

FACULDADE ATITUS EDUCAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Taline Paula Conterato

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES RURAIS: UMA ANÁLISE NA AGRICULTURA FAMILIAR
DO RIO GRANDE DO SUL**

Passo Fundo, RS

2023

Taline Paula Conterato

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES RURAIS: UMA ANÁLISE NA AGRICULTURA FAMILIAR
DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade ATITUS Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Profa. Dra. Leila Dal Moro

Passo Fundo, RS

2023

Taline Paula Conterato

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES RURAIS: UMA ANÁLISE NA AGRICULTURA FAMILIAR
DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade ATITUS Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação da Profa. Dra. Leila Dal Moro.

Aprovada em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Dra Leila Dal Moro (ATITUS)

Examinador: Dra Giana de Vargas Mores (ATITUS)

Examinador: Dr. Vitor Francisco Dalla Corte (ATITUS)

Examinador: Dr. Cristian Rogério Foguesatto (UFG)

CIP – Catalogação na Publicação

C761g CONTERATO, Taline Paula
 Governança corporativa e sucesso em empresas familiares rurais: uma
 análise na agricultura familiar do Rio Grande do Sul / Taline Paula Conterato.
 – 2023.
 77 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo, 2023.

Orientador: Profa. Dra. Leila Dal Moro.

1. Empresas familiares. 2. Governança corporativa. 3. Sucessão. I. DAL
MORO, Leila, orientadora. II. Título.

CDU: **658.017.4**

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

Dedico esta pesquisa aos
meus pais, meus maiores e
melhores orientadores na vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigado por me permitir errar, aprender e crescer.

A minha orientadora Dra. Leila Dal Moro, pela orientação, habilidade, competência e dedicação tão importantes. Muitas das vezes que nos reunimos e, ainda que em algumas eu chegasse totalmente apavorada, em alguns minutos de conversa e pequenas palavras de incentivo e estava lá eu novamente, com o mesmo ânimo de quando iniciei o mestrado, e cheia de ideias novas para escrever. Obrigada por confiar em mim e pelos tantos elogios e impulsos. Tenho certeza de que não chegaria aqui sem o seu apoio. Ao Prof. Dr. Carlos Costa que me acompanhou no início dessa minha caminhada como orientador, me fazendo crescer muito como pesquisadora, tenho muita gratidão por você ter feito parte dessa minha evolução, sem você com certeza eu não teria tamanha capacidade que tenho hoje. E todos os outros professores que me ajudaram, seria injusto citar nomes e esquecer de algum, minha gratidão a todos vocês.

Aos meus amigos, irmãos que eu não tive. Mesmo os distantes, que sempre se fizeram presentes na minha vida e estarão sempre em meu coração. Obrigada pelo companheirismo, apoio e amizade incondicional. Amo vocês.

À minha mãe Janes e ao meu pai Joacir deixo um agradecimento especial, por todas as lições de amor, companheirismo, amizade, dedicação, altruísmo, compreensão e perdão que vocês me dão a cada novo dia. Sinto-me orgulhosa e privilegiada por ter pais tão especiais. Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização dessa dissertação, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Estudos sobre empresas familiares se mostram crescentes e estão indicando uma relevância na questão sucessória, à continuidade das empresas para futuras gerações. O objetivo deste trabalho é analisar se os proprietários negligenciam a governança corporativa e a sucessão em empresas familiares. Governança e sucessão são questões necessárias para o sucesso dos negócios e para a competitividade. A coleta de dados foi realizada em três municípios do norte do estado do Rio Grande do Sul e se deu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com proprietários de empresas familiares. A técnica usada para análise dos dados foi a análise de conteúdo. Com o resultado do estudo foi possível observar se os proprietários de empresas familiares negligenciam a governança e a sucessão. Este estudo é importante porque destaca a necessidade de os proprietários de empresas familiares implementarem boas práticas de governança corporativa e sucessão. A implementação dessas práticas pode ajudar as empresas a aumentar sua competitividade, melhorar sua gestão e garantir a continuidade do negócio para futuras gerações. A revisão sistemática da literatura também contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas nessa área e aprimoramento da gestão empresarial. Os resultados indicaram que a falta de planejamento de sucessão muitas vezes não é devida apenas à negligência dos líderes de negócios, mas também a outros fatores como falta de tempo, conhecimento ou recursos.

Palavras-chave: Empresas familiares, governança corporativa, sucessão.

ABSTRACT

Studies on family businesses are showing increasing relevance to the issue of succession and continuity of businesses for future generations. The objective of this study is to analyze whether owners neglect corporate governance and intergenerational succession in family businesses. Governance and succession are necessary for business success and competitiveness. Data was collected through individual semi-structured interviews with owners of family businesses in three municipalities in the northern state of Rio Grande do Sul, Brazil. Content analysis was used as the technique for data analysis. The study results allowed us to observe whether family business owners neglect governance and succession. This study is important because it highlights the need for family business owners to implement good practices of corporate governance and intergenerational succession. The implementation of these practices can help businesses increase their competitiveness, improve their management, and ensure business continuity for future generations. The systematic literature review also contributes to the development of new research in this area and to the improvement of business management. The results indicated that the lack of succession planning is often not due solely to the negligence of business leaders, but also to other factors such as lack of time, knowledge, or resources.

Keywords: Family businesses, corporate governance, generational succession.

Lista de Tabelas

Tabela 1. Compreendendo a governança.....	27
Tabela 2. Compreendendo a Sucessão.....	28
Tabela 3. Perfil dos entrevistados.....	33
Tabela 4. Proprietários entrevistados e características da coleta de dados.....	34
Tabela 5. Desafios.....	35
Tabela 6. Elementos da sucessão empreendedora.....	45
Tabela 7. Oportunidades.....	47
Tabela 8. Desafios Economicos.....	54
Tabela 9. Desafios Sociais.....	55

Lista de Figuras

Figura 1. Desenho da pesquisa.....	19
Figura 2. Diagrama de Fluxo PRISMA.....	26
Figura 3. Nuvem dos desafios mais citados nas entrevistas.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	Error! Bookmark not defined.
1.2	Problema de pesquisa	14
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.2	Governança Corporativa	18
2.3	Sucessão Familiar	20
3.	MÉTODO	23
3.1	Classificação da pesquisa	23
3.2	Local de estudo e participantes	24
3.2	Instrumento de coleta de dados	25
3.3	Procedimentos	25
3.4	Técnica de Análise dos dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1	Compreensão da governança e da sucessão em empresas familiares rurais	26
4.2	Dificuldades e as oportunidades nas empresas familiares rurais no contexto regional	35
4.2.1	Desafios	36
4.2.2	Oportunidades	46
4.4	Propostas para fomentar a sucessão e a governança corporativa	56
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chrisman, Chua e Sharma (2005), as empresas familiares são caracterizadas por uma complexa interação entre a família, propriedade e gestão. Essa interação pode criar desafios únicos, mas também pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Por exemplo, as empresas familiares podem ter uma maior capacidade de tomar decisões a longo prazo, uma vez que as famílias têm um compromisso de longo prazo com o sucesso da empresa. No entanto, a lealdade da família também pode ser um obstáculo para a tomada de decisões difíceis, como a venda ou fusão da empresa. Além disso, a sobrevivência de uma empresa familiar pode depender da capacidade de gerenciar conflitos entre membros da família e equilibrar suas necessidades individuais com os interesses da empresa (Chrisman, Chua e Sharma, 2005).

As empresas familiares são dominantes no mundo todo. Estima-se que dentre 65% a 80% de todas as empresas assim se caracterizem (Gersick et al., 1997). Do mesmo modo, Lansberg (1983) enfatiza que as empresas familiares concebem 90% de todas as empresas americanas.

Muitos motivos são empregados para esclarecer a escassez de sucessores nas empresas familiares pequenas e médias do agronegócio, são eles: escolhas pessoais, a lucratividade da empresa no agronegócio, a questão da posse do território, capacidades e conhecimentos de prática, relações intergeracionais e a tecnologia. Esses motivos são idênticos aos que tem sido ligado ao êxito ou falha de processos sucessórios pequenas empresas do agronegócio em países desenvolvidos (García et al., 2021).

Bornholdt (2005) define empresas familiares como aquelas em que a propriedade e o controle são mantidos por membros da mesma família, mas cuja gestão é realizada por líderes que não necessariamente pertencem a essas famílias. Ademais, segundo Minichilli et al., (2014), além do contexto nacional (contexto macro), as ocorrências do sucessor como a sua família ou o agronegócio familiar (contexto micro), também são significativas no sucesso da sucessão. Tal consideração reside na questão de que o entorno micro é o principal neste processo de socialização dos sucessores potenciais, ele pode danificar a harmonia da família e os métodos dos sucessores, bem como o seu próprio desejo de conduzir o negócio familiar.

"Empresas familiares do agronegócio apresentam desafios adicionais, como a sucessão nas atividades rurais, a gestão de riscos agrícolas, a gestão de propriedades e a governança de múltiplos membros da família envolvidos no negócio."
(MENDONÇA et al., 2016)

1.1. Justificativa

Empresas familiares têm uma questão particular crítica e desafiadora: o processo sucessório. Maccari et al. (2006), ao observarem a literatura, entenderam que a discussão da empresa familiar tem um foco, e ele está no processo sucessório, ligado aos fatores hereditários. A empresa familiar e os valores se identificam com a figura do fundador ou com o sobrenome da família. Assim sendo, é recorrente que a sucessão represente uma fase latente na vida dessas empresas, devido ao método de cessão de poder e capital para as novas gerações.

Nas empresas de gestão familiar, o processo sucessório se constitui no que pode ser chamado de "ponto crítico" e, principalmente, de fator que determina a sua perpetuação. Ainda, é na passagem da geração do fundador para a segunda geração

que se desencadeiam, geralmente, as crises de sucessão. Dessa segunda geração, para passar-se àquela dos netos tem-se a crise de liderança que, por sua vez, dirige a empresa para o chamado colapso de identidade, característica da terceira geração (Bernhoeft, 1991; Floriani & Rodrigues, 2000). Uma das consequências da falta de planejamento de sucessão é o encerramento das atividades da empresa após a morte do fundador, ou a interrupção do crescimento após a terceira geração. Adicionalmente, é comum que as empresas familiares apresentem um nível de informalidade maior em relação a outras empresas. Considerando esses cenários, compreende-se que a empresa familiar precisa alocar parte de seus recursos estratégicos para garantir a harmonia das sucessões e do controle interno em termos organizacionais. É de sua importância, também, saber transformar essas ações em vantagens competitivas no mercado em que a organização está inserida.

1.2 Problema de pesquisa

Embora esse tipo de organização possa ser considerado como a espinha dorsal da economia mundial, empresas familiares, em sua grande maioria, ignoram os princípios da boa governança. Pesquisas explicam a importância da governança corporativa em mercados desenvolvidos e emergentes em todo o mundo há muitos anos, no entanto, somente nas últimas décadas se têm registros de um estudo mais enraizado e sistemático (Young et al., 2008).

Com base na definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), "governança corporativa" diz respeito ao conjunto de estruturas e processos pelos quais as empresas são dirigidas e fiscalizadas. A implementação de boas práticas de governança corporativa contribui para aumentar

a transparência e eficiência das organizações, o que por sua vez, gera mais confiança dos investidores e promove o desenvolvimento econômico sustentável.

Em virtude de muitos fatores, dentre eles o processo sucessório, um bom número de empresas familiares acredita que a governança corporativa não lhes diz respeito.

No entanto, ainda não existe um estudo consistente para demonstrar esses fatos. Dessa forma, o problema da presente pesquisa é: Os proprietários negligenciam a governança corporativa e a sucessão em empresas familiares?

1.3 Objetivos

Para que a pesquisa possa ser desenvolvida respondendo o problema proposto, foram elencados os seguintes objetivos do estudo:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar se os proprietários negligenciam a governança corporativa e a sucessão em empresas familiares.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Compreender a situação da governança corporativa e da sucessão em empresas familiares rurais no mundo
- b) Verificar as dificuldades e as oportunidades nas empresas familiares rurais no contexto regional
- c) Elucidar um case de sucesso de uma empresa familiar rural no contexto regional
- d) Propor *guidelines* para fomentar as oportunidades e minimizar as dificuldades da governança corporativa e da sucessão em empresas familiares rurais

O referencial teórico contém conceitos que sustentam o assunto pesquisado e irá servir de base para análise dos resultados. A subseção de empresas familiares, que nos embasa sobre variados conceitos empresa familiar, a governança corporativa que trata da maneira em que a aplicação do mecanismo pode ser indispensável para as empresas familiares, e sucessão que nos embasa sobre como é o processo e onde ocorre a transição do fundador ou líderes da geração atual, nos campos da família, do patrimônio e da empresa para a liderança da nova geração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

As famílias são grupos sociais que possuem uma forte conexão entre seus membros, resultando em um compromisso mútuo. Esse senso de família é ainda mais intenso em empresas familiares, que são definidas como empresas nas quais uma ou mais famílias detêm uma participação relevante na propriedade, mas que não necessariamente estão envolvidas na gestão diária da empresa.

De acordo com Lima et al. (2021), as empresas familiares se beneficiam da história, identidade e linguagem compartilhadas pelas famílias. A história da família fortalece os laços entre seus membros, enquanto os valores e objetivos da família incentivam as novas gerações a manterem o legado familiar. Esses fatores não financeiros, ou "necessidades afetuosas", são considerados parte da riqueza socioemocional da empresa, e afetam diretamente seu comportamento.

