



# DESAFIOS E FORMAS DE SUPERAÇÃO NA SUCESSÃO EM PEQUENAS EMPRESAS RURAIS BRASILEIRAS

*Bruna Silva Barro*<sup>1</sup>, *Hilka Pelizza Vier Machado*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração, Campus Maringá-PR, Universidade Cesumar - UNICESUMAR. Bolsista PIBIC/ICETI- UniCesumar. [bsilvabarro@gmail.com](mailto:bsilvabarro@gmail.com)

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção, UNICESUMAR. Pesquisadora do Instituto Cesumar. [hilka.machado@unicesumar.edu.br](mailto:hilka.machado@unicesumar.edu.br)

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é o de aprofundar o entendimento sobre os desafios na sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras e as formas de superação apresentadas em estudos científicos. Como objetivos específicos, o estudo buscou: a) Identificar estudos publicados sobre sucessão familiar rural no Brasil; b) Identificar e analisar os desafios na sucessão de pequenas empresas rurais no Brasil; c) Identificar e analisar as formas de superação dos desafios enfrentados na sucessão familiar em pequenas empresas rurais brasileiras. Trata-se de uma revisão de literatura, que foi efetivada em duas bases de dados, sem delimitação de tempo e incluindo apenas artigos científicos. Os resultados foram analisados mediante categorização dedutiva. Resultados obtidos sobre o aprimoramento dos processos sucessórios de pequenas empresas brasileiras no contexto rural apresentaram uma contribuição, auxiliando na identificação dos motivos pelos quais o processo sucessório tem sido apontado como uma das principais causas de extinção ou redução da pequena empresa rural e também as formas de superação propostas na literatura publicada até agora, em dados coletados em 30 trabalhos selecionados e revisados neste artigo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contexto rural; Sucessão familiar; Sucessão rural.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas rurais são relevantes para o contexto econômico brasileiro e ganharam competitividade a partir dos anos 1994 (ALCÂNTARA et al., 2014). Na medida em que essas empresas evoluem no tempo e sobrevivem, emerge a questão da continuidade delas ao longo de gerações em uma mesma família.

Embora o interesse científico sobre tópicos da empresa rural seja crescente, ele não tem ocorrido na mesma proporção com o tema da sucessão, sendo ainda pouco tratado no âmbito rural. Em grande parte, as propriedades rurais são administradas como pessoas físicas, embora com a modificação do código civil brasileiro em 2002 já exista maior flexibilidade para a transformação da pessoa física em jurídica (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2009). Essa estrutura resulta comumente na divisão da propriedade rural entre herdeiros, o que implica muitas vezes em perda de escala e eficiência na produção (ALCÂNTARA et al., 2014).

A empresa familiar é considerada como sendo a empresa em que o controle efetivo da gestão pertence a uma família. A longevidade da empresa familiar rural está associada a diversos fatores, entre eles a sucessão. A sucessão familiar é um momento crítico, tendo em vista que a divisão da propriedade rural em partes iguais pode resultar, até mesmo, no desaparecimento da propriedade (BACKER, 2011) e desafios enfrentados ao longo do processo sucessório podem influenciar a continuidade da empresa familiar. Deste modo, a sucessão pode ser vista como uma ferramenta essencial para continuidade e longevidade de pequenos empreendimentos rurais (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018). Ademais, a sucessão rural deve ser vista como um processo gradual, em etapas estruturadas e progressivas (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018), observando a realidade local, ramo de atividade, realidade econômico-financeira, entre outros.

Considerando então a importância da sucessão para continuidade de pequenos empreendimentos rurais, esta pesquisa tem como propósito responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os desafios na sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras



e formas de superação apresentadas em estudos científicos sobre o tema? Para responder essa questão, esta pesquisa tem como objetivo geral aprofundar o entendimento sobre os desafios na sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras e sobre as formas de superação apresentadas em estudos científicos. Como objetivos específicos, o estudo buscou: a) Identificar estudos publicados sobre sucessão familiar rural no Brasil; b) Identificar e analisar os desafios na sucessão de pequenas empresas rurais no Brasil; c) Identificar e analisar as formas de superação dos desafios enfrentados na sucessão familiar em pequenas empresas rurais brasileiras.

