol. 2, pp. 189-193, 2016.  
<https://doi.org/10.4135/9781483376493>
- CHEN, M.; XIAO, J. Z.; ZHAO, Y. Confucianism, successor choice, and firm performance in family firms: Evidence from China. **Journal of Corporate Finance**, v. 69, p. 102023, ago. 2021.
- CHEN, R. *et al.* The impact of rural out-migration on land use transition in China: Past, present and trend. **Land Use Policy**, v. 40, p. 101–110, set. 2014.
- CHIRAPANDA, S. Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 1, p. 58-75, 2020.
- CHRISMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. **Family Business Review**, Vol. 11 No. 1, pp. 35-47, 1998  
doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00035.x.
- CHRISMAN, J. J. *et al.* Governance Mechanisms and Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 42(2), 171-186. 2018 <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1177/1042258717748650>

- CHISWELL, H. M. The Importance of Next Generation Farmers: A Conceptual Framework to Bring the Potential Successor into Focus. **Geography Compass**, v. 8, n. 5, p. 300–312, 2014.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, 4 jul. 1999.
- CLASSEN, C. A. E.; SCHULTE, R. How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1198–1212, 13 nov. 2017.
- CLEGG, S. Governmentality. *Project Management Journal*, 50(3), 266-270, 2019. <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1177/8756972819841260>
- COOPMANS, I. *et al.* Understanding farm generational renewal and its influencing factors in Europe. **Journal of Rural Studies**, v. 86, p. 398–409, 2021.
- CORBIN, J. Taking an Analytic Journey. In: **DEVELOPING GROUNDED THEORY: The Second Generation**. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, 2009.
- CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. California: SAGE, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2010.
- DASPIT, J. J. *et al.* Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 1–21, 2015.
- DE ALMEIDA, E. R.; MELO, M. C. DE O. L. M. Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: desafios e contradições. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 9, p. 16062–16083, 28 set. 2023.
- DE MASSIS, A. *et al.* Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. **Global Strategy Journal**, v. 8, n. 1, p. 3–21, 2018.
- DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Factors Preventing Intra-Family Succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183–199, 1 jun. 2008.
- DECKER, C. *et al.* What Do We Know About Succession in Family Businesses? Mapping Current Knowledge and Unexplored Territory. In: KELLERMANN, F.; HOY, F. (Eds.). **The Routledge Companion to Family Business**. Oxford, UK: Routledge. p. 15–44, 2016.
- DUESBERG, S.; BOGUE, P.; RENWICK, A. Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor. **Land Use Policy**, v. 61, p. 526–535, fev. 2017.
- DYCK, B. *et al.* Passing the baton. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 143–162, mar. 2002.
- FAMASUL. **Boletim casa rural carta conjuntura internacional análise de mercado**. 4. ed. [s.l.] Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul, 2023. v. 2
- FANG, H. *et al.* Do Nonfamily Managers Enhance Family Firm Performance? **Small Business Economics**, 26 fev. 2021.

- FERREIRA, A. B. H. Mini Aurélio. O dicionário da língua portuguesa. 7.ed. Curitiba: Positivo, 2008
- FOGUESATTO, C. R. *et al.* Will I have a potential successor? Factors influencing family farming succession in Brazil. **Land Use Policy**, v. 97, 2020.
- FRANCO, M.; NAGILLA, M.; RODRIGUES, M. The presence of women in family SMEs' succession process: a conceptual framework guided by gender perspective. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 3, p. 579–606, 2023.
- GAGNÉ, M. *et al.* Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 154–167, 17 jun. 2021.
- GARCIA, P. R. J. M. *et al.* Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 2, p. 224–243, 31 mar. 2019.
- GHEE, W. Y.; IBRAHIM, M. D.; ABDUL-HALIM, H. Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. **Asian Academy of Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 103–126, 2015.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- GOBO, G. The renaissance of qualitative methods [22 para-graphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 2005 Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-05/05-3-42-e.htm>.
- GRAEUB, B. E. *et al.* The State of Family Farms in the World. **World Development**, v. 87, p. 1–15, nov. 2016.
- GRUNDSTRÖM, C.; ÖBERG, C.; ÖHRWALL RÖNNBÄCK, A. Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 3, p. 162–173, 2012.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1–25, 21 mar. 1999.
- HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 51–69, 1 mar. 2008.
- HANDLER, W. C. Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 37–52, 5 out. 1990.
- HANDLER, W. C. The Succession Experience of the Next Generation. **FAMILY BUSINESS REVIEW**, v. V, n. 3, p. 283–307, 1992.
- HOPFER, K. R.; MACIEL-LIMA, S. M. Grounded Theory: avaliação crítica do método nos estudos organizacionais. **Rev. FAE**, v. 11, n. 2, p. 15–24, 2008.
- HUMPHREYS, M. Daughter sucion: a predominance of human issues. **Journal of Family Business Management**, v. 3, n. 1, p. 24–44, 2013.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Atlas do Espaço Rural Brasileiro**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/atlas/tematicos/16362-atlas-do-espaco-rural-brasileiro.html>.

- INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 107–117, jan. 2012.
- JASKIEWICZ, P. *et al.* The Adulthood of Family Business Research Through Inbound and Outbound Theorizing. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 10–17, 11 mar. 2020.
- JAYANTILAL, S.; JORGE, S. F.; PALACIOS, T. M. B. Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 4, p. 260–268, dez. 2016.
- JAYANTILAL, S.; JORGE, S. F.; PALACIOS, T. M. B. Paternalism in Family Firms Successor Selection. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1–12, 2020.
- JAYANTILAL, S.; PALACIOS, T. M. B.; JORGE, S. F. Cultural dimension of Indian family firms-impact on successor selection. **Problems and Perspectives in Management**, v. 13, n. 3, p. 96–103, 2015.
- KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F. Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 27–42, 4 dez. 2000.
- KHOSA, R. M. Succession Planning: Perceptions of South African Family-Owned Small Enterprises. **Journal of African Business**, p. 1–25, 20 set. 2023.
- KIMHI, A. Differential Human Capital Investments and the Choice of Successor in Family Farms. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 3, p. 719–724, ago. 1995.
- KIMHI, A.; NACHLIELI, N. Intergenerational Succession on Israeli Family Farms. **Journal of Agricultural Economics**, v. 52, n. 2, p. 42–58, 5 maio 2001.
- KUBÍČEK, A.; MACHEK, O. Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 963–1002, 30 nov. 2019.
- KUDLATS, J.; MCDOWELL, W. C.; MAHTO, R. V. Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 750–756, ago. 2019.
- LE BRETON–MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305–328, 4 jul. 2004.
- LEE, K. S.; LIM, G. H.; LIM, W. S. Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 657–666, 2003.
- LEISS, G.; ZEHRER, A. Intergenerational communication in family firm succession. **Journal of Family Business Management**, v. 8, n. 1, p. 75–90, 27 mar. 2018.
- LEONARD, B. *et al.* Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land Use Policy**, v. 61, p. 147–159, fev. 2017.
- LIU, F. Family business succession roadblock model based on fuzzy linguistic preference relations. **The North American Journal of Economics and Finance**, v. 55, p. 101255, jan. 2021.
- LIU, J. An Integrative Conceptual Framework for Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3656, 12 out. 2018.

- LOCKE, K. D. **Grounded Theory in Management Research**. [s.l.] SAGE Publications, 2001.
- LU, F.; KWAN, H. K.; ZHU, Z. The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 213–234, 26 jun. 2021.
- MACIEL, A. S. *et al.* Women successor selection. **Contad. Adm**, Ciudad de México, v. 66, n. 3, p. 259, 5 out. 2020.
- MAGASI, C. Investigation of successor selection determinants and their effect on family business survival. **African Journal of Applied Research**, 2021.
- MATHEW, V. Women and family business succession in Asia - Characteristics, challenges and chauvinism. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 2–3, p. 410–424, 2016.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. [s.l.] Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1981.
- MENEZES, K. A.; BHASKARAN, S.; DESWAL, A. Effects of national culture on leadership succession planning in small-to-medium scale family enterprises. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 38, n. 1/2, p. 210, 2019.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n. 1, p. 73–87, 21 mar. 2006.
- MORAIS, M.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. Identifying beliefs underlying successors' intention to take over the farm. **Land Use Policy**, v. 68, p. 48–58, nov. 2017.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. W.; NEL, D. Factors influencing family business succession. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 2, n. 3, p. 68–81, dez. 1996.
- MORSE, J. M. *et al.* **DEVELOPING GROUNDED THEORY The Second Generation**. Walnut Creek, CA: Routledge, 2016.
- MOTYLSKA-KUZMA, A.; SZYMANSKA, I.; SAFIN, K. Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 4, p. 955–989, 14 nov. 2023.
- MURPHY, C.; KLOTZ, A. C.; KREINER, G. E. Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 2, p. 291–305, jun. 2017.
- MURPHY, L.; HUYBRECHTS, J.; LAMBRECHTS, F. The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 396–424, 4 dez. 2019.
- NAVE, E. *et al.* A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. **Journal of Management & Organization**, p. 1–25, 2022.
- NAZER, J. R.; LLORCA-JAÑA, M. Succession in large nineteenth-century Chilean family businesses. **Business History**, p. 1–26, 26 jan. 2020.



- O’KANE, P.; SMITH, A.; LERMAN, M. P. Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. **Organizational Research Methods**, v. 24, n. 1, p. 104–139, 21 jan. 2021.
- OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **SUCESSÃO NAS FAZENDAS FAMILIARES: PROBLEMAS E DESAFIOS** Brasília Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea, , 2018.
- OLIVER, D. G.; SEROVICH, J. M.; MASON, T. L. Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research. **Social Forces**, v. 84, n. 2, p. 1273–1289, 1 dez. 2005.
- PERRENOUD, A. J.; SULLIVAN, K. T. Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction Companies. **International Journal of Construction Education and Research**, v. 13, n. 1, p. 64–80, 2 jan. 2017.
- PORFÍRIO, J.; FELÍCIO, J.; CARRILHO, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, 2020 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>.
- POUNDER, P. Family business insights: an overview of the literature. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 1, p. 116–127, 2015.
- PRYOR, J. *et al.* Opting in and opting out: a grounded theory of nursing’s contribution to inpatient rehabilitation. **Clinical Rehabilitation**, v. 23, n. 12, p. 1124–1135, 11 dez. 2009.
- QUERBACH, S. *et al.* When the Former CEO Stays on Board: The Role of the Predecessor’s Board Retention for Product Innovation in Family Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 2, p. 184–207, 21 mar. 2020.
- RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. **Family Business Review**, v. 32, n. 4, p. 330–353, 12 dez. 2019.
- RONDI, E.; DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 4, p. 100236, dez. 2019.
- ROVELLI, P. *et al.* Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. **Journal of Family Business Strategy**, p. 100422, mar. 2021.
- SALVATO, C.; CORBETTA, G. Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors’ Leadership Construction. **Family Business Review**, v. 26, n. 3, p. 235–255, 3 set. 2013.
- SCHELL, S. *et al.* Successor selection in family business—A signaling game. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 3, p. 100286, set. 2020.
- SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=No%20Brasil%2C%2090%25%20das%20empresas,mais%20da%20metade%20do%20PIB>. Acesso em 06/05/2024
- SHARMA, P. *et al.* Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17–36, 4 abr. 2001.

- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 1–15, 21 mar. 2003.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5–15, 20 mar. 2012.
- SHI, X.; TUI, Z.; ZHOU, X. Will the “Prosperity of the Population and Son” Affect the Hiring of the “Shopkeeper”?—Research on Succession Decisions of Actual Controllers in Chinese Family Firms. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 13 maio 2022.
- SILVA, E. R. **Ciclo ERSSA e os antecedentes da aprendizagem organizacional: o empreendedorismo por meio do storytelling**. [s.l.] Universidade de Caxias do Sul, UCS, 2021.
- SOLOMON, A. *et al.* “Don’t Lock Me Out”: Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. **Family Process**, v. 50, n. 2, p. 149–166, jun. 2011.
- STAMM, I.; LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 117–127, set. 2011.
- STEIER, L. P.; MILLER, D. Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 3, p. 145–154, set. 2010.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STRIKE, V. M. The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms. **Family Business Review**, v. 26, n. 3, p. 293–313, 17 set. 2013.
- SUDDABY, R. From the Editors: What Grounded Theory is Not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633–642, 2006.
- SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. O futuro da agricultura familiar: Uma revisão de literatura sobre estratégias inovadoras, sustentáveis e orientadas para a sucessão. *Journal of rural studies*, 47, 117-140, 2016.
- TARLING, C.; JONES, P.; MURPHY, L. Influence of early exposure to family business experience on developing entrepreneurs. **Education + Training**, v. 58, n. 7/8, 8 ago. 2016.
- TAROZZI, M. **O que é grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Petropolis, RJ: Vozes, 2011.
- TATOGLU, E.; KULA, V.; GLAISTER, K. W. Succession Planning in Family-owned Businesses. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 26, n. 2, p. 155–180, 1 abr. 2008.
- TAYLOR, J. E.; MARTIN, P. L. **Chapter 9 Human capital: Migration and rural population change** *Handbook of Agricultural Economics*, 2001.
- TRAN, Y. L. *et al.* Motivations, business structures, and management intentions of large family forest landowners: A case study in the U.S. South. **Forest Policy and Economics**, v. 118, p. 102244, set. 2020.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- UDOMKIT, N.; KITTIDUSADEE, P.; SCHREIER, C. Disharmony within harmony: contrasting views between incumbents and successors on the selection criterion adopted for family business successions. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 4, p. 892–907, 1 dez. 2022.
- VALENZA, G.; CAPUTO, A.; CALABRÒ, A. Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 453-485, 2023.
- VERBEKE, A.; KANO, L. The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1183–1205, 1 nov. 2012.
- VINCENT PONROY, J.; LÊ, P.; PRADIES, C. In a Family Way? A model of family firm identity maintenance by non-family members. **Organization Studies**, v. 40, n. 6, p. 859–886, 11 jun. 2019.
- WAGNER, C.; MAIR, S.; BITSCH, V. Mindsets in Intra-familial Farm Transfer: Successful Successor and Predecessor Prototypes. **Food System Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 143–164, 2022.
- WANG, L.; SI, S. “Factors influencing successor selection in China: an empirical analysis. **Problems and Perspectives in Management**, v. 9, n. 3, p. 52–62, 2011.
- WHEELER, S. *et al.* Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 3, p. 266–275, jul. 2012.
- WILMER, H.; FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ, M. E. Rethinking rancher decision-making: a grounded theory of ranching approaches to drought and succession management. **Rangeland Journal**, v. 37, n. 5, p. 517, 2015.
- WU, M. *et al.* Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 6, p. 905–926, 1 set. 2020.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim. Tradução Daniel Bueno**, 2016.
- ZAGATA, L.; SUTHERLAND, L. A. Deconstructing the “young farmer problem in Europe”: Towards a research agenda. **Journal of Rural Studies**, v. 38, n. 2015, p. 39–51, 2015.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 363–381, 4 jul. 2004.
- ZELLWEGER, T. **Managing the family business: Theory and practice**. Cheltenham, England: Edward Elgar, 2017.
- ZELLWEGER, T. M.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 54–63, mar. 2010.
- ZYBURA, J. *et al.* Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 2, p. 100336, jun. 2021

## APÊNDICE A - MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA

Base teórica	Questão problema	Objetivos da pesquisa		*Questões norteadoras para a pesquisa	Técnicas de coleta e análise dos dados	
<p>Não há (Critério da GT)</p>	<p>Como ocorre, e quais elementos estão envolvidos na escolha do sucessor em negócios familiares rurais?</p>	Geral	Específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conte sobre o negócio rural da família, sua história e sobre os membros familiares envolvidos.</li> <li>2. Conte-me como foi a sua infância e adolescência (na propriedade/negócio rural).</li> <li>3. Relate-me como você percebe a forma como são tomadas as decisões relacionadas ao negócio rural familiar.</li> <li>4. Fale sobre o que representa “a sucessão da gestão dos negócios” e seus significados.</li> </ol> <p>Escolha do sucessor: em andamento ou concluído</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Comente sobre o processo de escolha do sucessor em sua família (há algum familiar “pré-selecionado”? Quem? Por quê?)</li> <li>6. Comente sobre as escolhas que foram feitas em sua família em relação a sucessor(es) (qual familiar foi escolhido para o posto de gestão? Por quê?)</li> <li>7. Relate-me, conforme sua percepção, possíveis passos ou etapas que um membro familiar (futuro sucessor) deveria seguir para alcançar o posto de gestor principal do negócio. Por quê?</li> <li>8. Fale-me sobre as competências e habilidades que o sucessor ao posto de gestor do negócio familiar rural deveria possuir.</li> <li>9. Conte-me, com base em sua experiência, como os candidatos à sucessão podem adquirir os requisitos necessários/exigidos para a função.</li> </ol>	<p>Entrevistas semiestruturadas</p> <p>Codificação aberta, axial e de integração (seletiva).</p> <p>Ferramentas analíticas: Questionamento constante, memorandos, diagramas, O paradigma.</p>	
		Compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por membros familiares.	a) Caracterizar os principais elementos que envolvem o processo de escolha do sucessor de negócios familiares rurais.			5. Comente sobre o processo de escolha do sucessor em sua família (há algum familiar “pré-selecionado”? Quem? Por quê?)
			b) Desenvolver uma teoria substantiva sobre o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural à luz da Grouded Theory.			6. Comente sobre as escolhas que foram feitas em sua família em relação a sucessor(es) (qual familiar foi escolhido para o posto de gestão? Por quê?)
	c) Construir um mapa conceitual da teoria substantiva, ilustrando os elementos explicativos da escolha do sucessor em negócios familiares rurais e suas inter-relações.	7. Relate-me, conforme sua percepção, possíveis passos ou etapas que um membro familiar (futuro sucessor) deveria seguir para alcançar o posto de gestor principal do negócio. Por quê?	8. Fale-me sobre as competências e habilidades que o sucessor ao posto de gestor do negócio familiar rural deveria possuir.			

			<p>d) Apresentar elementos que influenciam para um cenário favorável, com limitações e desfavorável na escolha do sucessor.</p>	<p>10. Se você pudesse fazer algumas sugestões, sobre o que NÃO pode ser ou fazer, a um membro familiar candidato à sucessão da gestão do negócio rural, o que diria?</p> <p>11. Peço que você complete a frase: É essencial que o sucessor do negócio rural tenha e/ou seja _____.</p> <p>12. Agora deixo aberto para alguma outra situação relacionada a escolha do sucessor que gostaria de compartilhar.</p>	
--	--	--	---	--	--

\* Ver roteiro de entrevista completo no Apêndice C.

Fonte: Elaborado pelo Autora, adaptado de Mazzon (1981)

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada “Renovação geracional em negócios familiares rurais: uma teoria substantiva sobre a escolha do sucessor”, desenvolvida pela doutoranda/pesquisadora Noellen Silva Amorim Feuser.

O objetivo principal do estudo é desenvolver uma teoria substantiva sobre o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por famílias rurais. Assim, serão abordados tópicos relacionados aos critérios, motivos e fatores ligados à escolha do sucessor para a gestão do negócio familiar rural.

Este convite se deve ao fato de você ter participado ativamente (ou está participando) no processo de escolha do sucessor para a gestão do negócio familiar rural. Sua participação é voluntária, isto quer dizer que você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Além disso, pode retirar sua participação a qualquer momento e possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Ao participar da pesquisa você passará por uma entrevista semiestruturada e, havendo concordância e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), será registrada por meio de gravação de voz e/ou imagem. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. A possibilidade de recusa e/ou desistência poderá ser realizada a qualquer momento, a participação não é obrigatória, contudo, é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa.

A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e poderá ocorrer presencialmente ou on-line, respeitando a preferência do(a) pesquisado(a). Caso a pesquisa seja presencial medidas de segurança necessárias serão respeitadas e as assinaturas serão coletadas no momento da entrevista. No formato on-line o TCLE será enviado por meio eletrônico, após a leitura do mesmo, caso o(a) pesquisado(a) aceite participar da pesquisa, o aceite será registrado e salvo e substituirá a sua assinatura no documento.

Ao participar da entrevista, você receberá uma via do TCLE, onde consta a identificação e telefone da pesquisadora responsável, bem como, localização e contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos vinculado à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS no 466/2012.

Essa pesquisa pode gerar alguns desconfortos e contrangimento para o pesquisado, envolve a disposição de responder uma ou mais perguntas e a possibilidade de retomar possíveis contatos. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou internet para a realização. Podem ocorrer imprevistos na agenda do(a) pesquisado(a) e pesquisadora, neste caso, uma nova data e horário para entrevista poderá previamente ser solicitada e agendada. Não será invadida a privacidade do(a) pesquisado(a), não haverá

insistência para que perguntas sejam respondidas, a imagem do(a) pesquisado(a) será preservada e todo posicionamento será respeitado.