Como destacado por Steinberg e Blumenthal (2011), é fundamental entender o contexto das empresas familiares e a importância dos relacionamentos e vínculos que transcendem a família empresarial. Jiang et al. (2018) também enfatizam que a riqueza socioemocional desempenha um papel crucial nas decisões e comportamentos únicos de empresas familiares, o que as diferencia de outras formas de organização empresarial.

As empresas familiares se destacam por sua forte conexão com o sobrenome da família e seu fundador. É fundamental que a empresa mantenha laços familiares sólidos, uma vez que isso determina quem irá suceder o fundador. Quando os valores da empresa estão em sintonia com as tradições da família e de seu fundador, as ações tomadas afetam a imagem da empresa de forma positiva ou negativa, o que inspira a administração do negócio (Schneider et al., 2021).

Considerando o papel crucial das empresas familiares na economia global, é essencial que elas implementem práticas de governança corporativa eficazes para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A governança corporativa pode ajudar a equilibrar as dinâmicas familiares e empresariais, garantir uma sucessão de liderança suave e gerenciar conflitos familiares, permitindo que as empresas familiares aproveitem ao máximo sua riqueza socioemocional e capitalizem sua história, identidade e valores compartilhados. Com uma governança corporativa sólida, as empresas familiares podem garantir que seus objetivos e valores familiares sejam mantidos ao mesmo tempo em que mantêm a competitividade e a eficiência necessárias para prosperar no mercado global.

2.2 Governança Corporativa

A governança corporativa se tornou um dos exemplos mais avançados da alta gestão, que segundo Mazzoni et al., (2016) tem a função fundamental resolver conflitos entre fornecedores, funcionários, clientes e os demais administradores que influenciam uma empresa, avaliar e monitorar o desempenho, prover direcionamento e aprovar estratégias, tornar os gestores mais focados em rebates e resultados, adaptar maior segurança em períodos de mínima lucratividade e acrescentar a transparência dos múltiplos tipos de empresas.

As pretensões de empresas entusiasmadas ou aconselhadas por famílias elaboram o desafio da governança. A Governança Corporativa é um conjugado de mecanismos usados para assegurar que as ações das partes evidentes (*stakeholders*) sejam sólidas com os objetivos da coalizão dominante. Assim, é imprescindível perceber o contexto das empresas familiares e a gravidade dos relacionamentos e dos vínculos que permeiam a família empresária, constituindo as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa (Lima Gouveia; Pimentel Duarte Da Fonseca, 2021).

Clacher e Hillier (2020) argumentam que a governança corporativa é fundamental para garantir a confiança dos investidores no mercado de capitais e, portanto, contribui para o crescimento econômico sustentável. Eles afirmam que a falta de confiança pode levar a uma menor alocação de capital e a uma maior aversão ao risco por parte dos investidores, o que pode levar a uma menor disponibilidade de financiamento para as empresas e, conseqüentemente, a um menor crescimento econômico. Os autores destacam que a governança corporativa pode ajudar a melhorar a confiança dos investidores por meio da proteção dos direitos dos acionistas

minoritários, da transparência das informações financeiras e do estabelecimento de um conselho de administração independente. Eles concluem que as empresas que adotam práticas de governança corporativa sólidas tendem a ter melhores resultados financeiros, uma vez que são capazes de atrair investidores de longo prazo e evitar atritos corporativos que possam prejudicar sua reputação.

Entre as várias práticas da governança, a ideia de um conselho de família é imprescindível. Porque o objetivo deste conselho é agenciar reuniões recorrentes com a finalidade de avaliar a gestão, medir desempenho. Um outro mecanismo é o conselho fiscal, embora, não sendo um órgão obrigatório, serve para um controle independente para a sociedade com a finalidade de gerar mais transparência na prestação de contas e realizar auditorias. Nesse sentido, os auditores independentes e os auditores internos podem utilizar como instrumento de gestão de riscos, após aderir aos demais mecanismos a fim de estar ajustado às melhores práticas de governança corporativa (Mazzioni et al., n.d.).

Considerando a importância da governança corporativa no sucesso de empresas familiares, é crucial que a gestão da sucessão seja também abordada. A governança corporativa pode ajudar a criar uma estrutura de tomada de decisão transparente e justa, que leva em conta as necessidades e expectativas dos acionistas familiares e dos outros stakeholders. A criação de um conselho de família pode ser um mecanismo útil para garantir que os interesses da família empresária sejam alinhados com os objetivos da empresa. Além disso, a adoção de práticas de governança sólidas, como a transparência financeira e a proteção dos direitos dos acionistas minoritários, pode ajudar a evitar conflitos familiares e escândalos corporativos que podem prejudicar a imagem da empresa. Em resumo, a governança

corporativa é um elemento essencial para o sucesso de empresas familiares, especialmente na gestão da sucessão e da transição de poder entre as gerações.

2.3 Sucessão familiar

Os processos e procedimentos de sucessão familiar podem ser calibrados pelos casos das empresas no Brasil. Se o método não for feito no momento certo, a empresa pode sofrer sérias dificuldades após a sucessão. O primeiro passo para iniciar um processo sucessório é o autoconvencimento do fundador para com o sucedido, ou seja, o sucedido precisa mostrar que é capaz de gerenciar a empresa sozinho, para que o fundador tenha plena certeza e confiança em iniciar o processo (Schneider et al., 2021).

Sucessão familiar é o processo em que ocorre a transição do fundador ou líderes da geração atual, nos campos da família, do patrimônio e da empresa para a liderança da nova geração. Cada campo vai passar por seu processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil exclusivo. De tal modo, a sucessão familiar obedece às ações, aos eventos e aos acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização, uma passagem de comando (Brandt et al., 2020).

Entre os principais desafios enfrentados pelas empresas na atualidade estão a necessidade de inovar constantemente, a concorrência acirrada em mercados cada vez mais globais, a crescente demanda por sustentabilidade, a pressão por redução de custos e aumento da produtividade, a escassez de talentos qualificados, e a necessidade de adaptar-se às mudanças tecnológicas e de mercado em tempo real. (Carvalho et al., 2021).

As empresas familiares têm, no entanto, ainda mais provocações a encarar, especialmente em função da sucessão familiar. Desse modo, um dos fatores que determina a continuação da empresa no mercado de uma geração para outra é a sucessão de um modo geral e o processo sucessório em especial.

A sucessão na empresa familiar é um processo crucial que determina a transferência da administração e da propriedade para a próxima geração, mas muitas vezes é negligenciada. Além disso, a falta de planejamento e preparação, tanto do sucessor quanto do proprietário atual, e dos funcionários da empresa em relação à sucessão, pode levar a problemas para a geração sucessora e até mesmo ao fim do negócio (Floriani & Rodrigues, 2000; Souza & Cunha, 2009).

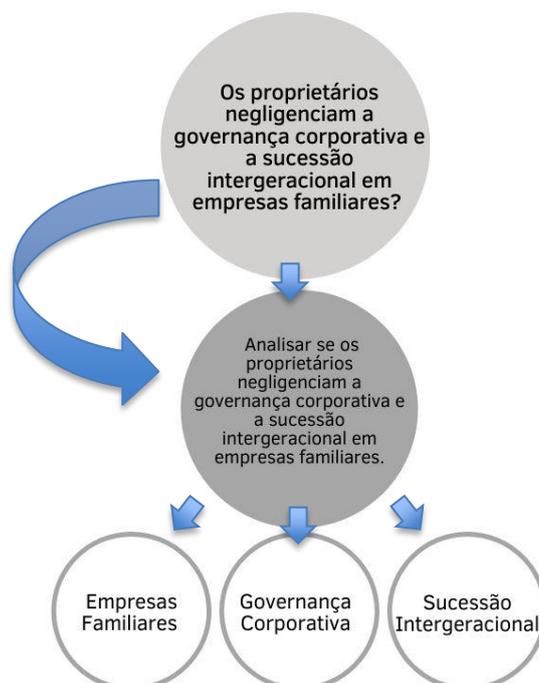
Por isso, o processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo competente e planejado, de forma que as funções sejam ocupadas por pessoas com as competências necessárias. Assim, o planejamento desse processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional (Gersick et al., 1997).

A sucessão rural familiar é socialmente edificada, pois a socialização na propriedade rural inicia desde cedo, e possui fortes analogias genealógicas. Do mesmo modo, as crianças são identificadas como sucessoras desde pequenas, e essa identidade se reafirma por meio do envolvimento nas atividades na propriedade. O filho que irá ser o sucessor, desenvolve o conceito das qualidades de um bom produtor, e ele é moldado pela realidade da família e da propriedade, e todas as outras questões como os níveis de estresse, a satisfação, características particulares da propriedade, e questões econômicas (Diamor & Sudré, 2021).

As variáveis que entusiasman a sucessão familiar são as características individuais, familiares e da propriedade. Os autores declaram que a sucessão familiar tende a somar na medida em que: a) vivem melhores condições físicas e econômicas na propriedade; b) quando a pendência de renda gerada pela propriedade e por um emprego alternado é baixa; c) quanto mais próxima a propriedade for da região urbana. Outros exteriores que contribuem para a sucessão familiar são os laços familiares e afetivos como motivação para se manter no campo (Diamor & Sudré, 2021).

A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa e a conexão entre problema, objetivo e aporte teórico.

Figura 1: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A sucessão não é só uma transferência de poder, ela envolve vários processos demorados. Assim, ela inclui também a garantia contínua da empresa e da família.

Desse modo, o nível de treinamento, as responsabilidades adquiridas, a comunicação de sucessão, o planejamento sucessório e, principalmente, a satisfação do sucessor em assumir o negócio são fatores determinantes para a sucessão familiar (Handler, 1994).

3. MÉTODO

3.1 Classificação da pesquisa

Foi desenvolvido uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e de caráter exploratório. Nesta pesquisa buscou-se crenças, percepções e as opiniões que a sociedade vive, sente e pensa (Minayo, 2001).

A pesquisa levou em consideração dois métodos: A revisão sistemática que vem ao encontro de responder o primeiro objetivo do estudo e a pesquisa qualitativa que contempla responder os demais objetivos da pesquisa.

A revisão sistemática apresenta uma importância ímpar para a pesquisa pois vai coletar e organizar os dados considerando as etapas do Método PRISMA (Page et al., 2021). Nessa probabilidade, a presente revisão sistemática utilizou o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), que incide numa versão atualizada das sugestões QUORUM (Quality of Reporting of Meta-Analyses) (Padula et al., 2012). As recomendações PRISMA compreendem uma lista de verificação contendo 27 itens devidamente descritos e explicados, e um diagrama de fluxo dividido em quatro fases (Liberati et al., 2009).

O propósito do PRISMA é auxiliar os autores a melhorar a qualidade do relato de revisões sistemáticas e meta-análises, servindo como um guia para a elaboração de relatos de revisões sistemáticas em outras áreas de pesquisa, principalmente em

avaliações de intervenções. Além disso, o PRISMA pode ser útil na avaliação crítica de revisões sistemáticas já publicadas.

Para essa pesquisa, na fase de identificar, foram escolhidos artigos das bases de dados Spell (nacional), *Science Direct* e Scopus (internacionais). Para a seleção foram utilizadas três palavras-chaves e suas respectivas versões em inglês: empresas familiares, governança corporativa, sucessão. Os artigos retornados foram refinados pelo ano de publicação, considerando os anos de 2017 a 2023. Na fase seguinte (triagem), os artigos foram revisados (títulos e resumos). Na fase de elegibilidade, os artigos foram lidos integralmente, e escolhidos aqueles que abordarão o tema proposto, e que foram incluídos na análise qualitativa deste presente estudo.

No que tange a pesquisa qualitativa, segue a divisão das etapas e seus tópicos.

3.2 Local de estudo e participantes

Participaram do estudo 10 proprietários de empresas familiares do norte do estado do Rio Grande do Sul. Como critério de inclusão levou-se em consideração: Proprietários de empresas familiares que estão há pelo menos cinco anos no mercado e que tenham entre 20 e 70 anos. Constituem-se critérios de exclusão para esse estudo: proprietários de empresas que não são familiares, bem como, com menos de cinco anos de atuação e com idade superior a 70 anos e inferior a 20 anos.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Para coletar os dados foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice A) semiestruturado com 13 questões (Gil, 2008). Esse instrumento possibilitou a profundidade das respostas e das contribuições na investigação. Outro instrumento que contribuiu na coleta dos dados foi a observação não participante (Creswell, 2014).

3.3 Procedimentos

As entrevistas foram agendadas com um tempo de antecedência levando em consideração o turno e o horário disponível e preferível dos atores envolvidos, as entrevistas foram gravadas utilizando apenas áudio e posteriormente transcritas. Após essas transcrições, elas foram deletadas dos aparelhos eletrônicos (computador e gravador). É importante mencionar que foram tomados os devidos cuidados de segurança por se tratar do período ainda pandêmico.

A duração das entrevistas foi aproximadamente de uma hora. Aos atores envolvidos foram oportunizado acesso às transcrições de suas falas para certificação da fidedignidade dos procedimentos realizados.

O roteiro foi validado por dois *experts* da área, com o propósito de conferir credibilidade e validade ao estudo (Yin, 2015).

3.4 Técnica de Análise dos dados

Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo considerando Bardin (2016). Essa técnica possibilita ao pesquisador a busca pelos pontos mais importantes, categorizando fatores com potencial retido por mensagens advindas das entrevistas e da observação. Foi realizado um compilado que abordou a codificação, a enumeração, as categorias e a frequência (Bardin, 2016). Ressalta-se que para esse estudo as categorias foram pontuadas *a posteriori* à coleta dos dados. A análise dos dados foi realizada sem o auxílio de software em uma planilha do Excel considerando a quantidade de entrevistas.