Foi alcançada, com este estudo, uma contribuição para a literatura sobre sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras através de uma revisão sistemática de artigos científicos brasileiros, reunindo e analisando os principais achados sobre o tema. A contribuição teórica consiste em organizar o conhecimento reunido sobre o processo sucessório no meio rural, destacando fatores recorrentes como fuga e êxodo rural dos jovens, ausência de planejamento de sucessão e resistência dos fundadores à transição. Ao focar, de forma exclusiva, em estudos desenvolvidos no contexto brasileiro, a pesquisa evidencia as especificidades culturais, sociais e econômicas que moldam a sucessão nas pequenas propriedades rurais, oferecendo uma visão mais localizada e aprofundada. Além disso, a análise possibilita a identificação de lacunas na literatura, como a escassez de estudos aplicados em determinadas regiões do país e sobre o papel das mulheres no processo sucessório, indicando caminhos relevantes para futuras investigações.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa trata-se de uma revisão de literatura, no qual o processo de coleta de dados foi feito de forma sistemática com base no método elaborado por Ferenhof e Fernandes (2016) denominado de Systematic Search Flow (SSF). O SSF possui 4 fases e 8 atividades, com o objetivo de impedir o viés do pesquisador e assegurar a repetibilidade (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

A primeira fase consiste na definição do protocolo de pesquisa, sendo estabelecidas as normas e os critérios em que a pesquisa consistirá. Esta fase é constituída por cinco atividades: 1) definir a estratégia de busca; 2) consultar a base de dados; 3) organizar o portfólio bibliográfico; 4) padronizar a seleção de artigos e 5) compor o portfólio de artigos (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

Inicialmente, foram definidas como palavras-chaves e operadores lógicos os termos “sucessão” AND “empresas rurais”, ao decorrer do trabalho, os autores decidiram incluir o termo “sucessão rural”, assim como delimitadas as buscas, sem corte de intervalo de tempo, incluindo-se apenas os artigos científicos publicados em português.

Em seguida, foi realizada a coleta de artigos, sendo utilizadas as bases: Scielo e Spell, as buscas por publicações foram divididas em três termos-chave: “sucessão”, “empresas rurais” e, por fim, “sucessão rural”. Na data de 15/01/2025, foram retirados da base da dados Scielo o total de 29 artigos para a palavra-chave sucessão e, nesta mesma data, foram retirados da base de dados 7 artigos para a palavra chave “empresas rurais” e, por fim, nada data de 10/03/2025, foram retirados obtidos 90 artigos para a palavra chave “sucessão rural”, utilizando um filtro por título, idioma e tipo de literatura na ferramenta de busca, este último termo foi acrescido à busca após reunião entre os autores, com o objetivo de enriquecer as informações e trazer artigos que pudessem auxiliar de maneira mais específica a busca de informações por desafios e formas de superação na sucessão de pequenas empresas rurais.

A segunda base de dados utilizada para reunir artigos, Spell, obteve como resultado da busca no dia 14/01/2025 o total de 89 artigos para a palavra-chave “sucessão”, nesta



mesma data 4 artigos para a palavra-chave “empresas rurais” e, no dia 10/03/2025, o total de 01 artigo para a palavra-chave “sucessão rural”.

Após isso, as bibliografias e referências foram organizadas, de acordo com cada busca, através de um sistema de planilha no Excel. Na data de 17/03/2025, em reunião online, os autores avaliaram a base de dados constituída por 220 artigos, somados os resultados de busca de ambas as bases para iniciar a retirada de outlier, após leitura dos resumos foram retirados da base os artigos que não se encaixavam no tema e que não teriam informações que ajudariam a cumprir o objetivo da pesquisa.