Você poderá ser solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é contribuir no avanço do conhecimento sobre a sucessão rural em negócios familiares, especificamente quanto a escolha do sucessor. O material coletado nesta pesquisa e os resultados serão utilizados somente para propósito de publicação/apresentação/divulgação científica.

Esta pesquisa não deve lhe ocasionar nenhuma despesa e a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação pela sua participação. Caso aconteça alguma despesa, haverá ressarcimento em dinheiro ou mediante depósito em conta. Além disso, caso tenha algum prejuízo material ou imaterial causado pela sua participação na pesquisa, poderá pedir uma indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma do participante da pesquisa e outra da pesquisadora. Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail [noellenppgdrs@gmail.com](mailto:noellenppgdrs@gmail.com), do telefone “(67) 99676-5891”.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias ‘Hércules Maymone’ – 1º andar, CEP: 79070-900. Campo Grande – MS; e-mail: [cepconep.propp@ufms.br](mailto:cepconep.propp@ufms.br); telefone: 67-3345-7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não mal eficiência, da confidencialidade e da privacidade.

Dessa forma:

Você concorda em participar desta pesquisa ( ) sim ( ) não

Você permite que a entrevista seja gravada ( ) sim ( ) não. Em: ( ) somente áudio ( ) áudio e vídeo

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura da pesquisadora

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

TESE: RENOVAÇÃO GERACIONAL EM NEGÓCIOS FAMILIARES RURAIS: UMA TEORIA SUBSTANTIVA SOBRE A ESCOLHA DO SUCESSOR

Acadêmica: Noellen Silva Amorim Feuser

### PARTE 1 – Perfil dos informantes e caracterização do negócio rural familiar

Cód. Identificação  
 Idade do(a) proprietário(a) /gestor(a) do negócio rural.  
 Sexo  
 Número de filhos  
 Escolaridade  
 Curso de formação  
 Local de residência (rural/urbano)  
 Localização da propriedade rural (cidade/estado)  
 Área da propriedade rural em hectares própria \_\_\_\_\_ alugada \_\_\_\_\_  
 Tipo do(s) negócio(s) rural e qual atividade principal.

### PARTE 2 – História, estrutura familiar e comando do negócio rural.

1. Conte sobre o negócio rural da família, sua história e sobre os membros familiares envolvidos.
2. Conte-me como foi a sua infância e adolescência (na propriedade/negócio rural).
3. Relate-me como você percebe a forma como são tomadas as decisões relacionadas ao negócio rural familiar.

### PARTE 3 – Sucessão e a escolha do sucessor

4. Fale sobre o que representa “a sucessão da gestão dos negócios” e seus significados.  
Escolha do sucessor: em andamento ou concluído
5. Comente sobre o processo de escolha do sucessor em sua família (há algum familiar “pré-selecionado”? Quem? Por quê?)
6. Comente sobre as escolhas que foram feitas em sua família em relação a sucessor(es) (qual familiar foi escolhido para o posto de gestão? Por quê?)
7. Relate-me, conforme sua percepção, possíveis passos ou etapas que um membro familiar (futuro sucessor) deveria seguir para alcançar o posto de gestor principal do negócio. Por quê?
8. Fale-me sobre as competências e habilidades que o sucessor ao posto de gestor do negócio familiar rural deveria possuir.
9. Conte-me, com base em sua experiência, como os candidatos à sucessão podem adquirir os requisitos necessários/exigidos para a função.
10. Se você pudesse fazer algumas sugestões, sobre o que NÃO pode ser ou fazer, a um membro familiar candidato à sucessão da gestão do negócio rural, o que diria?
11. Peço que você complete a frase: É essencial que o sucessor do negócio rural tenha e/ou seja \_\_\_\_\_.

### PARTE 4 – Considerações finais

12. Agora deixo aberto para alguma outra situação relacionada a escolha do sucessor que gostaria de compartilhar.



## APÊNDICE D - REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE ESCOLHA DO SUCESSOR

**String:** ( ( TITLE-ABS-KEY ( sucession\* ) OR TITLE-ABS-KEY ( successor\* ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management transition" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management exchange" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management change" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management transfer" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "family management" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "junior geration" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "next generation" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "older generation" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "passing the baton" ) ) ) AND ( "successor selection" OR "successor choice" OR "successor appointment" ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) )

Critérios de inclusão/exclusão:

- artigos de periódicos e revisados por pares;
- abordar direta ou indiretamente a escolha do sucessor;
- a pesquisa ser realizada em empresas familiares;
- ter acesso digital

## APÊNDICE E - COLETA, SELEÇÃO E ARTIGOS DA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE SUCESSÃO E GT

Questão de pesquisa: Como o método *Grounded Theory* tem contribuído para a discussão sobre a sucessão na gestão de negócios familiares?

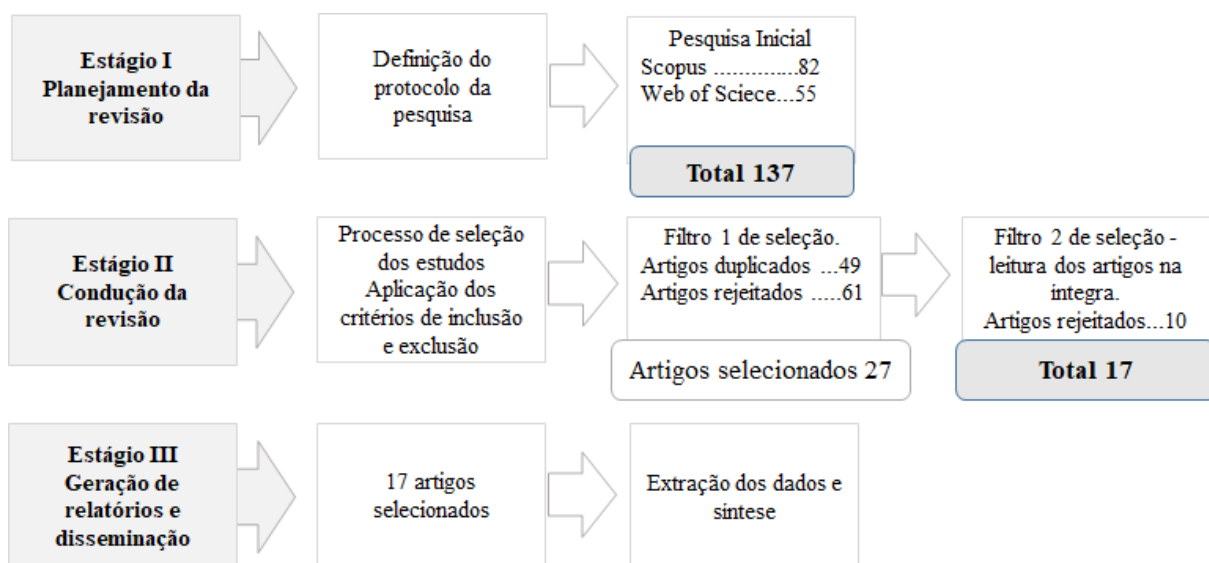
Critérios de inclusão/exclusão:

- artigos de periódicos e revisados por pares;
- abordar a sucessão em empresas familiares;
- ter utilizado o método GT na pesquisa, de forma integral ou parcial;
- ter acesso digital

String Scopus: ( TITLE-ABS-KEY ( "grounded theory" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "family business" OR succession\* OR "management transition" OR "management exchange" OR "management change" OR "management transfer" OR "family management" OR successor\* ))

String Web of Science: TS= ( "grounded theory" AND (succession\* OR "management transition" OR "management change" OR "family business" OR "family management" OR "management transfer" OR "family management" OR successor\* ))

Figura - Estágios de seleção dos artigos da revisão sistemática.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tranfield, Denyer e Smart (2003)

**APÊNDICE F - ARTIGOS SOBRE SUCESSÃO PELA APLICAÇÃO<sup>28</sup> DA GT.**

	Autores	Ênfase	Objetivo (s)
1	(BERTOLOZZI-CAREDIO <i>et al.</i> , 2020)	Etapas e dinâmica da sucessão	Compreender a dinâmica da sucessão da agricultura familiar na pecuária extensiva de duas áreas marginais da Espanha
2	(SOLOMON <i>et al.</i> , 2011)	Complexidades da sucessão	Compreender as complexidades da sucessão das empresas familiares
3	(CATER; JUSTIS, 2009)	Desenvolvimento de sucessores - de seguidores a líderes.	Examinar variáveis (e seus relacionamentos) que ajudam a explicar a liderança do sucessor de uma empresa familiar.
4	(WILMER; FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ, 2015)	Tomada de decisão	Descrever o processo de tomada de decisão dos fazendeiros; Identificar e descrever os distintos padrões destes processos para a seca e planejamento de sucessão.
5	(TARLING; JONES; MURPHY, 2016)	Influência da empresa familiar / Educação empreendedora	Avaliar as influências das empresas familiares sobre os alunos durante a transição do ensino superior para identificação da carreira do empreendedorismo.
6	(BREUER, 2012)	Transferência de objetos pessoais	Descreve o desenvolvimento de uma teoria das transições predecessor-sucessor em contextos sociais
7	(CASSIA; DE MASSIS; PIZZURNO, 2012)	A presença da variável família na Inovação estratégica e desenvolvimento de novos produtos em empresas familiares.	Investigar a relação entre a presença da variável família dentro de uma empresa e os fatores que afetam o sucesso do desenvolvimento de novos produtos.
8	(VINCENT PONROY; LÊ; PRADIES, 2019)	Identidade organizacional familiar	Compreender como os membros não-familiares mantêm uma identidade de empresa familiar. – um entendimento de que eles formam, como um coletivo, uma empresa familiar.
9	(LIU, 2018)	Herança de empresas familiares – Sucessões sustentáveis	Desenvolver uma estrutura conceitual abrangente para a consideração completa de todos os fatores potenciais que afetam a herança de empresas familiares.
10	(TRAN <i>et al.</i> , 2020)	Riqueza socioemocional	Examinar as estruturas de negócios, extensão da propriedade e objetivos de gestão de grandes proprietários de terras florestais familiares.
11	(MURPHY; HUYBRECHTS; LAMBRECHTS, 2019)	Riqueza socioemocional	Investigar como e por que a riqueza socioemocional se origina e se desenvolve dentro de membros

<sup>28</sup> Nem todos os trabalhos identificados na revisão integrativa da literatura se propõem a desenvolver uma teoria substantiva, em casos, a aplicação do “método” é direcionada para atividades específicas da pesquisa, especialmente, para a codificação dos dados.