Outro fator importante que foi abordado é a apresentação dos resultados em duas etapas. Primeiramente buscou-se responder o primeiro objetivo da pesquisa por meio da revisão sistemática atendendo o método PRISMA e na sequência os demais objetivos foram respondidos por meio da abordagem qualitativa utilizando a análise de conteúdo. Com isso foi possível conectar estudos já publicados sobre o tema com os resultados da pesquisa propostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Compreensão da governança e da sucessão em empresas familiares rurais

A revisão sistemática da literatura é uma ferramenta essencial para lidar com a vasta quantidade de conhecimento em uma área acadêmica específica na pesquisa em administração (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Neste estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre a utilização de derivativos com o objetivo de

examinar e explorar possíveis aplicações em artigos publicados no período de 2017 a 2023.

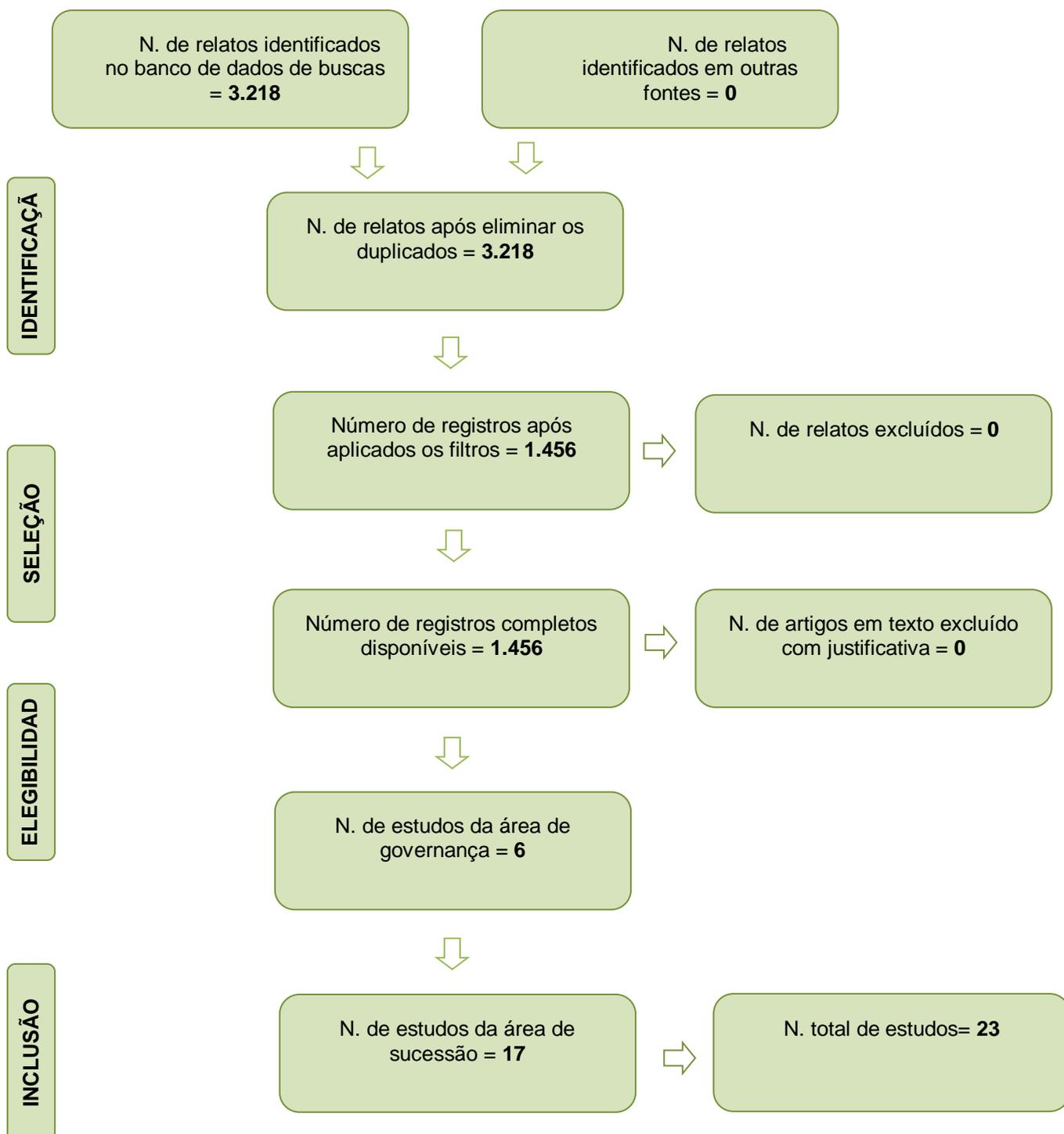
A coleta de dados foi realizada por meio das bases de dados Periódico Capes, Web Of Science e Scopus usando os operadores booleanos (AND) para pesquisa, primeiro com as palavras chaves governança AND família AND rural e governance AND family AND rural. E após sucessão AND família AND rural e succession AND family AND rural em qualquer parte do artigo.

Inicialmente foram recuperados 2.068 artigos sendo eles em português, inglês e em todas as bases de dados citadas anteriormente com a busca “governança AND família AND rural” (frase exata e em qualquer lugar do artigo). Após foi filtrado somente por artigos, permanecendo com 1.834 documentos contando todas as bases de dados e a pesquisa em inglês. Em seguida, filtrou-se o período de análise que compreende os últimos seis anos, totalizando 994 artigos.

Ademais, foram recuperados 1.150 documentos em português e em inglês em todas as bases de dados com a busca “sucessão AND família AND rural” (frase exata e em qualquer posição do artigo). Após foi filtrado somente por artigos, ficando com 1.050 contando todas as bases de dados e a pesquisa em inglês. Em seguida, filtrou-se o período de análise que compreende os últimos seis anos, totalizando 462 artigos.

A seguir iniciou-se a pesquisa pelas publicações que foram utilizadas e que atenderam a proposta do estudo, uma análise para que ela auxilie um entendimento sobre a compreensão da situação da governança e da sucessão em empresas familiares rurais no mundo. Foi realizado a leitura do resumo de todos os artigos encontrados e realizado a seleção dos que melhor ajudariam na compreensão do entendimento da situação da governança e da sucessão. A Figura 2 apresenta o Diagrama Prisma (2020), o qual organiza e compila tais informações.

Figura 2. Diagrama de Fluxo PRISMA.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Os resultados obtidos corroboram com a percepção de que estudos sobre governança corporativa no sentido de empresas familiares rurais, são escassos. Percebe-se que na busca quanto a sucessão em empresas familiares rurais, encontramos mais estudos que nos fazem entender a compreensão da sucessão dessas empresas no mundo.

Desta forma, obteve-se um conjunto das principais aplicações sugeridas considerando a leituras dos artigos encontrados, conforme resultados e discussões abaixo.

A relação da Tabela 1 no que tange a compreensão da governança apresenta o Artigo (título), Autor(es), Ano e Periódico.

Tabela 1. Compreendendo a governança

Artigo	Autor(es)/Ano	Periódico	Compreendendo a Governança
Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms	Machado Filho, Cláudio Pinheiro; Caleman, Silvia Morales de Queiroz; Cunha, Christiano França da (2017)	Revista de Administração	A adoção de mecanismos de governança tem sido cada vez mais exigida pelas próprias forças de mercado. Os investidores, parceiros comerciais aumentaram as exigências para que as propriedades rurais avancem nos processos de governança como um fator crítico para atividade no longo prazo. Mas a adoção de mecanismos ainda é pouco desenvolvida no ambiente rural.
Evaluating the cooperative and family farm programs in China: A rural governance perspective	Shen, Mingrui; Shen, Jianfa (2018)	Land Use Policy	Um estudo de caso na vila de Xinhui demonstra informações sobre a eficácia da governança orientada por programas na China. Alguns agricultores foram incentivados por esses programas a se engajar na agricultura e estão desfrutando de um modesto aumento em sua renda
Social Strategies, Crisis and Rural Governança. Paradoxes of Resilience in the Pyrenees Mountains, Navarra	Sanz Tolosana, E. y Oliva Serrano, J. (2020).	Cuadernos De Desarrollo	O nosso estudo de caso mostra que se a governança está orientada para o desenvolvimento social da montanha, é essencial atender a fenômenos como a mobilidade, a itinerância da população no território, bem como as possibilidades de inovação social apresentadas pelas estratégias sociais.
Property and the governance of the	Voyce, M (2017)	TASA – The Australian	Muita literatura descreveu a colonização da Austrália, mas pouca avaliou a maneira como as ideias sobre propriedade e liberdade

family farm in rural Australia		Sociological Association	estavam implicadas na governança. O estudo fez uma abordagem analítica, para o assentamento em uma tentativa de fazer exatamente isso, entender o processo de assentamento e como a ideia de liberdade estava conectada com a governança.
Contextualizing small family firms: How does the urban–rural context affect firm employment growth?	Backman, M; Palmberg, J (2017)	Journal of Family Business Strategy	Resultados mostram que ser uma empresa familiar per se não influencia o crescimento do emprego. No entanto, quando a estrutura de governança corporativa e o contexto regional são combinados, o contexto urbano-rural influencia o crescimento do emprego em empresas familiares e não familiares de maneira diferente, com as empresas familiares exibindo maior crescimento do emprego, em comparação com empresas não familiares, em áreas rurais.
Increasing the quality of rural environment with emphasis on good governance from the viewpoint of residents of villages of the central part in Ardabil, Iran	Imani, Bahram; Rahmati, Mansour (2020)	Revista Geo Saberes	Resulta-se que tem indicação de que a governança no campo não está na situação que desejava estar. Além disso ainda foi encontrado uma diferença bem grande no efeito das dimensões da boa governança no meio ambiente, e seu maior efeito pautado ao índice de conhecimento e o menor efeito a equidade e justiça.

A Tabela 2 apresenta a compreensão da sucessão, considerando o Artigo (título), Autor(es) e Ano, Periódico, e Compreensão da sucessão.

Tabela 2. Compreendendo a Sucessão

Artigo	Autor(es)/Ano	Periódico	Compreendendo a Sucessão
Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil	Matte, Alessandra; Machado, João Armando Dessimon (2017)	Revista de Estudos Sociais	Os principais fatores que tem influência na tomada de decisão do jovem em não ser sucessor é: dificuldade em obtenção de terra, baixa renda, ausência de incentivo e estímulo dos pais, comparação entre os meios urbano e rural, desigualdade de gênero, acesso ao estudo e expectativa profissional.
Family succession in rural properties: A study of the succession situation among academics of UFFS Agronomy	S. Paula; A. B. Moreira; D. A. Mota (2017)	Scientific Electronic Archives	Embora haja algumas divergências de opinião, a maioria esmagadora dos jovens expressa interesse em se tornar agricultor e dar sequência ao negócio dos pais. Mais de 83% dos homens e 92% das mulheres na geração

Course Erechim and their parents			sucessora desejam realizar a sucessão familiar ainda em vida, enquanto respeitam a autonomia dos pais para escolherem o momento mais apropriado para transferir o controle do negócio.
Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil	Pessotto, Ana Paula; Costa, Carlos; Schwingamer, Timothy; Colle, Gabriel; Corte, Vitor Francisco Dalla (2019)	Land Use Policy	Muitos dos potenciais sucessores pesquisados manifestaram vontade de dar continuidade aos negócios estudados. Alguns dos potenciais sucessores manifestaram vontade de residir nos centros urbanos, sendo que muitos dos potenciais sucessores receberam incentivo do empresário e pretendiam permanecer na empresa familiar ou iniciar um negócio no setor agrícola. O encorajamento pode aumentar a probabilidade, em grau estatisticamente significativo, de que o potencial sucessor pretenda permanecer no negócio agrícola familiar, mas pode reduzir a probabilidade de identificação de um sucessor.
Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais	Sandro da Luz Moreira; Rosani Marisa Spanevello; Mariele Boscardin; Adriano Lago (2020)	Estudos Sociedade e Agricultura	Em Cruz Alta, Rio Grande do Sul, os pais de família implementaram estratégias para incentivar seus filhos a permanecerem na atividade rural. Durante as entrevistas, foi possível observar que diversas táticas foram adotadas pelos pais, tais como: diálogo sobre a importância da sucessão, oferta de bens materiais, inclusão dos filhos na atividade, incentivo à qualificação profissional, dentre outras. Cada entrevistado apresentou táticas diferentes, havendo casos em que mais de uma estratégia foi adotada em uma mesma propriedade.
SUCESSÃO E GESTÃO NA ATIVIDADE LEITEIRA FAMILIAR: relato de experiência da Agropecuária Zambiasi no município de Coqueiros do Sul-RS	Zambias, Larissa de Souza; Mera, Claudia Maria Prudêncio de; Siqueira, Lucas Carvalho (2020)	Campo – Território. Revista de Geografia Agrária	A propriedade conta com uma sucessão familiar aperfeiçoada, onde as tarefas são divididas entre as três filhas, de acordo com suas competências e habilidades e possuem remuneração financeira correspondendo às atividades que realizam.
Will I have a potential successor? Factors	Foguesatto, Cristian Rogério; Mores, Giana de Vargas; Dalmutt Kruger,	Land Use Policy	melhoria das condições de vida no meio rural, de forma a aumentar a satisfação com o meio rural tornando-o atrativo para crianças e jovens e aumentando a