Todas as exclusões feitas para formar um único banco de dados seguiram os critérios de que, os artigos que ficassem deveriam tratar de sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras, além disso, muitas das exclusões foram decorrentes do fato de que ambas as bases entregaram nas buscas artigos que se repetiam, dessa maneira, também foram retirados para que não prejudicassem os estudos realizados posteriormente. Ao concluir a etapa de filtragem, restaram em uma base de dados única o total de 30 artigos para estudo e análise, sendo estes divididos em 25 artigos para a palavra-chave “sucessão”, 0 artigos para a palavra-chave “empresas rurais” e 5 artigos para “sucessão rural”. Para alcançar este total de artigos selecionados, foram feitas quatro rodadas de revisão, a primeira eliminando os artigos pelo título e palavras-chave, a segunda através da leitura dos resumos, a terceira a partir das leituras dos artigos na íntegra e uma quarta leitura com maior ênfase nos resultados registrados nos artigos, formando assim, o portfólio único de 30 artigos científicos utilizados para análise qualitativa.

Por fim, foi criado um portfólio e realizada a leitura na íntegra dos artigos selecionados para a revisão (FERENHOF; FERNANDES, 2016). Foram identificados 220 artigos, inicialmente, como pode ser visualizado no Diagrama PRISMA, restando para a análise qualitativa 30 artigos após a exclusão dos trabalhos em duplicidade e trabalhos que não agregavam trazendo os principais desafios e formas de superação em pequenas empresas brasileiras no contexto rural:

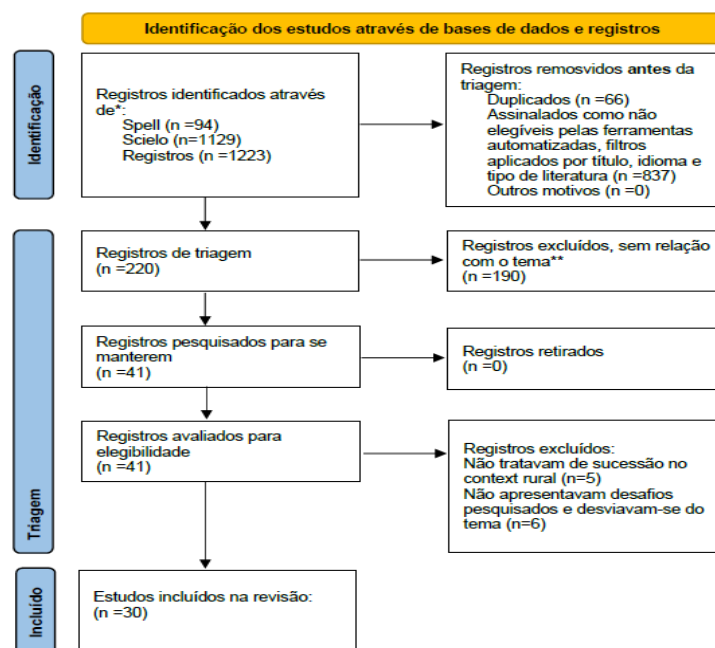


Figura 1: Diagrama Prisma

Fonte: Page MJ, et al. BMJ 2021;372:n71.



O portfólio final resultou em 30 artigos, que estão mostrados na Tabela 1:

**Tabela 1:** Portfólio de pesquisa

ARTIGO	ANO
A Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão na Agricultura Familiar	2021
A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural	2022
A Importância da Sucessão de Lideranças em Cooperativas	2019
A juventude rural do assentamento Florestan Fernandes no município de Florestópolis (PR)	2013
A Postura dos Associados de uma Cooperativa Frente aos Aspectos Culturais Relacionados a Sucessão	2016
A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil	2023
Análise dos determinantes da sucessão em assentamento rural no Estado de Mato Grosso do Sul	2015
Cooperativismo agropecuário e sucessão geracional em propriedades rurais: reflexões sobre o caso da Cotrijal/RS	2023
Determinantes de contabilidade, intenção empreendedora e capacidade de absorção individual no processo de sucessão familiar rural contabilidade	2024
Educação rural: um olhar sobre a percepção dos agricultores familiares do município de Vitorino, PR	2022
Elementos estratégicos e técnicas da gestão do conhecimento na sucessão de empresas familiares	2022
Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural	2023
Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS	2011
Formação, sucessão e migração: trajetórias de duas gerações de agricultores do Alto Jequitinhonha, Minas Gerais	2013
Gestão de propriedades rurais familiares: dificuldades, desafios e sucessão	2023
Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso	2021
Morrer com as botas calçadas: Desafios do agricultor idoso no processo de aposentadoria e sucessão familiar	2024
Mulheres agricultoras, empreendedorismo e sucessão familiar: uma análise na perspectiva da inovação social	2024
O Futuro da Fumicultura: O Jovem Rural e o Dilema da Sucessão Geracional	2018
O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase	2014
Perspectivas socioemocionais em processos de sucessão em empresas familiares de produção rural	2024
Questões de gênero na sucessão em empresas familiares: Um estudo de caso.	2023
Revisão de literatura sobre holding familiar e sucessão rural	2023
Sucessão de dirigentes e continuidade das estratégias administrativas em uma cooperativa agropecuária	2002
Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso	2023
Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: Perspectivas de Famílias Cooperadas em um Estudo de Caso no Triângulo Mineiro	2017
Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio	2020
Sucessão Familiar em Propriedades Rurais Familiares no Município de Londrina-PR	2021
Sucessão geracional e instalação de jovens na agricultura: a percepção de organizações sindicais	2023
Sustentabilidade, produção e sucessão geracional em propriedades leiteiras mineiras	2022