		entre membros da família	individuais da família da próxima geração por meio de eventos vitais críticos e experiências com a empresa familiar.
12	(KUDLATS; MCDOWELL; MAHTO, 2019)	Relações intergrupais em empresas multifamiliares	Examinar por que algumas empresas multifamiliares são capazes de evitar ou gerenciar conflitos entre grupos e como as empresas multifamiliares podem funcionar harmoniosamente.
13	(SALVATO; CORBETTA, 2013)	Conselheiros na construção de liderança de sucessores	Propor um modelo fundamentado de desenvolvimento de liderança de sucessores dirigidos por conselheiros
14	(LEISS; ZEHRER, 2018)	Comunicação intergeracional	Explorar como a comunicação intergeracional entre predecessores e sucessores impacta a família empreendedora e a empresa familiar. Desenvolver uma tipologia de padrões de comunicação na sucessão de empresas familiares.
15	(CATER; KIDWELL; CAMP, 2016)	Equipe dinâmica em empresas familiares	Examinar a dinâmica das equipes de liderança sucessoras, usando insights da dinâmica familiar e da literatura de sucessão e da teoria do conflito nas empresas familiares.
16	(CLASSEN; SCHULTE, 2017)	Conflitos nas empresas familiares	Desenvolver uma compreensão de como os conflitos, causados pelas especificidades das empresas familiares – a familiaridade – impactam as mudanças nas empresas
17	(STRIKE, 2013)	Aconselhamento em empresas familiares	Analisar como os Consultores mais confiáveis captam e direcionam sutilmente a atenção dos membros da empresa familiar e facilitam um ambiente de atenção coletiva.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

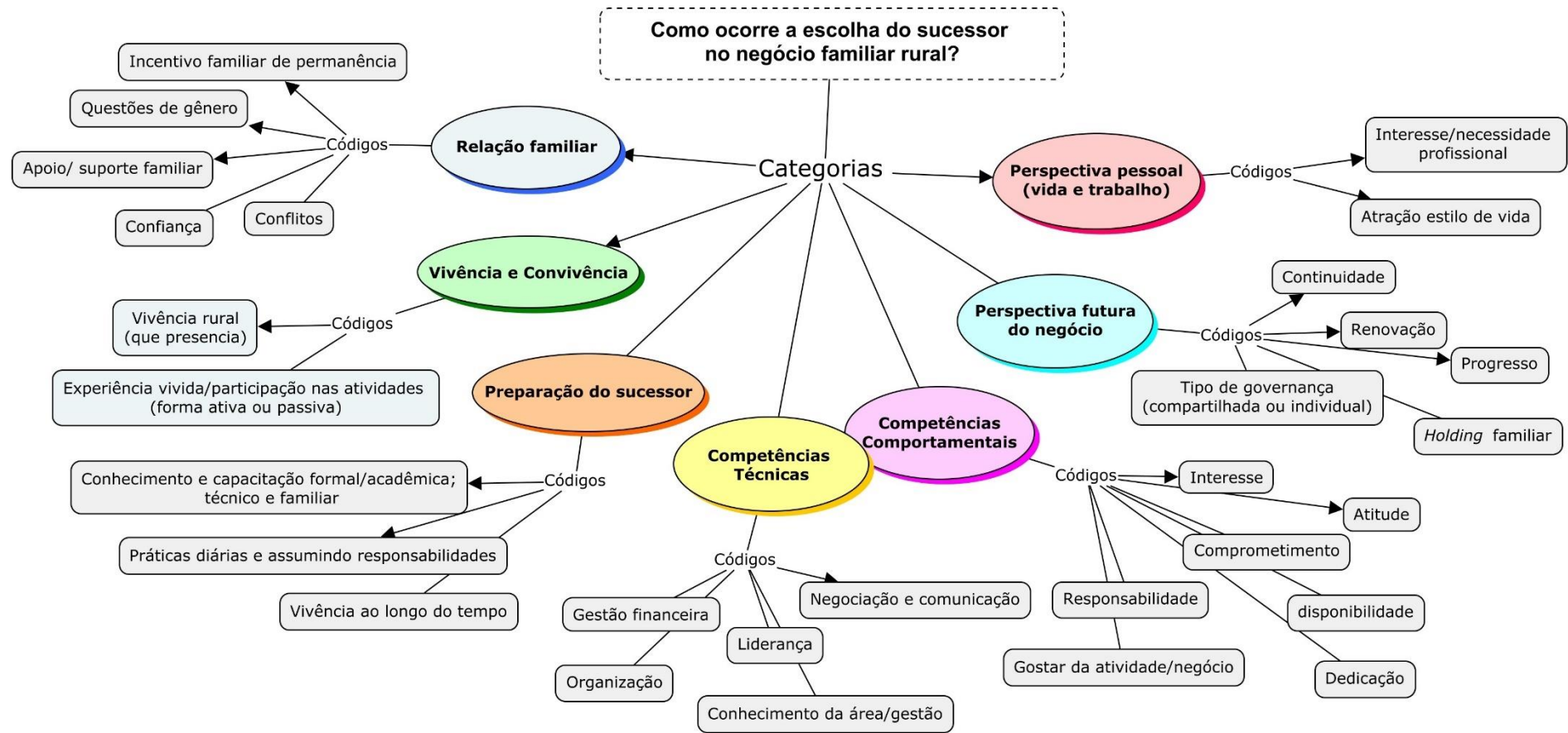
## APÊNDICE G – ORDENAMENTO CONCEITUAL DA TEORIA

	Categoria	Propriedades	Dimensões
1	Relações familiares	Incentivo às experiências no negócio	Alto (+) Baixo (-)
		Perspectiva no negócio	Financeira Não financeira
		Confiança no sucessor	Forte (+) Fracá (-)
2	Atributos pessoais do sucessor	Interesse	Alto (+) Baixo (-)
		Competência	Gestão (+) Agrícola (+) Comportamental (+)
		Conduta	Íntegra (+) Questionável (-)
		Relações pessoais	Amplas (+) Restritas (-)
		Formação profissional	Relacionada ao negócio (+) Não relacionada ao negócio (-)
3	Governança no negócio	Diálogos para planejamento da sucessão	Ampla (+) Restrita (+) Inexistente (-)
		Papeis e responsabilidades	Definidos (+) Não definidos (-)
		Tomada de decisão	Descentralizada (+) Centralizada (-)

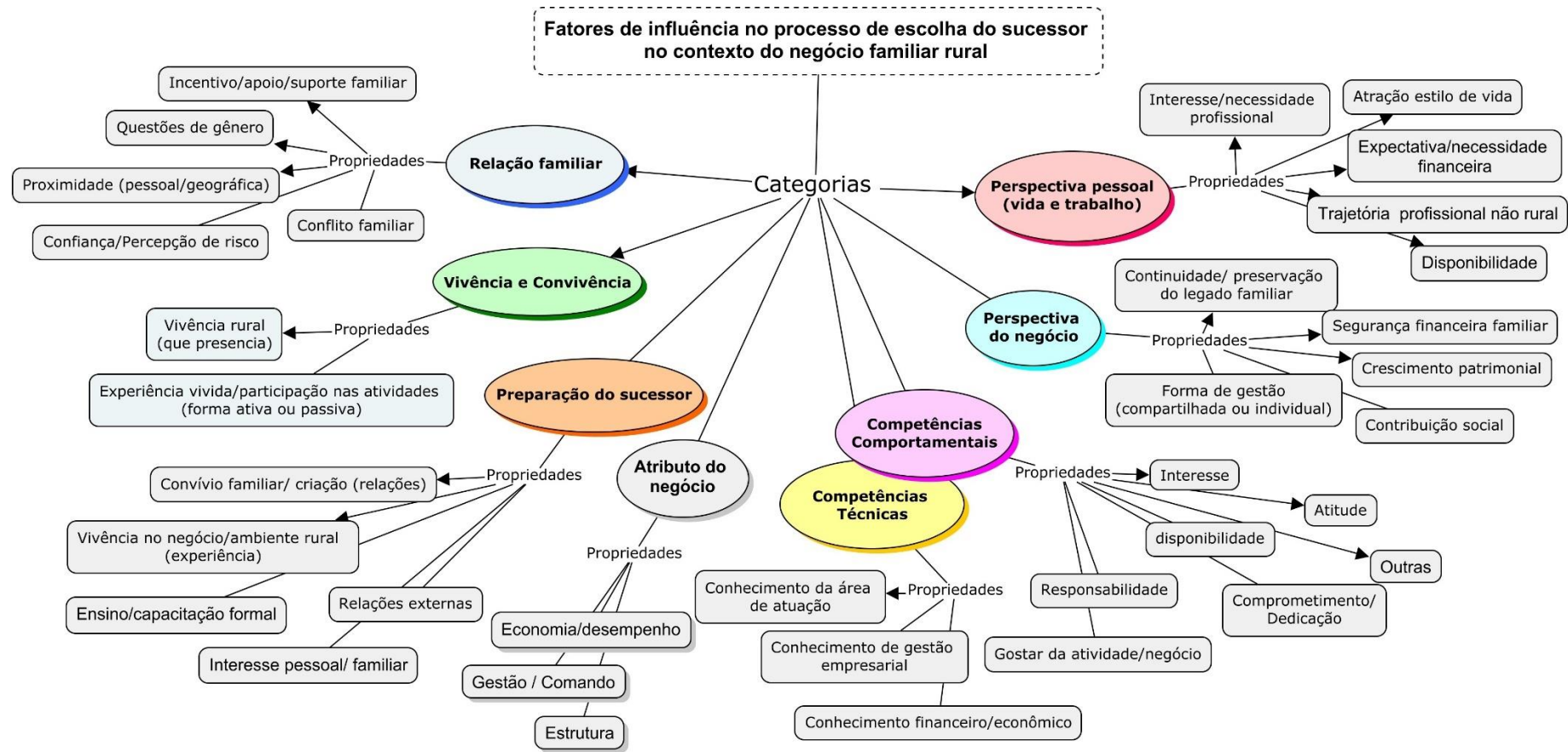
Notas: (+) indica influência/relação positiva para escolha do sucessor; (-) indica influência/relação negativa.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