influencing family farming succession in Brazil	Silvana; Costa, Carlos (2020)		probabilidade de a continuidade das atividades rurais. Mesmo com o desenvolvimento do Pronaf1 (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) em 1995, mais esforços são necessários para melhorar o desenvolvimento da agricultura familiar, principalmente no que diz respeito à geração de renda.
Permanence and succession in the rural environment: the case of young people of Santana do Livramento/RS	Breitenbach, Raquel; Troian, Alessandra (2020)	Ciências Sociais Unisinos	O estudo evidenciou que os jovens têm participação nas atividades desenvolvidas nas propriedades, mas em sua maioria não possuem voz ativa nas tomadas de decisão, além de não receberem remuneração por seu trabalho. Tal situação reforça a particularidade da agricultura familiar, onde as atividades são conduzidas pelo núcleo familiar e a gestão dos recursos fica sob responsabilidade do patriarca. Os demais membros da família têm suas necessidades básicas atendidas, como vestimentas, alimentação, material escolar, festividades e necessidades pessoais. Esse cenário pode não atrair jovens que buscam autonomia.
La sucesión agrícola de unidades de producción del centro de México	A. Romero-Padilla, S.R. Márquez-Berber, V.H. Santoyo-Cortés, A.V. Ayala-Garay y J.R. Altamirano-Cárdenas (2020)	Asociación Interprofesional para el Desarrollo Agrario	são necessárias políticas públicas com enfoque educacional e motivacional para conscientizar e capacitar os produtores sobre a importância e o significado de estabelecer um plano de sucessão. Neste quadro, convém que os processos sucessórios sejam simples, ágeis e econômicos; bem como, que órgãos governamentais e produtores agrícolas ofereçam serviços de orientação e apoio principalmente para produtores mais velhos, evitando assim problemas de perda de patrimônio e/ou abandono de terras.
A DETERMINAÇÃO DOS JOVENS RURAIS E A SUCESSÃO AGRICULTURA FAMILIAR	Nottar, Luiz Alberto; Favretto, Jacir (2021)	Desenvolvimento em questão	A pesquisa admite, a grande disposição dos jovens de participar mais ativamente das decisões do empreendimento rural, o que é uma revelação do espírito empreendedor precoce desses jovens, o que potencializa o processo sucessório regional.
Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em	Sznitowski, Adelice Minetto; Sousa, Priscylla Cordeiro de;	Interações	Foi observado que os empreendimentos que planejam sucessão têm a sua frente membros da família e apresentam

empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso	Thiago, Fernando (2021)		melhor desempenho nos indicadores investigados quando comparados aos com gestores não membros da família
What are the options for farm succession? Models for farm business continuity	Rech, Louise Rhoden; Binotto, Erlaine; Cremon, Thais; Bunsit, Thanawit (2021)	Journal of Rural Studies	Esta pesquisa mostrou caminhos para os agricultores planejarem a sucessão empresarial dentro ou fora dos membros da família, de forma que sua estabilidade financeira e emocional seja mantida por mais tempo. Os dados mostraram que cada caso é único, incluindo características do negócio, do ambiente institucional e de seus stakeholders. A presença de mais de um herdeiro familiar interessado em permanecer como sucessor correlaciona-se com a potencialidade econômico da organização e a forma de governança familiar acolhida para minimizar os conflitos intrafamiliares.
A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites	Toledo, Elizário Noé Boeira; Zonin, Valdecir José (2021)	Revistas UEPG - Emancipação	Os dados apontaram expectativas diferenciadas dos chefes dos estabelecimentos e de seus filhos: 67,1% dos pais esperam que os filhos continuem na profissão de agricultor. Os filhos, por sua vez, possuem expectativas, em dar continuidade às atividades dos estabelecimentos rurais, em 55,7% das respostas, os demais, 45,3%, desejam buscar outras fontes alternativas de geração de renda monetária. essa razão, a mais comum, pode estar relacionada às regiões empobrecidas, em que as condições de precariedade das condições estruturais, produtivas e sociais, dos chefes dos estabelecimentos rurais, bloqueiam, ou mesmo, impedem o acesso às condições de viabilização de alguma forma de prosperidade, econômica e material, aos demais membros da família.
SUCESSÃO GERACIONAL RURAL EM PROPRIEDADES DE SISTEMAS INTEGRADOS DE SUÍNOS E AVES NO VALE DO TAQUARI/RS	Ramborger, Bibiana Melo; Borba, Marcelo da Costa; Kuhn, Joana Gasparotto; Kindlein, Liris (2022)	Revista Unioeste	a sucessão das propriedades não é predominantemente uma questão de escolhas "racionais" feitas por indivíduos quando abordam um ponto crítico no ciclo de vida familiar da propriedade, mas sim um processo a longo prazo de desenvolvimento do sucessor e propriedade rural de

			forma simultânea, de tal forma que a expectativa de ser “O produtor que combina com sua propriedade”.
Êxodo rural e sucessão geracional na região Sul do Brasil: uma análise a partir da experiência do município de Coronel Bicaco/RS	Prochnow, Darlan Ariel; Nogueira, Tatiane Peno; Carneiro, Cleiton Jardel; Thesing, Nelson José (2022)	Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional)	Para que os jovens possam permanecer no campo, é fundamental que tenham estabilidade financeira e que essa estabilidade seja alcançada por meio de sua autonomia pessoal. Os jovens devem ter liberdade para tomar decisões que impactem em seu futuro, sem que isso seja determinado pela falta de opções em outras áreas. As políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, como o Pronaf Jovem e o Pronaf Mulher, podem ser um meio de garantir a continuidade da presença jovem no meio rural, desde que sejam viabilizadas de maneira efetiva pelo setor público.
Can succession improve the economic situation of family farms in the short term? Evidence from Poland based on panel data	Dudek, Michal; Pawlowska, Alexandra (2022)	Land Use Policy	o contexto da amostra, as fazendas com sucessão foram caracterizadas por um aumento ligeiramente maior na produtividade da terra e um aumento ligeiramente menor em sua lucratividade. Nas fazendas com sucessão, notou-se um claro aumento nos índices de produtividade e rentabilidade do capital no ano da transferência.
Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural	Krüger, Cristiane; Machado, Fernanda Souto; Ceolin, Arthur Fagundes; dos Santos, Guilherme Godoy; Peiter, Ester Escalante (2023)	RESR – Revista de Economia e Sociologia Rural	No estudo teve a questão se a contabilidade e as capacidades de absorção são motivadas para o processo de sucessão na família e a continuidade na atividade rural. Em meio as modelagens de equações estruturais, foi constatado que a contabilidade é um fator determinante para a sucessão da família e também para continuidade na atividade rural, e que a capacidade de absorção potencial é um determinante para a continuidade da atividade rural.
UMA sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil	Silva, Monica Nardini da; Anjos, Flávio Sacco dos (2023)	RESR – Revista de Economia e Sociologia Rural	A maioria dos entrevistados tem dedicação única a pecuária desde a infância, uma perspectiva que é importante no processo de sucessão. Não obstante, constatou-se que um dos fatores que intervém negativamente na sucessão é o caso de as famílias não residirem no estabelecimento.

A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil	da Silva, Monica Nardini; dos Anjos, Flávio Sacco (2023)	RESR – Revista de Economia e Sociologia Rural	Com relação à sucessão na percepção dos pecuaristas familiares, os motivos mencionados com maior frequência como determinantes para a concretização desse processo foram o gostar e a vocação.
---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborada pela autora, 2023

Respeitando o marco temporal proposto, a relação inicia com artigos de 2017 e conclui com artigos de 2023. Ao desenvolver esta relação foi possível verificar que os periódicos de mais destaque na compreensão da sucessão são a Revista de Economia e Sociologia Rural e o Land Use Policy, elas estão presente nos anos de 2019, 2020, 2022 e 2023. Já na compreensão da governança corporativa foram encontrados artigos de diversas bases de dados. Na compreensão é possível entender com a abordagem de cada artigo o contexto da sucessão e da governança nas empresas familiares do mundo.

4.2 Dificuldades e oportunidades nas empresas familiares rurais no contexto regional

Para apresentar o perfil dos entrevistados (Tabela 3) considerou a idade, sexo, número de filhos, município onde atua e a principal fonte de renda (produção).

Tabela 3. Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Número de filhos	Município	Produção
Entrevistado 1	59	Masculino	2	Palmeira das Missões RS	Soja, milho.
Entrevistado 2	36	Feminino	1	Coronel Bicaco RS	Soja, milho, trigo.
Entrevistado 3	25	Feminino	0	Coronel Bicaco RS	Soja, milho, trigo e aveia.
Entrevistado 4		Masculino	2	Santo Augusto RS	Soja, milho, trigo.

Entrevistado 5	54	Masculino	1	Coronel Bicaco RS	Soja, milho, trigo.
Entrevistado 6	60	Feminino	2	Palmeira das Missões RS	Soja, milho.
Entrevistado 7	56	Feminino	1	Santo Augusto RS	Soja, milho.
Entrevistado 8	49	Masculino	3	Redentora RS	Soja, milho, trigo.
Entrevistado 9	51	Masculino	3	Campo Novo RS	Soja, milho, trigo.
Entrevistado 10	48	Masculino	4	Redentora RS	Soja, milho, trigo e aveia.

No que tange a Tabela 4 é possível analisar os detalhes da coleta dos dados por meio do roteiro de entrevistas.

Tabela 4. Proprietários entrevistados e características da coleta de dados

Entrevistado	Modalidade da entrevista	Total de entrevistas	Duração do áudio das entrevistas	Total de Laudas
Entrevistado 1	Presencial	1	18:47	2 laudas
Entrevistado 2	Presencial	1	30:34	4 laudas
Entrevistado 3	Presencial	1	15:51	2 laudas
Entrevistado 4	Presencial	1	12:49	2 laudas
Entrevistado 5	Presencial	1	15:52	2 laudas
Entrevistado 6	Presencial	1	14:50	2 laudas
Entrevistado 7	Presencial	1	13:23	2 laudas
Entrevistado 8	Presencial	1	12:51	2 laudas
Entrevistado 9	Presencial	1	14:39	2 laudas
Entrevistado 10	Presencial	1	15:09	2 laudas

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Elas ocorreram entre o período de novembro de 2022 a dezembro de 2022. Todos os entrevistados foram receptivos, colocando-se a disposição para maiores informações, sendo que alguns proporcionaram observações diretas mais intensas, contando sobre experiências na propriedade e histórias que já aconteceram.

4.2.1 Desafios

Em um primeiro momento são apresentados os desafios, (Tabela 5), evidenciados por meio dos entrevistados, ordenados do menor número de menções

(enumeração) para o maior. Considera-se também a descrição, bem como as categorias de análise.

Tabela 5. Análise de Conteúdo - Desafios

Desafios				
Unidade de registro	Descrição	Enumeração	Categorização	Subcategorias
Medo de implementar coisas novas	mas gostaria de ter mais conhecimento sobre coisas novas que poderia fazer na propriedade, por isso gostaria que meus filhos estudassem e depois voltassem aqui para me ajudar	1	Social	Educação e conhecimento
Proprietário não dar nenhum suporte para o sucessor	ele não pode privar tudo o que acontece, todas as iniciativas do sucessor, mas também ele não pode deixar solto, sem nenhum suporte sabe	1	Social	Relações familiares
Governança Corporativa é apenas para grandes produtores	acho que teríamos que crescer um pouco mais para eu achar necessário a implementação em nossa propriedade, e aí sim, depois de estarmos maiores a gente iria implementar o processo	1	Econômico	Governança corporativa
Entender os benefícios da Governança Corporativa, mas negligenciá-los	a muda tudo, a organização, o controle de gastos, fica um negócio mais objetivo e claro pra todo mundo entender né, seria ótimo, mas a gente não pensa nisso para um futuro próximo, vai demorar	1	Econômico	Governança corporativa
Melhorar a qualidade do trabalho	<p>acho que nem precisaria ter um motivo, a gente sabe que é necessário para melhorar a qualidade do nosso trabalho e também do nosso produto, eu mesma gosto de ter tudo organizado tenho tudo anotado mesmo que seja em um caderninho pra gente ter noção dos gastos e controlar tudo.</p> <p>Entendo que seja quando vem alguém da Emater aqui e nos ajudar melhorar nossas coisas, melhorando o modo que a gente faz as coisas e também a qualidade do produto que a gente ta entregando, é bom por que muitas vezes a gente é desatualizado das coisas que podem melhorar nosso trabalho</p>	1	Econômico	Aprimoramento contínuo
Continuar ou não na	O filho ter interesse, a gente conversar e ver se ele quer ficar ou não na propriedade, por que as vezes vai que	1	Econômico	