**Fonte:** dados de pesquisa

Logo após, foi realizada a análise dos artigos e consolidação dos dados. Essa atividade refere-se à combinação de dados quanto à evolução na quantidade de publicações ao longo do tempo, pontos fracos e fortes no que diz respeito à temática de estudo, e os autores, os journals e os artigos mais citados a respeito do objeto sob investigação (FERENHOF; FERNANDES, 2016). A análise e investigação dos dados ocorreu por meio de filtros e leituras aplicados pelos autores, de forma a consolidar a base de dados apenas com os artigos científicos brasileiros que tratassem especificamente do tema abordado, o que foi conferido e reforçado na leitura dos trabalhos de continham o portfólio. A análise qualitativa foi promovida para que pudessem ser tiradas as conclusões expostas neste trabalho, através do levantamento e avaliação dos desafios mais comuns e citados e também as soluções propostas encontradas na literatura, assim, foi possível reunir motivos e argumentos que ajudassem a entender o que está fazendo com que o processo de sucessão em pequenas empresas rurais esteja em falha e descontinuidade.

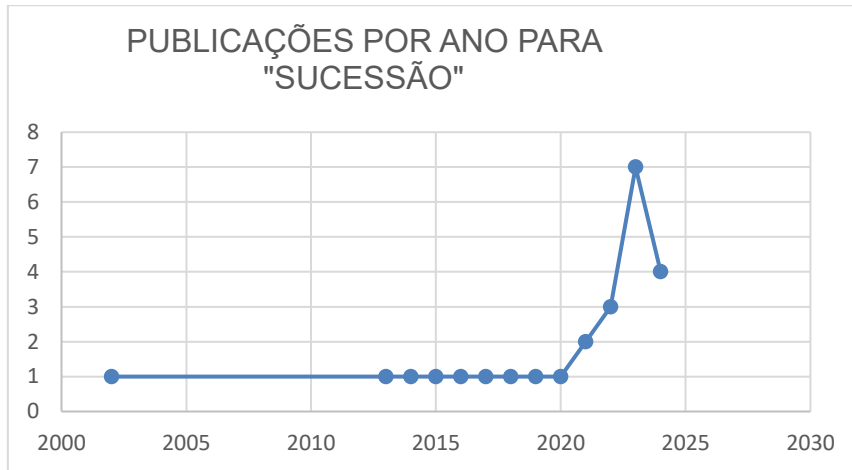
Por fim, foi realizada a síntese, associando as informações importantes ao tema proposto, seguido de consolidação dos resultados através da escrita científica, ou seja, foi realizada a leitura dos artigos científicos restantes que consolidaram a base de dados e assim, identificados os desafios e formas de superação na sucessão em pequenas empresas do contexto rural brasileiras nos trabalhos publicados e analisados. Dessa forma, foi desenvolvida esta análise e propostas as soluções também identificadas nos trabalhos selecionados. (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS