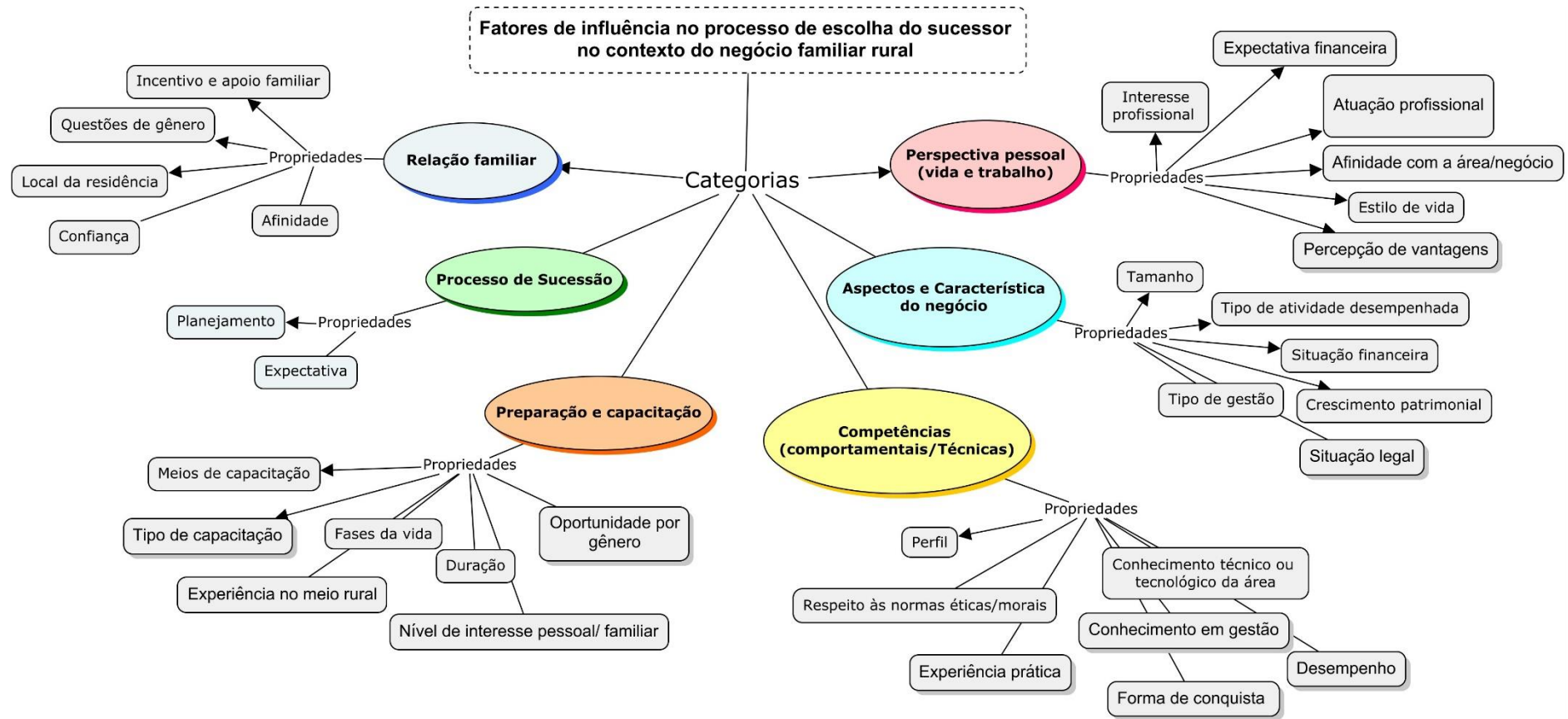
APÊNDICE H - DIAGRAMA BLOCO I



APÊNDICE I - DIAGRAMAS BLOCO II

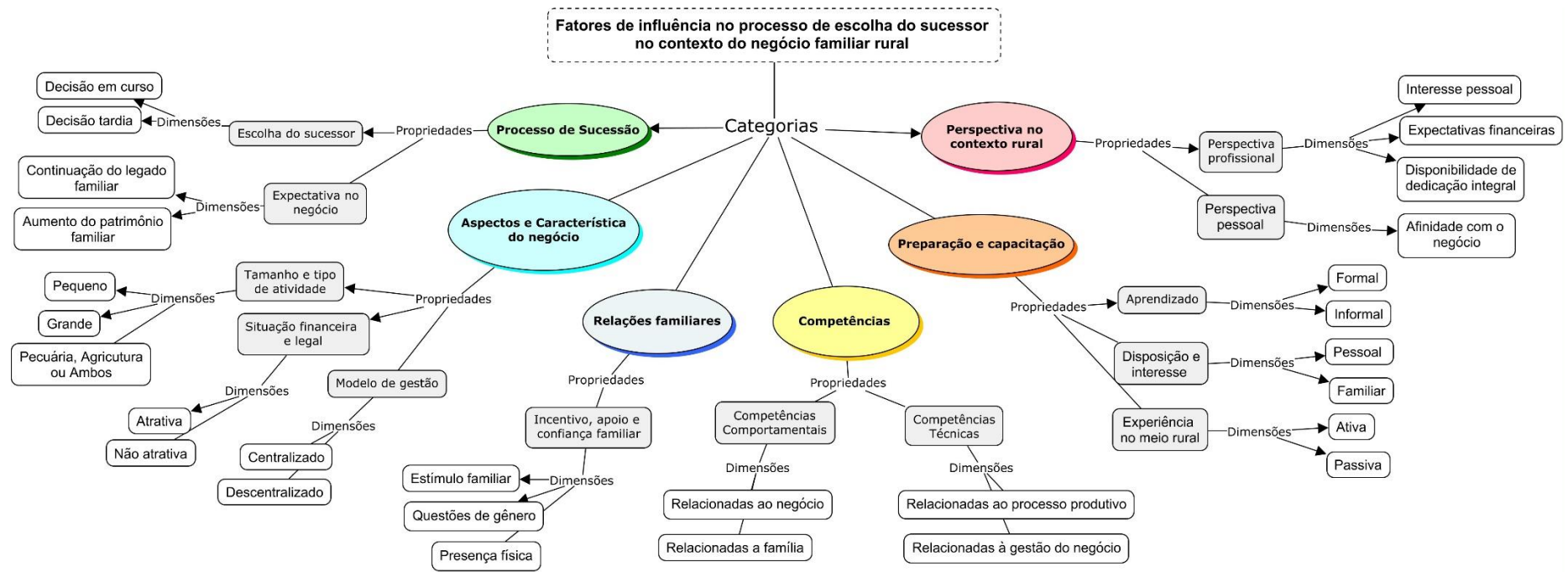


APÊNDICE I - DIAGRAMA BLOCO II Cont.



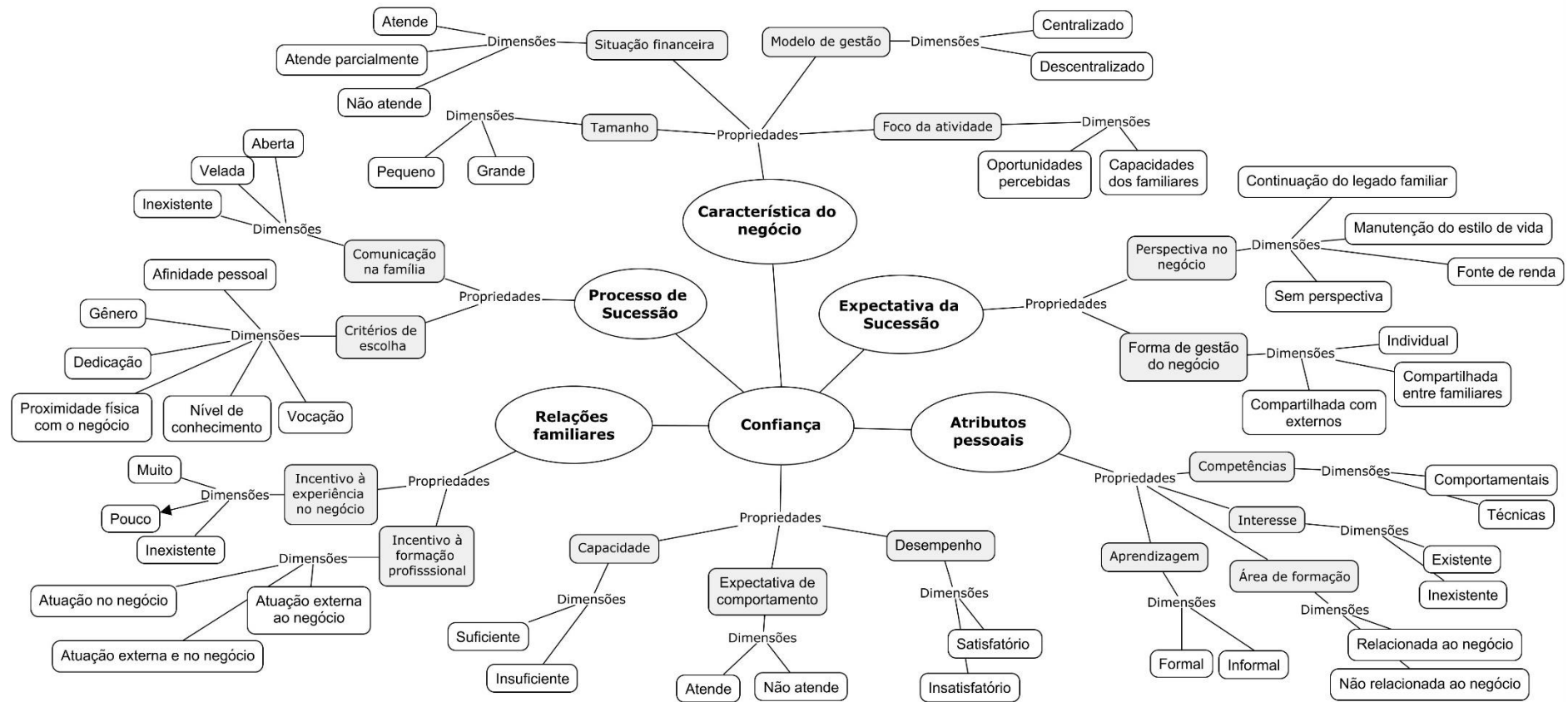


APÊNDICE I - DIAGRAMA BLOCO II Cont.