propriedade rural	<p>ele queira estudar antes e depois voltar, mas isso ainda tenho que ver com ele</p> <p>O filho ter interesse, a gente conversar e ver se ele quer ficar ou não na propriedade, por que as vezes vai que ele queira estudar antes e depois voltar, mas isso ainda tenho que ver com ele</p>			Continuidade da propriedade rural
Desmotivação da geração atual	Na verdade, gostaria que meu filho fosse estudar fora para ter mais oportunidade que eu aqui no campo, gostaria que ele pudesse ter mais conhecimento e aí sim futuramente se quisesse voltar aqui a gente o ensinaria.	1	Social	Relações familiares
Governança Corporativa não cabe em propriedade pequena	acredito que seja um sistema de políticas, processos e regras que direciona e controla o comportamento da propriedade, porém a gente não faz isso aqui, pelo fato da propriedade ser pequena não achamos vantajoso por que o controle é muito simples para o pouco que temos aqui	1	Econômico	Governança corporativa
Entender as habilidades dos filhos	<p>tem que saber entender as habilidades de gestão do seu filho e saber delegar a tarefa para cada um deles, se um deles gosta mais da prática de estar na lavoura e mexendo com tudo, deixa pra ele. E se outro se identifica mais com as questões burocráticas e de controle, deixe isso pra ele</p> <p>ele tem que saber passar seu conhecimento, saber entender os filhos e principalmente compreender onde eles se encaixam mais</p>	2	Social	Educação e conhecimento
Proprietário não entende como é uma liderança e acaba prejudicando o processo de sucessão	<p>Eu acho que, o proprietário precisa ser um líder sabe, ele tem que saber liderar ele tem que entender como funciona uma liderança</p> <p>Ele deve se mostrar como um bom líder, não como um chefe. Para saber passar com sabedoria seus ensinamentos e também entender tudo o que está acontecendo dentro da sua propriedade hoje</p>	2	Social	Educação e conhecimento
Pouco conhecimento sobre Governança Corporativa	Não tenho muito conhecimento da governança, mas são vários benefícios e eu acho que o primeiro é o tanto que nós aprendemos aqui com cada coisa nova que a EMATER nos passa e nos ensina a fazer	2	Social	Educação e conhecimento
Proprietário ser um líder	como eu falei antes, visa ser um líder né, ele precisa como todo líder de uma	3	Social	

e não um chefe	empresa né, tipo ele não pode ser um chefe, chefe narcisista, mas ele precisa ser um líder tipo ele não pode ser um chefe, chefe chato, mas ele precisa ser um líder, mas ele precisa entender que trabalho é trabalho né, e família é família			Educação e conhecimento
Choque de cultura entre sucessor e sucedido	Eu acho que um pouco, um pouco não, isso ocorre bastante por causa do choque de cultura né por que querendo ou não ele foi criado de um jeito e eu fui criado de outro né, então ocorre um choque ali até de intenção de conhecimento. Nem todos tem o mesmo jeito de fazer né, tem um monte de jeito que dá certo, mas nem todos pode ser igual, tipo ele faz de um jeito e já eu tenho que apelar de outras maneiras porque ele tem mais força e eu não tenho. o problema que a gente mais tem aqui é quando meu pai não aceita as coisas novas que queremos fazer para que as coisas fluam melhor.	11	Social	Relações familiares
Frequência das categorias: Econômica: 38% Social: 62%				

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota: O termo enumeração diz respeito ao número de repetições, ou seja, da regularidade da unidade de registro no decorrer das falas dos entrevistados.

Na sequência foi abordado a unidade de registro que mais impactou os participantes "choque de cultura entre sucessor e sucedido", categorizado como pilar social, é possível perceber que este é um dos fatores mais latentes na análise das dificuldades, se percebe que as empresas familiares distinguem-se entre si por meio das propriedades estabelecidas em seu modelo de gestão, no qual uma das aparências que pode destacar suas características, e impactar no desempenho, é a cultura organizacional (Leite; Araujo; Silva, 2017; Soares Et Al., 2021; Cahyadi Et Al., 2021).

“isso ocorre bastante pelo fato da cultura né, na passagem de uma geração pra outra a gente vê uma boa diferença de cultura. querendo ou não, um sempre é criado totalmente diferente do outro, e além da cultura tem o fato do conhecimento em tecnologias também (Entrevistado 8)

Para Schein (1992), a cultura organizacional sobrevém em um padrão de pressupostos que apontado grupo criou ou ampliou com a finalidade de solucionar ou superar conflitos internos ou externos.

Considerando a importância do pilar social (62%) e da figura do fundador da empresa familiar na implementação e compreensão da cultura organizacional pelos funcionários internos. Destaca-se que entre os inúmeros fatores sociais, a família deve estar alinhada, pois os valores estabelecidos são fundamentais para a formação e manutenção da cultura organizacional dentro da empresa.

Neste contexto, a empresa familiar é definida conceitualmente como aquela vinculada a uma família por pelo menos duas gerações, e é distinta quando essa conexão influencia uma relação mútua entre a estratégia e a gestão da organização, bem como entre os esforços e objetivos da família empresária (DONNELLEY, 1964). No entanto, para a constituição e continuidade, a sucessão é um componente essencial para as empresas familiares (HILLEN; LAVARDA, 2020; SOARES et al., 2021), sendo necessário estabelecer um processo claro e estratégico para realizar o processo sucessório, levando em consideração a cultura da empresa familiar rural.

Na sequência outro fator latente também mencionado na unidade de registro foi " Proprietário ser um líder e não um chefe" também enquadrado na categorização social.

Na década de 80, Bernhoeft (1989) enfatiza que a sucessão nas empresas familiares pode desencadear crises, e isso muitas vezes inicia com a imagem do

sucessor dentro da família e da empresa, bem como seu estilo de vida e relacionamento com a comunidade externa. Esses valores e comportamentos fazem parte da cultura da organização e podem ser difíceis de serem “assimilados” pelo sucessor. Por essa razão, a escolha do sucessor, deve ser realizada com muito cuidado para garantir que não haja dúvidas quanto à sua capacidade de manter os valores defendidos pelo antecessor. Dessa forma, é possível garantir uma transição harmoniosa sem prejuízos para a organização, embora o processo sucessório sempre traga mudanças na cultura empresarial.

De modo semelhante, Langan-Fox e Tan (1997) destacam a importância de considerar a cultura organizacional tanto em momentos de mudança quanto em situações de conflito e diversificação que possam ocorrer ao longo do ciclo de vida da organização. Gersick et al. (1997, p. 202), por outro lado, se referindo especificamente às empresas familiares, ponderam que “algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, mas outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela”.

O sucessor deve ter algumas propriedades essenciais para obter aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para, então, ser reconhecido como um bom líder (BAYAD; BARBOT, 2002). De tal modo, a legitimidade é um processo que invade a formação do sucessor, suas experiências, muitas destas adquiridas no âmbito familiar, as quais podem entusiasmar na cultura organizacional (BERTSCHI-MICHEL; KAMMERLANDER; STRIKE, 2019). Por isso, a delegação de responsabilidades é um aspecto estratégico para observar as destrezas do sucessor, como também pode se tornar um para que este participe da expansão dos negócios da empresa, o que poderá cooperar para que ele obtenha credibilidade (BAYAD; BARBOT, 2002; BORGES, 2009; TIRDASARI; DHEWANTO, 2020).

“Eu acho que, o proprietário precisa ser um líder sabe, ele tem que saber liderar ele tem que entender como funciona uma liderança, ele não pode privar tudo o que acontece, todas as iniciativas do sucessor, mas também ele não pode deixar solto, sem nenhum suporte sabe, para mim uma governança corporativa e uma sucessão boa seria isso sabe” (Entrevistado 1)

“Ele deve se mostrar como um bom líder, não como um chefe. Para saber passar com sabedoria seus ensinamentos e entender tudo o que está acontecendo dentro da sua propriedade hoje” (Entrevistado 4).

Borges (2009) explana, a aceitabilidade, bem como a confiabilidade são fatores que, juntos, desvirtuam o sucessor a obter a legitimidade, pois no período que este assume responsabilidades e principia a tomar decisões importantes para o crescimento da empresa, admite posturas de autonomia e confiança em si mesmo e nos demais envolvidos, levando-o a alcançar posições de poder. Desta forma, quando o sucessor começa a participar e interagir com os negócios e tomadas de decisões da empresa, comprovando seu interesse pelo seguimento da empresa familiar, torna-se um sucessor em potencial. Posto isso, é possível verificar a estrutura de liderança do sucessor (BAYAD; BARBOT, 2002).

Com estes fatores decididos, a sucessão resultará na continuidade dos valores estabelecidos pelo fundador, bem como no desenvolvimento empresarial (LEITE; ARAÚJO; SILVA, 2017; BELL; PHAM, 2020). Pode-se observar estas características na tabela 6, sobre a sucessão empreendedora, como proposta por Bayad e Barbot (2002).

Tabela 6: Elementos da sucessão empreendedora

Aceitabilidade	O conhecimento do sucessor na empresa familiar é resultado de sua formação e experiência ao longo do tempo, que inclui desde a infância e a educação recebida na família até o período de atuação na organização junto ao fundador. Dessa forma, é essencial que o sucessor compartilhe dos valores, da cultura e do ambiente da empresa familiar para garantir uma sucessão adequada e a continuidade do negócio.
Credibilidade	Abrange delegar responsabilidades para os sucessores e a importância das competências dos sucessores, que podem ser avaliadas a partir de suas experiências pessoais.
Legitimidade	A questão da legitimidade surge quando os sucessores conseguem assumir uma posição de liderança na empresa, demonstrando confiança em si mesmos e conquistando a confiança dos demais membros envolvidos na organização.
Liderança	A autonomia é uma expectativa abrangida nesse contexto, em que o sucessor inicia a participação gradual nas atividades gerenciais e aprende o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica, garantindo assim a manutenção futura da empresa familiar e o legado das gerações passadas.

Fonte: Desenvolvido com base em Bayad, Barbot (2002).

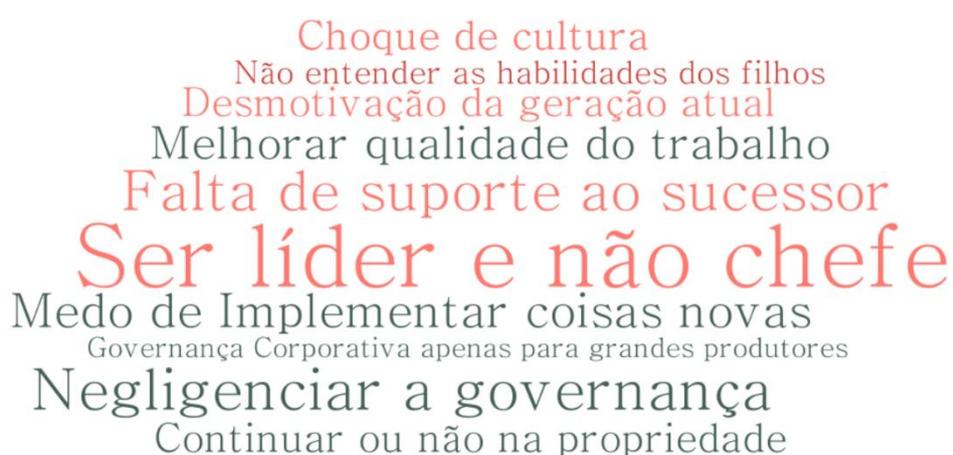
Assim, como demonstrado na tabela 6 e ressaltado por Borges (2009), os elementos que concordam o processo de sucessão empreendedora estão em uma mesma perspectiva, os quais, conectados, ostentam a condição de construção da sucessão ao longo das diferentes gerações. Ademais, a sucessão é um processo socialmente arquitetado a partir das relações existente entre predecessores e sucessores no ambiente empresarial (BORGES; LIMA, 2009; PHAM; BELL; NEWTON, 2019; CAHYADI et al., 2021).

Portanto, esses elementos entusiasma na inclusão do sucessor na empresa familiar com um contato próximo do predecessor (BAYAD; BARBOT, 2002; PHAM; BELL; NEWTON, 2019). Esta relação é fundamental para o esclarecimento dos objetivos do fundador com relação ao sucessor e o do sucessor com relação aos interesses da empresa (BELL; PHAM, 2020). De tal modo, os atributos culturais, bem como os valores instituídos pelo fundador, têm a possibilidade de conservar-se na empresa por consequência de experimentos trocadas entre predecessor e sucessor.

Essas quatro fases da sucessão empreendedora foram empregadas como categorias de análise nesta pesquisa, com significado à priori.

Foi possível compilar por meio da frequência, uma nuvem de palavras (Figura 3), termos mais mencionados nas entrevistas.

Figura 3. Nuvem dos desafios mais citados nas entrevistas



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

A sucessão em empresas familiares é um processo crítico que pode gerar conflitos de gerações e resistência à mudança. Cada geração traz uma visão diferente da empresa e do mercado, o que pode afetar a tomada de decisão. Para superar essas diferenças, é fundamental construir uma visão compartilhada de futuro para a empresa, considerando a perspectiva de todas as gerações envolvidas (Erdogan et al., 2015).

Nesse processo, os líderes têm um papel fundamental. Eles precisam ter uma compreensão profunda da cultura organizacional existente e do tipo de cultura que desejam criar. É importante ter em mente que a cultura organizacional é um produto da história da empresa, de suas crenças e valores fundamentais, e de como a

empresa lida com as incertezas e os desafios do ambiente externo. Mudar a cultura organizacional é um processo longo e complexo que requer paciência, persistência e estratégia por parte dos líderes (Schein, 2010).

Muitas empresas correm o risco de enfrentar problemas sérios quando os líderes mais experientes saírem, pois, a maioria delas ainda não possui um plano formal de sucessão. Fernandez (2015) enfatiza que um plano de sucessão bem estruturado pode garantir uma transição suave de poder, permitindo que as empresas continuem a funcionar sem interrupções significativas. O processo de sucessão deve começar muito antes da saída do líder atual, dando tempo para identificar e desenvolver possíveis sucessores.