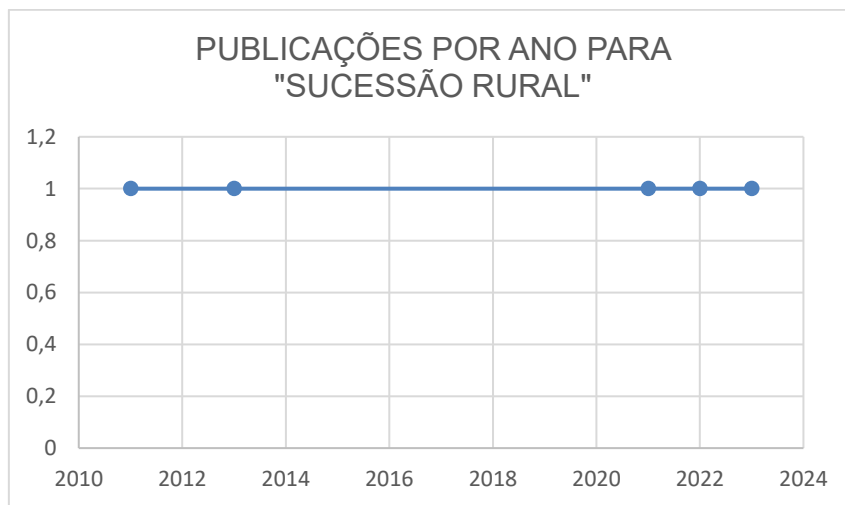


Para a palavra-chave “sucessão”, o pico de publicações ocorreu no ano de 2023, onde encontra-se 7 artigos destes selecionados para estudo, conforme representado no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Publicações por ano para “sucessão”  
**Fonte:** dados de pesquisa

Para a palavra-chave “sucessão rural”, a variação de publicações registradas se manteve sem alterações, ou seja, nos anos em que se encontram publicações, estas ocorrem em igual quantidade, conforme exposto no gráfico 2.



**Gráfico 2:** Publicações por ano para “sucessão rural”  
**Fonte:** dados de pesquisa

Dessa forma, observa-se que, de forma geral, considerando todo o portfólio com o total de 30 artigos científicos reunidos, as publicações referentes ao tema sucessão em pequenas empresas rurais tiveram maior relevância no ano de 2023. Mesmo assim, entende-se que o tema já vem sendo explorado por autores desde de 2002, onde o primeiro artigo publicado se encontra (gráfico 3).



**Gráfico 3:** Evolução das publicações ao longo dos anos  
Fonte: dados de pesquisa

### 3.2 PRINCIPAIS REVISTAS QUE PUBLICARAM SOBRE OS TEMAS

Em relação às revistas que mais publicaram, na liderança está a Revista de Economia e Sociologia Rural, com o total de 6 artigos, seguida pela revista Desenvolvimento em Questão, com 5 artigos publicados (ver Tabela 2).

**Tabela 2:** Revistas e publicações

REVISTAS	PUBLICAÇÕES
Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	1
Ciência Rural	1
Desenvolvimento em Questão	5
Gestão e Sociedade	1
Interações	3
Organizações Rurais & Agroindustriais	4
Revista Brasileira de Estudos de População	1
Revista de Administração da Unimep	1
Revista de Carreiras e Pessoas	2
Revista de Ciências da Administração	1
Revista de Economia e Sociologia Rural	6
Revista Eletrônica de Administração	1
Revista Gestão & Planejamento	1
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	1
Teoria e Prática em Administração	1

Fonte: dados de pesquisa

Quando realizada a leitura dos artigos selecionados na íntegra mostraram-se frequentes em aparições nos estudos alguns desafios e formas de superação na sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras. Foram selecionados para esta pesquisa cinco principais desafios e a mesma proporção em formas de superação para discussão e



dissertação. Identificados, os desafios mais frequentes registrados em trabalhos publicados são: falta de planejamento sucessório, êxodo rural e fuga dos jovens, resistência dos pais e fundadores a sucessão, desigualdade de gênero e fragmentação da terra.