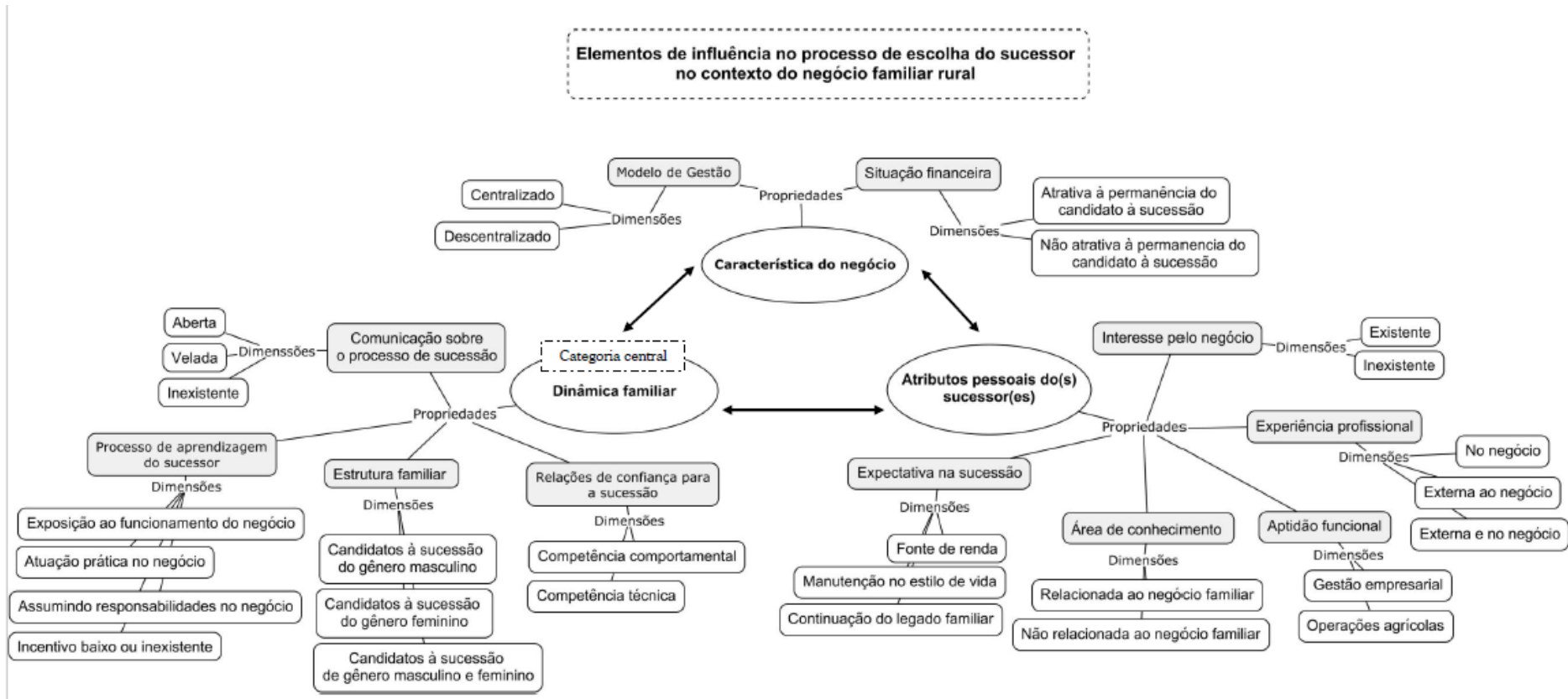


APÊNDICE J - DIAGRAMAS BLOCO III

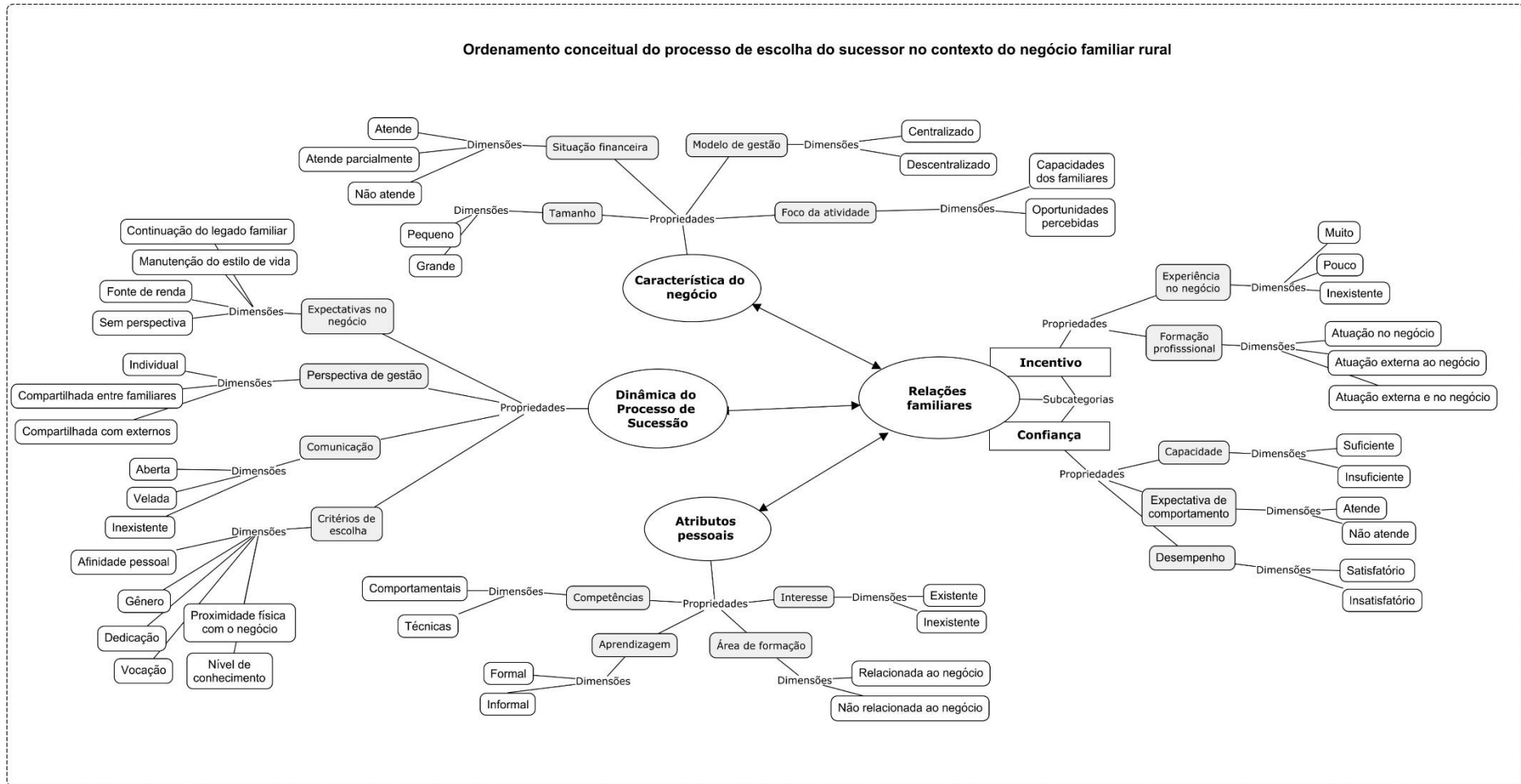
Ordenamento conceitual do processo de escolha do sucessor no contexto do negócio familiar rural



APÊNDICE J - DIAGRAMA BLOCO III Cont.



APÊNDICE J - DIAGRAMA BLOCO III Cont.



## APÊNDICE K -ARTIGOS ANALISADOS NO RETORNO À LITERATURA

	Autores (Ano)	Título do artigo	Objetivo
1	Bertolozzi-Caredio (2024)	The farm succession effect on farmers' management choices	Verificar se e em que medida a identificação de um sucessor dentro da agricultura familiar afeta as escolhas estratégicas do agricultor, e identificar quais estratégias de gestão são privilegiadas pelos agricultores que identificam um sucessor.
2	Motylska-Kuzma, Szymanska e Safin (2023)	Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises	Investigar o impacto da influência familiar medida pela escala F-PEC na estratégia de sucessão de liderança das empresas privadas (tanto empresas familiares como fundadores solitários).
3	Franco, Nagilla e Rodrigues (2023)	The presence of women in family SMEs' succession process: a conceptual framework guided by gender perspective	Analisar como a presença da mulher é vista no processo sucessório de pequenas e médias empresas (PME) familiares no Brasil e em Portugal.
4	Khosa (2023)	Succession Planning: Perceptions of South African Family-Owned Small Enterprises	Investigar as percepções das pequenas empresas familiares sobre as razões da ausência de planos de sucessão escritos e as implicações do quadro de sucessão bem-sucedido proposto.
5	Almeida e Melo (2023)	Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: desafios e contradições	Apresentar o processo de sucessão e de definição de sucessores, bem como fatores que facilitam e dificultam a sucessão em uma empresa familiar de transportes situada no município de Araxá.
6	Udomkit, Kittidusadee e Schreier (2022)	Disharmony within harmony: contrasting views between incumbents and successors on the selection criterion adopted for family business successions	Explorar os atributos que um sucessor subsequente em uma empresa familiar deve possuir e examinar as diferenças nos atributos esperados aos olhos do titular e do futuro sucessor.
7	Abdala, Binotto e Borges (2022)	Sucessão familiar rural: Evidências da capacidade absorptiva, capital social e aspectos socioeconômicos	Identificar como o capital social, a capacidade de absorção e as características socioeconômicas influenciam a sucessão agrícola.
8	Shi, Tui e Zhou (2022)	Will the “Prosperity of the Population and Son” Affect the Hiring of the “Shopkeeper”?—	Testar o impacto do número e da estrutura de gênero dos filhos dos controladores reais na gestão profissional das empresas familiares chinesas.