Em empresas familiares rurais, a sucessão é um processo crítico para a sobrevivência e sucesso, uma vez que envolve a transferência de poder e responsabilidade da geração fundadora para a próxima geração (Horizonte et al., 2017). No entanto, o processo de sucessão pode ser particularmente desafiador nessas empresas, devido às complexidades da dinâmica familiar e aos conflitos que podem surgir durante a transição de poder. A preparação cuidadosa e antecipada para a sucessão, juntamente com a comunicação aberta e o estabelecimento de critérios claros para a escolha do sucessor, podem auxiliar a mitigar os conflitos familiares e garantir a continuidade dos negócios.

A educação é fundamental para o sucesso da empresa rural familiar, permitindo o desenvolvimento de competências necessárias para a gestão eficiente e inovadora do negócio (Serrano, 2013). Segundo o autor, é importante entender as habilidades dos filhos e incentivá-las, independentemente de serem diferentes das habilidades dos pais, para garantir uma sucessão bem-sucedida. A resistência dos produtores

rurais à implementação de novas ideias e tecnologias pode levar à estagnação do negócio, comprometendo sua competitividade e sustentabilidade.

A governança corporativa é um elemento indispensável para a sustentabilidade e o sucesso das empresas rurais (Martins e Campos, 2018). Ela estabelece uma cultura empresarial saudável, que valoriza a transparência, a integridade, a responsabilidade social e ambiental, além de garantir a continuidade do negócio por meio da implementação de estruturas e processos de gestão eficazes. Muitos produtores rurais ainda resistem à adoção dessas práticas, seja por falta de conhecimento ou resistência cultural. Reconhecer a importância da governança corporativa é fundamental para as empresas rurais que desejam se manter competitivas e sustentáveis em um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

A participação ativa dos filhos é essencial no processo de sucessão, o que envolve demonstrar-lhes que a empresa pode representar uma fonte de satisfação pessoal e profissional (Silva, 2019). Para alcançar esse objetivo, é crucial estabelecer um ambiente de confiança, promover o diálogo e a transparência e disponibilizar oportunidades de capacitação e participação na gestão do negócio. A manutenção de uma propriedade rural lucrativa exige mais do que simplesmente possuí-la, é imprescindível investir em conhecimento, tecnologia e inovação, bem como em relações familiares saudáveis.

4.2.2 Oportunidades

Nesse contexto são apresentadas as oportunidades (Tabela 7) evidenciadas por meio das narrações dos entrevistados, em ordem crescente de menções. Apresenta-se também a descrição e as categorias de análise.

Tabela 7. Análise de Conteúdo - Oportunidades

Oportunidades				
Unidade de registro	Descrição	Enumeração	Categorização	Subcategorias
Incentivo ao sucessor	sempre incentivei minha filha mais velha e gostaria muito que ela quisesse ficar aqui cuidando da propriedade, sempre que podemos conversamos sobre isso e tentamos alinhar nossas ideias...	1	Social	Suporte ao novo líder
Controle e Organização da propriedade	eu mesma gosto de ter tudo organizado tenho tudo anotado mesmo que seja em um caderninho pra gente ter noção dos gastos e controlar tudo... tem que saber entender as habilidades de gestão do seu filho e saber delegar a tarefa para cada um deles...	1	Social	Suporte ao novo líder
Entende o sucedido	...tento sempre entender o lado do meu filho para ver se é realmente isso que ele quer, e assim juntamos nossas ideias para ficar melhor para os dois né...	2	Social	Ter uma compreensão do que sucedeu
Reconhece que está desatualizado	Emater aqui e nos ajudar melhorar nossas coisas, melhorando o modo que a gente faz as coisas e a qualidade do produto que a gente está entregando, é bom por que muitas vezes a gente é desatualizado das coisas que podem melhorar...	2	Social	Ter uma compreensão do que sucedeu
Sucessor tem vontade de	tem que saber ser organizado e saber	3	Econômico	

crescer na propriedade	<p>ensinar também, eu me vejo muito no meu pai e quero poder fazer um pouquinho do que ele fez aqui na propriedade pra gente continuar evoluindo.</p> <p>amo a lavoura com certeza estou no lugar certo e quero continuar aqui, me formar em agronomia e ficar aqui.</p>			Controle e organização da propriedade
Sucessão acontece naturalmente	<p>não é algo planejado e não é algo estruturado, mas é uma sucessão que acaba acontecendo naturalmente e obrigatória né porque senão, não tem como</p> <p>meu pai tá me ensinando aos poucos sabe, como antes eu aprendi a dirigir o trator primeiro né, daí agora eu sei plantar já, passar veneno...</p>	5	Social	A sucessão ocorre de maneira sólida
Compreende o conceito da Governança Corporativa	<p>na governança, lucratividade porque tendo uma governança estruturada, tu vais conseguir ter estratégias melhores...</p> <p>eu acho que implementar a governança eu acho que é bem-vinda em todo momento e daí depende do momento da empresa é o articulador né....</p> <p>Entendo como um conjunto de ações necessárias para o andamento e continuidade das atividades da propriedade...</p>	11	Social	A sucessão ocorre de maneira sólida
Frequência das categorias: Econômica: 14% Social: 86%				

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A unidade de registro "sucessão acontece naturalmente " categorizada como social, é um dos pontos mais latentes na análise das oportunidades, podemos analisar que nas entrevistas, os proprietários citam que a sucessão vai ocorrendo aos poucos, mas nunca nada planejado e muitas vezes sem uma garantia se o jovem vai ou não ficar no campo.

A permanência dos jovens no campo, o envelhecimento da população agrícola e a migração para áreas urbanas podem ser influenciados por diversos fatores, tais como os custos de produção elevados, preços de venda abaixo do esperado, falta de oportunidades e políticas públicas para incentivar a permanência dos jovens (Zago & Bordignon, 2012). Além disso, o tamanho das propriedades rurais e a qualidade das terras também podem ser determinantes para a decisão de permanecer ou não na agricultura.

Alguns outros fatores de decisão, podem estar vinculados a quantidade de terras para o trabalho, dificuldades de capital financeiro e as oportunidades de trabalho, a ascensão a escolarização e a possibilidade de herdar terra (Weisheimer, 2009).

Fatores sociais no que tange as oportunidades também são mais apontados. A compreensão da governança é um fator importante, contudo, a saída dos jovens do campo tem impactos significativos nas áreas rurais, incluindo uma diminuição da população e uma falta de mão-de-obra para atividades agrícolas e outras atividades rurais. Isso gera impacto negativo na economia local e na sustentabilidade das comunidades rurais.

A sucessão rural é afetada por diversos fatores, incluindo o processo de envelhecimento da população rural e a falta de mulheres atuando nesse meio (Costa et al., 2013; Anjos & Caldas, 2014). É importante ressaltar que a sucessão não envolve

apenas a transferência de propriedade e bens materiais, mas também abrange o que foi construído ao longo da história, tendo um valor simbólico tanto para as famílias envolvidas quanto para a sociedade em geral.

A carência de mulheres no campo é outra questão que pode gerar impactos na sustentabilidade das áreas rurais, bem como, no que tange a igualdade de gênero e nos direitos humanos. Para minimizar esse desafio, são importantes as políticas e programas que promovam a igualdade de gênero, incentivando a participação das mulheres em atividades agrícolas rurais, garantindo acesso a recursos, investindo em capacitação e formação técnica.

Um aspecto fundamental a ser considerado no processo de sucessão rural é o protagonismo, ou até mesmo a falta dele, por parte dos futuros sucessores. Essa dinâmica é moldada pela relação social entre sucessores e sucedidos, que reflete uma socialização no trabalho. É interessante destacar que, de acordo com Lobley (2010), essa relação pode impulsionar os investimentos na propriedade rural, gerando um ciclo virtuoso para o sistema como um todo.

A sucessão familiar não planejada pode gerar conflitos familiares, já que membros da família podem se sentir injustiçados pela escolha do novo sucessor. Isso pode levar a uma divisão na família, gerando impactos na dinâmica e na governança da empresa.

Embora, as oportunidades mencionadas, cabe ressaltar o impacto que a sucessão pode ter sobre os funcionários e a cultura da empresa. A mudança de liderança pode criar insegurança na equipe reduzindo a produtividade e no engajamento dos colaboradores.

É essencial que as empresas familiares planejem adequadamente a sucessão, identificando e desenvolvendo potenciais sucessores, criando um plano de transição

claro e comunicando de forma transparente todos os envolvidos. Com um plano de sucessão estruturado, as empresas familiares podem garantir uma transição bem-sucedida.

Ademais, na Tabela 7, unidade de registro "Compreende as vantagens e benefícios da Governança Corporativa" enumeração 6, de categorização Econômica, pode-se analisar que este também é um dos pontos mais latentes na análise das Oportunidades. Notamos que os proprietários entendem as vantagens e sabem o quanto seria ideal implementarem a governança, mas não fazem isso.

A governança discute o espaço onde família, empresa e sociedade além de distintos sentimentos que podem surgir, sejam acertadas, elaborados e integrados ao processo que abrange conquistas particulares, coletivas e renúncias pessoais (BORNHOLDT, 2005). Vienot (2007) garante ser fundamental que uma empresa familiar reconheça que ela é pretensiosa pelas questões concernentes aos conflitos entre família, empresa e propriedade e que se direcione, ao seu tempo, ao caminho da governança.

A obra de Bornholdt (2005) destaca que a implementação da governança corporativa em empresas familiares tem como objetivo promover uma convivência mais harmoniosa entre o capital, a gestão e a sociedade em que estão inseridas. Carvalho (2007) complementa que é por meio da governança que se estabelecem mecanismos ou princípios que regem o processo decisório dentro de uma empresa, proporcionando um maior controle e transparência que beneficiam as partes interessadas na empresa, reduzindo o custo de agência e o risco de oportunismo por parte dos gestores.

Gallo (2004) alerta para o cuidado que as empresas familiares devem ter com as armadilhas inseparáveis à relação empresa – família. As armadilhas mais repetidas

são: a confusão entre a capacidade profissional e a propriedade; o atraso no início do processo sucessório; a confusão entre decisões de membros do conselho com decisões de membros de direção; não seguir as regras que são próprias da empresa e do negócio; e por fim acreditar estar imune ao ambiente externo. Kenyon-Rouvinez e Ward (2004) conferem também as empresas familiares a uma reação nuclear: incontrolada, ela pode se tornar tão explosiva quanto uma bomba de hidrogênio; sob controle, ela pode ser tão poderosa quanto uma central nuclear. E o grande desafio é buscar uma forma de se proteger dos riscos de desestabilização e de explosão.

Sobre as subcategorias, em muitos países, a transição da propriedade agrícola de uma geração para outra é uma questão crítica para a agricultura e para o desenvolvimento rural. A sucessão planejada e organizada é uma condição importante para a continuidade da atividade agrícola e para garantir que os recursos naturais sejam bem gerenciados. No entanto, muitas vezes a sucessão acaba ocorrendo de forma natural, por meio da herança, e pode não estar preparada para lidar com as demandas do mercado, as mudanças climáticas e os novos desafios tecnológicos. Portanto, é importante que os agricultores planejem a sucessão de forma cuidadosa e envolvam toda a família na tomada de decisões (FAO, 2018).

A gestão eficiente da propriedade rural é fundamental para que a atividade agrícola seja sustentável e rentável. A organização e controle financeiro são imprescindíveis para que os gastos e receitas sejam monitorados e que sejam identificadas oportunidades de melhoria e redução de custos. Além disso, o controle da produção é essencial para que a propriedade possa alcançar maior eficiência e qualidade no produto. A adoção de tecnologias de gestão, como o uso de softwares de gestão financeira e de produção, pode auxiliar os agricultores a tomar decisões estratégicas e melhorar a gestão da propriedade. É importante ressaltar que a gestão

da propriedade rural não se limita apenas à questão financeira, mas também inclui aspectos sociais, ambientais e de mercado, que devem ser considerados para garantir uma atividade sustentável e rentável a longo prazo (Lima et al., 2019).

O incentivo ao sucessor é fundamental para que ele se sinta valorizado e motivado a continuar com as atividades na propriedade rural. Esse incentivo pode ocorrer por meio de uma participação maior do sucessor nas tomadas de decisão e na gestão da propriedade, além de investimentos em sua formação e capacitação para que ele esteja preparado para assumir as responsabilidades na propriedade. É importante que a família esteja unida e que haja um diálogo aberto para que as decisões sejam tomadas em conjunto, considerando sempre os interesses de todos os envolvidos. O sucessor também precisa sentir que tem autonomia para tomar decisões e que seu trabalho é valorizado pela família e pela sociedade. A sucessão na propriedade rural é um processo complexo e que exige planejamento e organização, mas quando bem conduzido, pode garantir a continuidade da atividade agrícola e o desenvolvimento sustentável da propriedade e da região (Oliveira et al., 2021).

4.3 Case de sucesso de uma empresa familiar rural no contexto regional

Dentre as entrevistas realizadas e conhecendo cada uma das histórias e modos de trabalhar da família, uma propriedade destaca-se pelo fato de estar na sucessão da quarta geração, bem como, consegue ser um benchmarking para outras famílias no que tange aos fatores discutidos nesse estudo. Na sequência será detalhado uma história (case regional) de planejamento sucessório.

Tudo começou com o pai do Entrevistado 8, que possuía 25 hectares de terra em Constantina, RS, na linha Savaris, onde cultivava milho, soja e trigo. Dos nove filhos do pai do Entrevistado 8, alguns compraram uma chácara e outros foram viver na cidade, mas um dos filhos decidiu ficar ali e dar continuidade à propriedade do pai. O pai do Entrevistado 8 repassou 12,5 hectares para ele, e o restante foi comprado pelo próprio pai.

Anos se passaram, e o Entrevistado 8 se casou e teve quatro filhos, sendo três mulheres e um homem. O filho homem começou a ajudar na propriedade, se casou e, por volta de 1997, teve uma filha. No início de 2000, receberam a notícia de que a área onde estavam localizados em Constantina seria destinada aos indígenas, e que teriam que se retirar. Em 2002, mudaram-se para Coronel Bicaco, RS, e, nesse tempo, o Entrevistado 8 repassou 12,5 hectares para seu filho. Em 2005, o filho do Entrevistado 8 adquiriu mais 2,5 hectares.

Atualmente, o Entrevistado 8 está aposentado, e seu filho é responsável por cuidar de todas as terras. Em 2020, o filho do Entrevistado 8 arrendou 100 hectares de terra e comprou mais uma chácara, onde cultiva e cuida de tudo com a esposa. Sua filha tem interesse em dar continuidade à propriedade e está aprendendo gradualmente a manejar todas as máquinas e a entender o processo. Ela sempre está presente em todas as situações, e a sucessão está ocorrendo naturalmente, assim como ocorreu com as gerações passadas.

“Por causa que assim, o vô na verdade ele, o vô e a vó começaram meio que do zero né começaram eles dois e foram indo, daí meu tio já com 4 anos já ajudava, então eu acho que já veio passando, minha vó já foi ensinando ele a ir na lavoura e assim já foi passando de geração para a geração e todo mundo veio se ajudando” (Entrevistado 8).

“Eu acho que é o fato de a gente já ter tudo organizado, isso traz uma confiança pra todos sabendo que ta tudo anotado lá, da gente saber, da gente já ter tido um processo sucessório feito de uma geração pra outra, mesmo sendo um processo natural e nada muito planejado, e que agora está acontecendo mais um e todo mundo lá em casa gosta do que faz.”
(Entrevistado 8)

Uma propriedade bem-sucedida na sucessão familiar geralmente envolve a transmissão de valores, conhecimentos e habilidades de uma geração para outra, além da transferência de bens e propriedades. É importante que os sucessores sejam capacitados para assumir a gestão da propriedade e que haja um processo de transição gradual, para que as responsabilidades sejam transferidas sem interrupções.

Uma boa comunicação e um diálogo aberto entre as gerações são fundamentais para garantir uma transição suave e bem-sucedida. É importante que todas as partes envolvidas na sucessão tenham clareza e entendam as expectativas e objetivos, bem como as responsabilidades e papéis que cada um desempenhará.

A sucessão é um processo que pode ocorrer em organizações de forma acomodada e ao longo do tempo, pois situações como envelhecimento, morte ou doenças fazem com que as antigas lideranças venham a ser trocadas (TONDO, 2014).

Atualmente, muitas empresas reconhecem a importância de que os sucessores possuam visão de negócio e habilidades para liderar equipes, bem como de investir corretamente nos recursos organizacionais. Desse modo, espera-se que os sucessores possuam habilidades empreendedoras e gerenciais para garantir o

desenvolvimento das atividades, incluindo a construção de atributos como aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança (BORGES; LIMA, 2012).

A efetivação de uma sucessão bem-sucedida depende da próxima geração, que precisa desenvolver características críticas, como conhecimento do negócio, habilidades de tomada de decisão, espírito inovador e confiabilidade perante as partes interessadas. A eficácia desse processo de sucessão está ligada à satisfação das partes interessadas da empresa familiar em relação ao processo (MAZZOLA; MARCHISIO; ASTRACHAN, 2008).

Nesse sentido podemos levar como exemplo a sucessão desta família, que ainda poderia mudar algumas coisas como ter um planejamento sucessório e a implantação da governança para melhorar. Diante do exposto, é possível perceber o quanto importante é conhecer a sucessão e a governança, ademais, dialogar sobre desafios e fatores a serem melhorados pelos atores envolvidos. A qualidade de vida do campo resulta na sucessão e no interesse dos jovens continuarem na produção de alimentos em propriedades de pequeno, médio ou grande porte. Diante dos desafios é necessário de forma crítica elaborar ações para fomentar o setor, bem como, contribuir para os temas em pauta.

4.4 Propostas para fomentar a sucessão e a governança corporativa

Diante dos resultados da pesquisa, verificou-se que os proprietários de empresas familiares rurais carecem de informações para entenderem um pouco mais sobre a governança corporativa e sobre o planejamento da sucessão. Com o fito de propiciar uma contribuição acadêmica, de ordem prática e exequível para os problemas da realidade fática, a pesquisa se apresenta também para sanar a mazela

caracterizada por uma certa escassez de conhecimentos necessários aos produtores, bem como alcançar os gestores públicos e população em geral. Em decorrência dessas circunstâncias, foram elencadas essas orientações que podem propiciar o adequado enfrentamento aos desafios constatados. Tais orientações buscam apresentar alternativas para os proprietários de empresas familiares, envolvidos no processo e minimizar os efeitos das adversidades. As orientações, tabela 7, foram elaboradas buscando esquematizar os parâmetros mínimos a serem difundidos aos proprietários para viabilizar o entendimento e a não negligência da sucessão e da governança corporativa. Essa espécie de padronização de recomendações e sugestões decorre do próprio estudo realizado com a pesquisa, onde foi constatado que algumas medidas são pertinentes para a colaboração da comunidade científica, para a população que desconhece, não prioriza ou julga menos importante a governança corporativa e a sucessão em empresas familiares.

4.5 Orientações de Desafios Econômicos para proprietários de empresas familiares rurais

Tabela 8. Guidelines para os Desafios Econômicos

Desafios econômicos	Orientações
Continuar ou não na propriedade rural	Sugere-se sempre entender a vontade da próxima geração, se há um interesse para continuar na propriedade ou não. Conversar e entender se é aquilo mesmo que o filho gosta, se é rentável e se vai ser o que ele espera, o diálogo é o mais importante em toda a sucessão. Outras medidas indispensáveis é o fato de explicar a importância de o jovem ficar no campo, os jovens que ficam no campo são parte importante da sociedade, com elevado nível potencial de participação, não somente produtiva, mas também cultural, social e política.
Melhorar a qualidade do trabalho	Aprimorar mais seus conhecimentos em cursos, podendo ser eles até mesmo da EMATER e do SENAR-RS, onde se encontra vários cursos sobre manejo, cultivo e produção.
Entender os benefícios da governança corporativa, mas negligenciá-la mesmo assim.	Os proprietários entendem toda a organização que a governança pode trazer para sua propriedade, mas não pensam em implementar a mesma, na maioria das vezes citada pelo fato de que a governança

	<p>corporativa não serve para pequenos produtores. Seria importante a EMATER implementar um sistema onde prestariam auxílio aos pequenos produtores que entendem os benefícios da governança, mas ainda não querem implantá-la na propriedade. E para fazer com quem eles entendam melhor sobre como acontece a implantação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Separar as questões pessoais dos recursos da empresa: separar a esfera pessoal da profissional, isso significa que nenhum socio, gestor ou funcionário deve usar bens e recursos da propriedade para fins particulares. É importante definir as políticas que regulam o uso de recursos na empresa, isso vai evitar fraudes. 2. Formar um conselho consultivo: ele vai ajudar na implementação de valores, como a transparência e vai agregar na visão estratégica da propriedade. 3. Otimizar os processos financeiros: essa parte é fundamental para que o sistema de governança funcione adequadamente <p>Fortalecer as lideranças: para fazer a implementação de boas práticas de governança, além das outras atividades que otimizam o valor, é necessário que tenha uma liderança forte.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A tabela 8 apresenta os desafios econômicos enfrentados por proprietários rurais, bem como algumas propostas para minimizá-los, auxiliando assim na implementação de boas práticas de governança corporativa para que os desafios sejam resolvidos.

4.6 Propostas para soluções dos desafios Sociais para proprietários de empresas familiares rurais

Tabela 9. Guidelines para os Desafios Sociais

Desafios sociais	Orientação
Medo de implementar coisas novas	Na maioria das vezes esse medo ocorre pelo fato de o proprietário ter de investir um valor para implementar algo novo, mas sente uma certa insegurança pelos desafios encontrados no campo, como o clima, pragas e a falta de mão de obra. como sugestão para melhorias nessa situação é melhorar a gestão da propriedade, fazer um bom planejamento, controlar os custos e analisar constantemente os resultados
Proprietário não dar nenhum suporte para o sucessor	Neste ponto, sugere-se incluir a família nas decisões. A família tem papel essencial nesse processo. Por isso, é importante envolver os familiares nas decisões do negócio.

	Isso vai evitar discórdias e diminuir cobranças por parte dos membros.
Desmotivação da geração atual	Neste sentido, um desafio a ser colocado em pauta é o incentivo à participação em mercados institucionais. Projetos focados neste tipo de mercado são de grande valia, pois promovem o fortalecimento da agricultura familiar, desvinculam o produtor das empresas terceirizadas e atravessadores. Desta forma, possibilitam ao jovem desenvolver novos modelos de produção, mais diversificados, favorecendo a qualidade de vida, aumentando seu rendimento econômico e conscientizando-o de sua importância para o desenvolvimento rural.
Insegurança na passagem do bastão	O processo é exigente tanto para o substituto quanto para o substituído, porque mobiliza sentimentos fortes e nem sempre bem resolvidos, tais como insegurança e angústias com a nova responsabilidade. Seria importante ter o apoio de toda família nesta situação, ter sempre um bom diálogo.
Entender as habilidades dos filhos	O ideal é o proprietário analisar cada um de seus filhos e entender o que cada um tem mais habilidade/gosta de fazer, para assim distribuir as atividades. Sabemos que nem sempre todos eles vão ficar na propriedade, e se for o caso poderá ser desenvolvido habilidades no sucessor que ficará na propriedade com o tempo, trabalhando juntos e fazendo cursos para se desenvolver, por isso a importância da escolha do sucessor e de ter um processo definido.
Proprietário não entende como é uma liderança e acaba prejudicando o processo de sucessão	A preparação para a sucessão pressupõe a necessidade de existência natural da característica de liderança do sucessor para facilitar o processo de migração de mando de uma geração seguinte. A ausência de liderança do sucessor pode causar obstáculos a mais no processo de sucessão e, conseqüentemente, dar abertura às possibilidades de fracasso dele. Assim sendo, se houver disposição dos herdeiros em seguir o negócio da família e mostrarem interesse em começar a iniciar a busca de conhecimentos e experiências, o sucedido precisa orientar e se necessário acompanhar o sucessor para que dê bons resultados futuros.
Pouco conhecimento sobre Governança Corporativa em Geral	A EMATER poderia ir até a comunidade onde estão essas famílias rurais e passar um curso básico sobre como funciona um processo de governança corporativa de dentro de uma propriedade rural pequena, explicar as vantagens e se disponibilizar para ajudá-los quando o processo for feito.
Proprietário ser um líder e não um chefe	Como um dos desafios, aponta-se, para a existência de interação entre pai e filho na gestão da propriedade, pois promove um contato mais direto entre o sucessor e a família. Este envolvimento deve ocorrer desde cedo e ser fortalecido pela conversa e confiança, motivando o jovem, favorecendo assim o desenvolvimento da vocação, tornando o processo de sucessão menos conturbado
Choque de cultura entre sucessor e sucedido	Essa é uma das questões mais mencionadas nos desafios sociais das entrevistas, para essa questão é preciso ter muita conversa e entendimento do sucedido e do sucessor para entrarem em um consenso de ideias, é importante também ouvir outras pessoas da família.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No intuito de auxiliar os proprietários de empresas familiares na execução da governança corporativa e da sucessão em suas propriedades, foram elencadas algumas iniciativas, com objetivo de minimizar os desafios que foram elencados, bem como potencializar os seus ganhos dentro da propriedade.

Como pode ser observado, para cada desafio foi atribuído uma orientação, que também pode ser replicada em outras regiões do Brasil e do mundo, nas quais esses mesmos obstáculos são evidenciados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar se os proprietários negligenciam a governança corporativa e a sucessão em empresas familiares. Governança e a sucessão são instrumentos de controle e de gestão que colocam em sintonia as empresas. Com o resultado do estudo foi possível observar que os proprietários de empresas familiares negligenciam de alguma forma a governança e entendem que a governança corporativa não serve para propriedades pequenas. Já a sucessão não é negligenciada, porém não há planejamento e organização e na maioria das propriedades, os proprietários citam que a sucessão ocorre naturalmente.

A governança, assim como a sucessão, são pilares fundamentais que dão suporte à continuidade das empresas, especialmente as de cunho familiar. Alguns relatos na literatura atribuem a não implementação de estruturas de governança e a ausência de planejamento sucessório em empresas familiares à negligência de seus proprietários. Entretanto, isso ainda não é consenso. A ausência de estruturas de governança em empresas não pode ser sempre vinculada à negligência de seus proprietários, muitas vezes, eles desconhecem a relevância desse aspecto. Nessa

direção, pode-se afirmar que a ausência de planejamento de sucessão, ou sua implementação tardia, também não pode ser atribuída à negligência dos que estão à frente de seus negócios.

Na revisão sistemática compreendemos que existem poucos estudos relacionados a governança corporativa em empresas familiares rurais. Nos estudos que encontramos sobre notamos que a adoção dos mecanismos de governança tem sido cada vez mais exigida pelo mercado, os investidores e parceiros comerciais estão cobrando isso, e esperamos que em breve isso mude. Nos estudos sobre sucessão familiar rural, notamos que é algo que está evoluindo muito bem ao longo dos anos, mas precisamos da ajuda dos pais para que incentivem seus filhos a continuar no campo, mesmo tendo uma propriedade pequena.