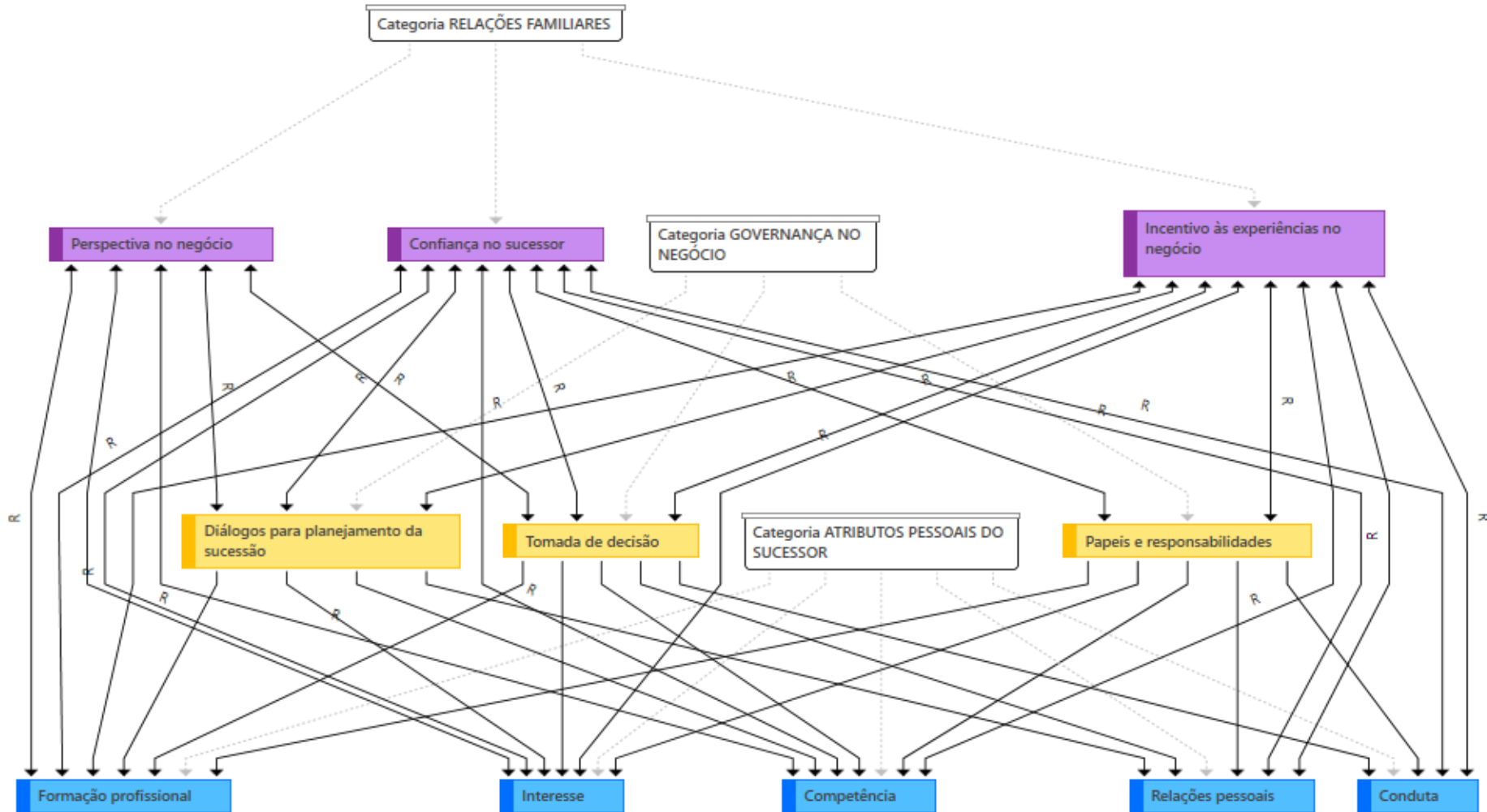
		Research on Succession Decisions of Actual Controllers in Chinese Family Firms	
9	Chen, Xiao e Zhao (2021)	Confucianism, successor choice, and firm performance in family firms: Evidence from China	Examinar a relação entre o confucionismo, a escolha do sucessor da liderança e o desempenho da empresa em empresas familiares na China.
10	Magasi (2021)	Investigation of Successor Selection Determinants and their Effect on Family Business Survival	Examinar os fatores a serem considerados durante o processo de recrutamento e seleção do sucessor e como eles afetam a sobrevivência das empresas familiares de manufatura (FOMFs) na região de Dar es Salaam.
11	Akpor-Robaro (2021)	Modeling the relationship between entrepreneurial succession and family business survival: An integrative conceptual approach	Fornecer um caminho para a compreensão do como e do porquê dos possíveis efeitos das características do sucessor (a escolha do sucessor) na sobrevivência pós sucessão da empresa familiar.
12	Maciel <i>et al.</i> (2020)	Women successor selection	Identificar os fatores que influenciam a decisão da seleção de uma mulher para ter sucesso na direção da empresa familiar na próxima geração.
13	Jayantilal, Jorge e Palacios (2020)	Paternalism in Family Firms' Successor Selection	Fornecer informações sobre o impacto que os fatores emocionais têm na seleção de sucessores em empresas familiares, destacando o papel desempenhado pelo estilo de liderança paternalista do fundador na seleção de sucessores em empresas familiares.
14	Querbach <i>et al.</i> (2020)	When the Former CEO Stays on Board: The Role of the Predecessor's Board Retention for Product Innovation in Family Firms	Analisar como e sob quais condições a retenção do antecessor no conselho afeta a inovação de produtos em empresas familiares após a sucessão.
15	Schell <i>et al.</i> (2020)	Successor selection in family business-A signaling game	Compreender como é conduzida a seleção intrafamiliar de CEOs em empresas familiares e, mais importante, se e como a sinalização se desenrola nesse processo de seleção.
16	Wu <i>et al.</i> (2020)	Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana	Analisar a sucessão em empresas familiares no Gana utilizando a teoria do comportamento planejado (Ajzen, 1991) e a dimensão cognitiva da teoria do capital social para conhecer a intenção do fundador/titular de entregar a empresa familiar a um sucessor interno.

17	Chirapanda (2019)	Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan	Elucidar as principais estratégias que as empresas familiares japonesas empregam para garantir a continuidade bem-sucedida do seu empreendimento, que poderiam servir de lição para o resto do mundo.
18	Byrne, Fattoum e Thébaud (2019)	A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession	Analisar como o género estrutura a seleção de sucessores nas empresas familiares.
19	Belmonte, Seaman e Bent (2017)	Keeping it in the family: family, priorities and succession in Scottish landed estates	Investigar e desenvolver uma maior compreensão das empresas familiares multigeracionais na Escócia, fornecendo uma visão sobre por que este grupo teve sucesso quando a maioria das empresas familiares (e sem dúvida algumas propriedades) não sobrevivem após a terceira geração.
20	Mathew (2016)	Women and family business succession in Asia - Characteristics, challenges and chauvinism	Investigar como as mulheres podem ser a escolha para a seleção como sucessora da empresa familiar e analisa os desafios enfrentados pelas mulheres na realização de negócios familiares.
21	Bizri (2016)	Succession in the family business: drivers and pathways	Explorar o processo de sucessão, concentrando-se, primeiro, nos motivadores da escolha do sucessor e, em segundo lugar, no impacto desta escolha no comportamento empreendedor dos irmãos.
22	Ansari, Goergen e Mira (2014)	The determinants of the CEO successor choice in family firms	Identificar os fatores que influenciam a decisão de sucessão do CEO em empresas familiares cujo CEO titular é membro da família controladora.
23	Humphreys (2013)	Daughter succession: a predominance of human issues	Examinar um papel emergente das filhas nas empresas familiares: o de líder empresarial. Fornece uma visão alternativa sobre a invisibilidade feminina nos negócios familiares e a prática da primogenitura.
24	Grundström, Öberg e Rönnbäck (2012)	Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers	Comparar as sucessões intrafamiliares e as aquisições externas em PMEs industriais familiares para determinar possíveis diferenças na forma como são percebidas e geridas. O artigo centra-se em dois aspectos de longo prazo das empresas familiares: a sua sucessão e a sua capacidade de inovar.
25	Wheeler <i>et al.</i> (2012)	Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia	Investigar as consequências de tais mudanças para a transferência intergeracional da agricultura familiar no MDB, e se alguma tendência

			ou mudança nos planos de sucessão na última década pode ser identificada.
26	Tatoglu, Kula e Glaister (2008)	Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey	Investigar a dinâmica do processo sucessório para FOBs que já tomaram a decisão de sucessão e selecionaram seus sucessores.
27	Lee, Lim e Lim (2003)	Family business succession: Appropriation risk and choice of successor	Examinar como o grau de idiosincrasia de uma empresa familiar e a capacidade da prole da família afetam a sucessão. Fornece um racional econômico baseado na economia dos custos de transação (TCE) para o fenômeno sucessório observado em empresas familiares.
28	Kimhi e Nachlieli (2001)	Intergenerational Succession on Israeli Family Farms	Analisar a decisão das famílias de agricultores em ter um sucessor na propriedade. Investiga quais características familiares e agrícolas estão associadas a maiores probabilidades de ter um sucessor e, portanto, às perspectivas de sobrevivência dessas fazendas a longo prazo.

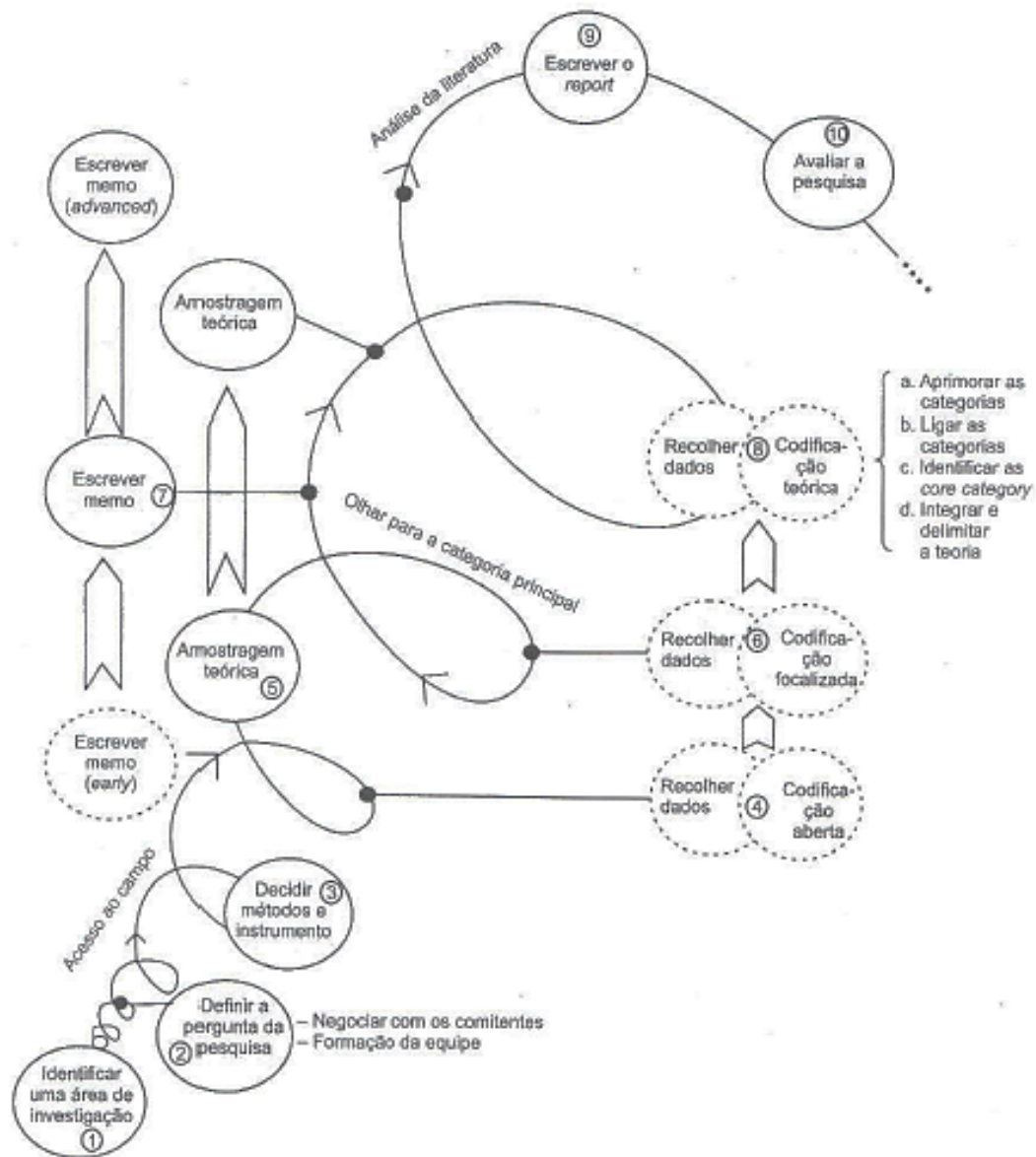


APÊNDICE L - RELAÇÕES ENTE CATEGORIAS E PROPRIEDADES DA TEORIA SUBSTANTIVA



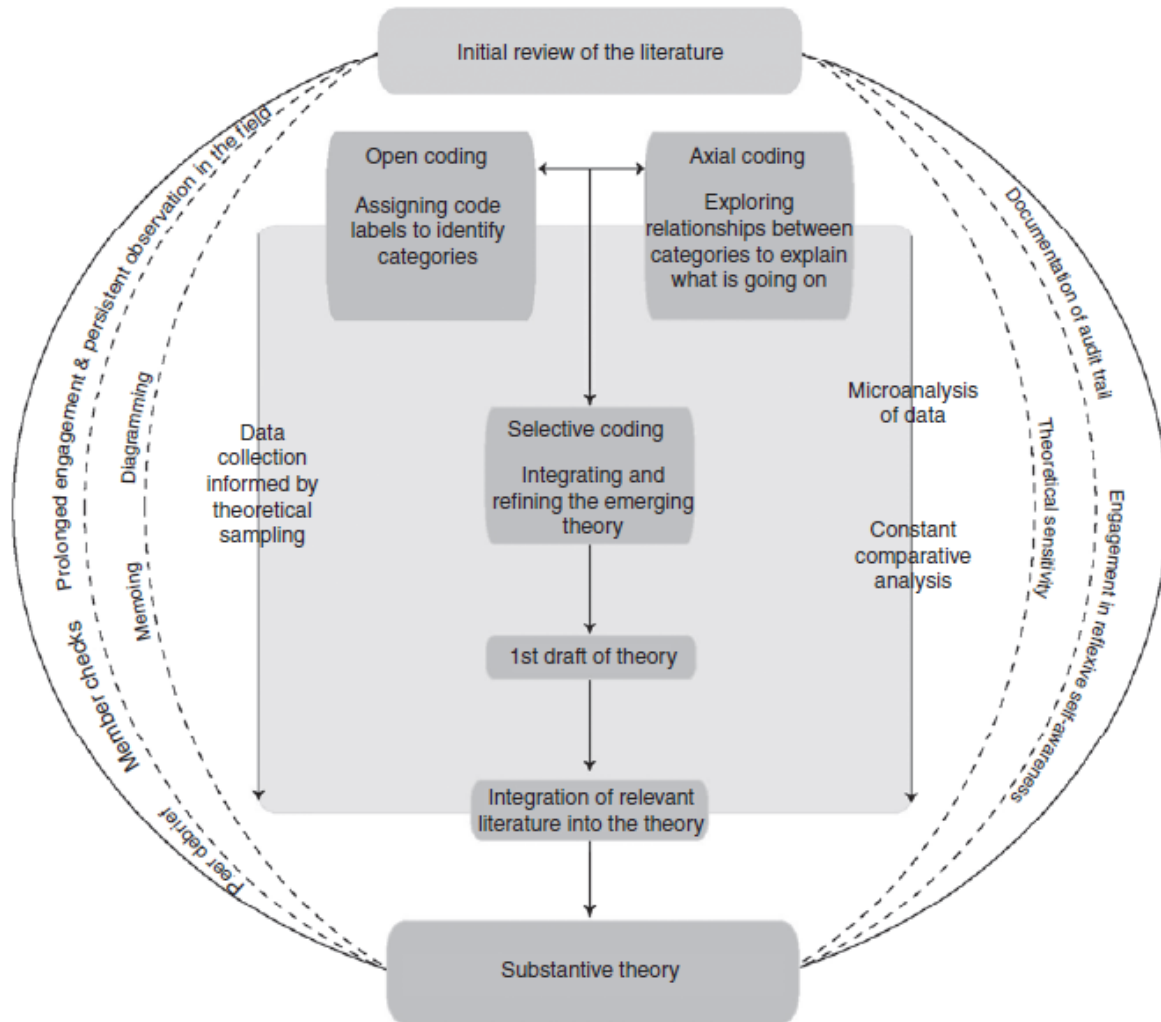
ANEXOS

## ANEXO A - FIGURA ORIGINAL DO PROCESSO DA GT



Fonte: Tarozzi (2011, p. 60).

## ANEXO B - FIGURA ORIGINAL: ELEMENTOS DA GT E ESTRATÉGIAS PARA RIGOR



Fonte: Pryor (2009 p. 1127)

## ANEXO C - AVALIAÇÃO DA CONSISTÊNCIA METODOLÓGICA DA TEORIA

### **Pontos de verificação que pesquisadores e revisores podem usar para avaliar a consistência metodológica de um estudo de teoria fundamentada**

1. Qual foi a população-alvo da amostra? Como a amostra original foi selecionada?
2. Como foi feita a amostragem? Que tipo de dados foram coletados? Havia várias fontes de dados e vários grupos comparativos?
3. A coleta de dados alternou com a análise?
4. As considerações éticas foram levadas em consideração tanto na coleta de dados quanto na análise?
5. Os conceitos que orientam a coleta de dados foram alcançados por meio de análise (com base em amostragem teórica) ou foram conceitos derivados da literatura e estabelecidos antes da coleta de dados (não é uma verdadeira amostragem teórica)?
6. Foi usada amostragem teórica e houve uma descrição de como ela se processou?
7. O pesquisador demonstrou sensibilidade aos participantes e aos dados?
8. Existem evidências ou exemplos de memorandos?
9. Em que ponto terminou a coleta de dados ou terminou a discussão sobre a saturação?
10. Existe uma descrição de como a codificação procedeu junto com exemplos de amostragem teórica, conceitos, categorias e declarações de relacionamento? Quais foram alguns dos eventos, incidentes ou ações (indicadores) que apontaram para algumas dessas categorias principais?
11. Existe uma categoria principal e uma descrição de como essa categoria principal foi alcançada?
12. Houve mudanças no design à medida que a pesquisa avançava com base nas descobertas?
13. O (s) pesquisador (es) encontrou (m) problemas ao fazer a pesquisa? Há alguma menção a um caso negativo e como esses dados foram tratados?
14. As decisões metodológicas são esclarecidas para que os leitores possam julgar sua adequação para a coleta de dados (amostragem teórica) e análise?
15. Houve feedback sobre as descobertas de outros profissionais e dos participantes? E foram feitas mudanças na teoria com base nesse feedback?
16. O pesquisador mantinha um diário ou caderno de pesquisa?

Fonte: Corbin e Strauss (2015)

## ANEXO D – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E APLICABILIDADE DA TEORIA

### **Pontos de verificação que pesquisadores e revisores podem usar para avaliar a qualidade e aplicabilidade de um estudo de teoria fundamentada**

1. Qual é a categoria principal e como as categorias principais se relacionam com ela? Existe um diagrama que descreve essas relações?
2. A categoria central é suficientemente ampla para que possa ser usada para estudar outras populações e situações semelhantes fora deste ambiente?
3. Cada uma das categorias é desenvolvida em termos de suas propriedades e dimensões de modo que mostrem profundidade, amplitude e variação?
4. Há dados descritivos fornecidos em cada categoria que trazem a teoria à vida de modo que forneça compreensão e possa ser usada em uma variedade de situações?
5. O contexto foi identificado e integrado na teoria? As condições e consequências não devem ser listadas meramente como informações básicas em uma seção separada, mas entrelaçadas na análise real com explicações de como elas impactam e fluem da ação-interação nos dados. Descrever o contexto permite que os usuários potenciais de uma teoria comparem as situações sob as quais a teoria foi desenvolvida com as situações às quais eles desejam aplicá-la.
6. O processo foi incorporado à teoria na forma de mudanças na ação-interação em relação às mudanças nas condições? A ação-interação é combinada a diferentes situações, demonstrando como a teoria pode variar em diferentes condições e, portanto, ser aplicada a diferentes situações?
7. Como a saturação é explicada, quando e como foi determinado que as categorias foram saturadas?
8. Os achados ressoam ou se enquadram na experiência tanto dos profissionais para os quais a pesquisa foi encerrada quanto dos participantes que participaram do estudo? Os participantes podem se ver na história, mesmo que nem todos os detalhes se apliquem a eles? Isso soa verdadeiro para eles (Lomberg & Kirkevold, 2003)? Os profissionais e participantes reagem emocionalmente e profissionalmente às descobertas?
9. Existem lacunas ou elos faltando na teoria, deixando o leitor confuso e com a sensação de que algo está faltando?
10. Existe um relato de casos extremos ou negativos?
11. A variação está embutida na teoria?
12. As descobertas são apresentadas de maneira criativa e inovadora? A pesquisa diz algo novo ou junta velhas ideias de novas maneiras?
13. As descobertas fornecem uma visão sobre as situações e fornecem conhecimento que pode ser aplicado para desenvolver políticas, mudar a prática e adicionar à base de conhecimento de uma profissão?
14. As descobertas teóricas parecem significativas e em que medida? É inteiramente possível concluir um estudo gerador de teoria, ou qualquer investigação de pesquisa, mas não produzir resultados que sejam significativos.
15. As descobertas têm potencial para se tornar parte das discussões e ideias trocadas entre grupos sociais e profissionais relevantes?
16. As limitações do estudo estão claramente explicadas?
17. Existem sugestões para a prática, política, ensino e aplicação da pesquisa?

Fonte: Corbin e Strauss (2015)