Um dos principais desafios citados na entrevista foi o choque a cultura entre o sucessor e o sucedido, neste caso o ideal é ter muita conversa para que haja um entendimento entre as partes, ter conversas no grupo familiar incluindo outras pessoas junto também é um modo de minimizar isso. Nas oportunidades descobrimos que os proprietários compreendem o que é a sucessão, porém mesmo assim continuam negligenciando a mesma ou achando que não vai servir no seu negócio por ser uma propriedade pequena. Seria importante a ajuda de institutos de inovação para o desenvolvimento rural ir até essas propriedades, ou até o local onde estão essas famílias, e conversar com eles sobre isso em grupo.

Assim, este estudo, ao desvendar as razões por detrás desses fatos, pode auxiliar na mudança de atitudes de proprietários de empresas familiares, por meio da disseminação da relevância, tanto da estrutura de governança como do planejamento sucessório.

Como estudos futuros sugere-se que possa ser implementado um projeto ou políticas públicas nas regiões de pequenas propriedades para explicar e auxiliar um pouco mais sobre o entendimento da governança e da sucessão.

REFERÊNCIAS

Alvares, E., Giacometti, C., & Gusso, E. (2008). Governança corporativa: um modelo Brasileiro. Elsevier.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2012). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. Atlas.

Anjos, F. S., & Caldas, N. V. (2014). Da medida do rural ao rural sob medida. In R. C. Martins (Ed.), Ruralidades, trabalho e meio ambiente (pp. 49-76). São Carlos: EdUFSCar.

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. 3ª. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70.

Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modele de succession Dans Les PME Familiales: Étude De Cas Exploratoire De Relation Père-Fille. In Congrès International Francophone Em Entrepreneuriat Et Pme (Airepme), 6., 2002, Montréal. Anais... (pp. CD-ROM). Montreal: Airepme.

Bell, R., & Pham, T. T. (2020). Modelling The Knowledge Transfer Process Between Founder And Successor In Vietnamese Family Businesses Succession. Journal Of Family Business Management.

Bernhoeft, R. (1989). Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida (2a ed.). São Paulo: Nobel.

Bernhoeft, R. (1991). Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. Nobel.

Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing And Alleviating Emotions In Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 44(1), 81-108. doi: 10.1177/1042258719834016.

Borges, A. F., & Lima, J. B. (2012). O Processo De Construção Da Sucessão Empreendedora Em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. *Regepe*, 1(1), Jan./Abr.

Borges, A. F., & Lima, J. B. (2009). A Construção Do Processo De Sucessão Empreendedora Em Empresas Familiares. In: Encontro Da Associação De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad.

Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática. Bookman.

Bunsit, T. (2021). Models for farm business: What are the options for farm succession continuity. *Journal of Rural Studies*, 88, 272-278. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.022>.

Costa, C., Froehlich, J. M., & Carpes, R. H. (2013). Masculinização rural: uma abordagem a partir da regionalização por sistemas agrários no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 30(2), 465-483. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-30982013000200007>

Clacher, I., & Hillier, D. (2020). Corporate governance and sustainable economic growth. In J. R. B. Tavares & F. A. C. Ferreira (Eds.), *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship* (pp. 134-155). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4749-7.ch007>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3ª. ed. Porto Alegre: Penso.

Carvalho, R. de, Costa, M. V. G. da, Santos, J. B. dos, & Oliveira, J. V. de. (2021). Desafios e tendências para as empresas no século XXI. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(1), 57-73. <https://doi.org/10.18593/race.v20i1.33407>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171–186. <https://doi.org/10.1177/1042258717748650>

Davis, J. A. (2006). *Dinâmica da família empresarial*. Harvard Business School.

Diamor, S. de S., & Sudré, C. A. G. W. (2021). SUCESSÃO FAMILIAR EMPROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE LONDRINA-PR. *Gestão e Sociedade*, 15(42). <https://doi.org/10.21171/GES.V15I42.3412>

Dudek, M., & Pawłowska, A. (2022). Can Succession Improve The Economic Situation Of Family Farms In The Short Term? Evidence From Poland Based On Panel Data. *Land Use Policy*, 112, 105852. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105852>.

Erdogan, I., Kocak, A., & Vurgun, L. (2015). The role of family dynamics in the management of family firms. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 183-194. doi: 10.5539/ijbm.v10n1p183

Fernandez, C. J. (2015). The importance of succession planning. *Harvard Business Review*, XX(XX), XX-XX.

Foguesatto, C. R., Mores, G. V., Kruger, S. D., & Costa, C. (2020). Will I have a potential successor? Factors influencing family farming succession in Brazil. *Land Use Policy*, 97, 104643. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104643>

Floriani, O., & Rodrigues, L. C. (2000). Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *Anais do Primeiro Egepe*. Londrina, SP.

García, G. M., Ayala-Calvo, J.-C., & Schumacher, A. J. (2021). Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. *Revista de Administração de Empresas*, 61(6). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210602x>

Garner, E., & Campos, A. P. O. (2014). Identifying the “family farm”: An informal discussion of the concepts and definitions. Food and Agriculture Organization (FAO). Retrieved from <http://www.fao.org/3/a-i4306e.pdf>

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Lifecycle of the Family Business*. Harvard Business Review Press.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Horizonte, F. D. B., Vilas Boas, A. A., & Carvalho, C. A. (2017). A sucessão nas empresas familiares rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(2), 223-245.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales: que sais-je?* Puf.

Krüger, C., Machado, F. S., Ceolin, Á. F., Santos, G. G. dos, & Peiter, E. E. (2023). Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263003>.

Langan-Fox, J., & Tan, P. (1997). Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00697.x

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

Leite, G., Araújo, E. A. T., & Silva, W. A. C. (2017). Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização. *Revista Ciência Contemporânea*, 1(1), 35-60.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>.

Lima, C. L. de., Talamini, E., & Langaro, P. A. (2019). O papel do agronegócio brasileiro na geração de emprego e renda. In M. A. S. da Costa & L. A. F. de Souza (Orgs.), *Agronegócio no Brasil: desafios e perspectivas* (pp. 131-154). Curitiba: Appris.

Lima Gouveia, V. A., & Pimentel Duarte da Fonseca, A. C. (2021). Governança corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais em uma empresa da área de saúde. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(3), 37–63. doi: 10.7769/gesec.v12i3.1218

Lobley, M. (2010). Succession in the family farm business. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839-851.

Maccari, E. A., Gouveia, M. A. F., Leal, E., & Simões, R. M. (2006). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da 3ª geração. *Anais do Trigesimo Enanpad*. Salvador, BA.

Martins, R. A. C., & Campos, L. M. S. (2018). Governança corporativa em empresas rurais: análise de suas características e importância. *Revista de Administração da UFSM*, 11(1), 95-113.

Mazzioni, S., Pinheiro, H. N., Dias De Moura, G., & Dalmutt Kruger, S. (n.d.). Mecanismos de governança corporativa em empresas familiares. [Corporate Governance Mechanisms in Family Businesses]. Local de publicação não informado.

Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00124.x

Mendonça, F. de M., Salazar, G. M. S., Souza Filho, H. M. de, & Souza, A. C. de. (2016). Empresas familiares do agronegócio brasileiro: Características e desafios. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(3), 144-158. <https://doi.org/10.18593/rgr.v6i3.6725>

Minayo, M. C. de L. (Org.) (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. Petrópolis: Vozes.

Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. (2014). CEO Succession mechanisms, organizational context, and performance: A Socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12095>

Moreira, S. L., Spanevello, R. M., Boscardin, M., & Lago, A. (2020). Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 28(2), 413-437. doi: 10.36920/esa-v28n2-7.

Nottar, L. A., & Favretto, J. (2021). A determinação dos jovens rurais e a sucessão na agricultura familiar. *Desenvolvimento em Questão*, 19(55), 343-358. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11597>.

Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). (2018). *O estado mundial da agricultura e da alimentação 2018*. Roma: FAO.

OECD. (2015). OECD principles of corporate governance. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264246882-en>

Oliveira, L. C. M., Loures, R. V., Almeida, M. S., & Siqueira, M. V. A. (2021). Sucessão familiar e gestão empresarial no agronegócio. *Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*, 19(36), 23-41.

Paula, S., Moreira, A. B., & Mota, D. A. (2017). Family succession in rural properties: A study of the succession situation among academics of UFFS Agronomy Course Erechim and their parents. *Scientific Electronic Archives*, 10(6), 1–9.
<https://doi.org/10.36560/1062017394>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

Pessotto, A. P., Costa, C., Schwinghamer, T., Colle, G., & Corte, V. F. D. (2019). Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. *Land Use Policy*, 87, 104045. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>.

Prochnow, D. A., Nogueira, T. P., Carneiro, C. J., & Thesing, N. J. (2022). Êxodo rural e sucessão geracional na região Sul do Brasil: uma análise a partir da experiência do

município de Coronel Bicaco/RS. Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional, 19(3), 97-116. <https://doi.org/10.26767/2262>.

Ramborger, B. M., Borba, M. D. C., Kuhn, J. G., & Kindlein, L. (2022). Sucessão geracional rural em propriedades de sistemas integrados de suínos e aves no Vale do Taquari/RS. Informe Gepec, 26(2), 210-226. <https://doi.org/10.48075/igepec.v26i2.28393>.

Conselho Federal de Administração (CFA). (n.d.). Tudo em família [Blog post]. Revista Brasileira de Administração (RBA). <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/>.

Ramborger, B. M., Borba, M. C., Kuhn, J. G., & Kindlein, L. (2022). Sucessão geracional rural em propriedades de sistemas integrados de suínos e aves no Vale do Taquari/RS. Informe Gepec, 26(2), 210-226. <https://doi.org/10.48075/igepec.v26i2.28393>.

Serrano, A. L. M. (2013). Competências, educação e inovação na gestão de empresas rurais familiares. Ciência Rural, 43(9), 1575-1581.

Schneider, M. D., Baroni, I. F., & Monteiro, D. D. S. (2021). Sucessão Familiar: Os Desafios Do Processo Em Uma Empresa Localizada No Distrito Do Caravaggio - Sc. Revista De Administração De Roraima - Rarr, 10. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.V10i0.5833>.

SILVA, Monica Nardini Da; ANJOS, Flávio Sacco Dos. A Sucessão Geracional Na Pecuária Familiar Do Extremo Sul Do Brasil. **Revista De Economia E Sociologia Rural**, [S.L.], V. 61, N. 2, 2023. Fapunifesp (Scielo). [Http://Dx.Doi.Org/10.1590/1806-9479.2021.253400](http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400).

Silva, J. G. (2019). A revolução das fazendas: novas estratégias para a agricultura brasileira. Editora Record.

Steinberg, H., & Blumenthal, J. (2011). A Família Empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. São Paulo: Gente.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Souza, S. A. de, & Cunha, E. B. da. (2009). A empresa familiar e o processo de sucessão. Recuperado em 4 de março de 2023, de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/aempresafamiliar-e-o-processo-de-sucessao/27892/>

Soares, G. G., Silveira, R. C. da, Mendes, J. G., Ribeiro, D. M., & de Souza, C. C. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business

sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>

Sznitowski, A. M., Sousa, P. C. D., & Thiago, F. (2021). Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso. *Interações (Campo Grande)*, 22(1), 51-66. doi: <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2778>.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Toledo, E.N.B., & Zonin, V.S. (2020). A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites. *Emancipação*, 21, 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.5212/Emancipacao.v.21.2114643.001>.

Tondo, C. (2014). *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária* (2ª ed.). Porto Alegre: Sulina.

Young, M., Peng, M.W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*.

Zambias, L. S., Mera, C. M. P., & Siqueira, L. C. (2020). Sucessão e gestão na atividade leiteira familiar. *Revista Campo-Território*, 15(37), 01-10. doi: [10.14393/RCT153713](https://doi.org/10.14393/RCT153713).

Zago, N., & Bordignon, C. (2012). Juventude rural no contexto da agricultura familiar: migração e investimento nos estudos. In Anais do IX Anped Sul: Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Caxias do Sul.

Weisheimer, N. (2009). A situação juvenil da agricultura familiar (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

APÊNDICE A

Este roteiro de entrevista tem como objetivo coletar informações sobre Governança e Sucessão em empresas rurais. Contamos com a sua participação e esperamos que responda com sinceridade e não deixe de responder a nenhuma questão. Suas respostas serão mantidas em sigilo. Obrigado pela colaboração.

Bloco 1: Perfil das participantes

1. Idade
2. Estado civil
3. Escolaridade
4. Possui quantos filhos

Bloco 2: Visão geral do proprietário referente à governança corporativa e à sucessão familiar

5. O que você entende por governança corporativa? Isso é feito na sua propriedade?
6. Para você, como seria uma sucessão ideal?
7. Quais são os maiores desafios da passagem de controle e propriedade ao longo das gerações?

Bloco 3: Governança corporativa e processo sucessório estabelecido na empresa.

8. Você tem algum processo sucessório já estabelecido na empresa? Se sim, me conte mais sobre ele.
9. Na sua visão, quais as vantagens que a governança e a sucessão podem trazer para sua propriedade?
10. Quais seriam os motivadores da necessidade de organização da empresa em implementar um processo de governança e qual o momento ideal para iniciar esse processo?

Bloco 3: Necessidades e oportunidades que contribuem para que esses negligenciem a governança e a sucessão;

11. Qual o papel do proprietário para o desenvolvimento de uma família empresária?
12. De que forma você se percebe neste contexto de família empresária?