Os dados referentes aos desafios e formas de superação foram retirados dos seguintes artigos científicos e citados por seus autores. Falta de planejamento sucessório, citado por (ALCÂNTARA et al, 2014), (ANTONIALI; FISCHMANN, 2002)\*, (BASANI et al, 2024)\*, (BERNARDI, et al, 2024)\*, (BOESSIO; DOULA, 2017)\*, (BORGES; OKUBO, 2023)\*, (BRANDT et al, 2020)\*, (BREITENBACH et al, 2021), (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023)\*, (DIAMOR; SUDRÉ, 2021)\*, (FACIONI; PEREIRA, 2015)\*, (GALVÃO et al, 2022)\*, (KRÜGER et al, 2023)\*, (POLLNOW et al, 2023)\*, (RODIGHERI et al, 2023)\*, (STEFANO et al, 2019)\*, (SZNITOWSKI et al, 2021)\*. Êxodo rural e fuga dos jovens, citado por (BASSOTTO et al, 2023)\*, (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023), (COSTA; RALISCH, 2013)\*, (DREBES; SANTOS, 2025)\*, (FACIONI; PEREIRA, 2015)\*, (KRÜGER et al, 2023)\*, (NOTTAR; FAVRETTO, 2021), (MONTEIRO; MUJICA, 2022)\*, (MORAIS et al, 2016)\*, (POLLNOW et al, 2023)\*, (RAMOS et al, 2018)\*, (STEFANO et al, 2019)\*, (RAMOS et al, 2018)\*, (ZANGRANDE ET AL, 2025)\*. Resistência dos pais e fundadores, citado por (ALCÂNTARA et al, 2014), (BASSOTTO et al, 2023)\*, (BREITENBACH et al, 2021), (BORGES; OKUBO, 2023)\*, (FROEHLICH et al, 2011)\*, (MONTEIRO; MUJICA, 2022)\*. Desigualdade de gênero, citado por (ALVES et al, 2023)\*, (BALESTRIN et al, 2024)\*, (MONTEIRO; MUJICA, 2022)\*, (POLLNOW et al, 2023)\*. Fragmentação da terra, citado por (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023), (MENDONÇA et al, 2013)\*, (POLLNOW et al, 2023)\*.

Das propostas de solução foram identificadas: planejamento sucessório antecipado e estruturado, capacitação técnica e educação empreendedora, participação ativa dos jovens nas decisões, políticas públicas e apoio financeiro e valorização da identidade rural e inclusão das mulheres. Todas as propostas de superação foram retiradas do mesmo artigo em que apresentavam seus desafios semelhantes.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A SUCESSÃO

De acordo com Nottar e Favretto (2021), menos de 20% da população brasileira vive no meio rural e a preocupação referente a esses dados é notável quando há cada vez menos pessoas para atender a demanda, em constante crescimento, de alimentos. Os autores apontam três diferentes motivos que apoiam, a) o envelhecimento natural da população do campo; b) o êxodo rural; e c) o êxodo especialmente da juventude rural, a principal fonte de reposição da mão de obra rural. O envelhecimento do trabalhador rural é comum em todo o país, e isso deve-se ao fato da migração urbana ser comum entre os jovens, mesmo aqueles que foram criados em ambientes rurais, devido ao fato de melhores condições de educação e trabalhos intelectuais mais leves quando comparado fisicamente com o campo e com maior liberdade (NOTTAR; FAVRETTO, 2021).

A vida e as experiências no meio rural trazem aos agricultores sensação de pertencimento, dever cumprido e um sentimento significativo de contribuição com a sociedade, por isso os pequenos agricultores criam certa resistência ao passar o posto aos mais jovens, uma vez que criaram, em sua personalidade e rotina uma ligação com o trabalho de uma vida inteira (BREITENBACH et al., 2011). Dessa maneira, a sucessão rural é um dos momentos mais críticos da vida de um agricultor, uma vez que, no contexto do agronegócio, a sucessão fluir da maneira mais limpa é essencial para a continuidade das atividades produtivas, ação que impacta diretamente a geração de receita, tendo em vista o impacto da produção familiar na economia local das regiões onde está inserida (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023).

Um dos modelos precursores e predominantes no estudo da sucessão familiar é o de Gersick et al. (1997), que propuseram um modelo composto por três dimensões: gestão,



propriedade e família. O eixo da família busca capturar mudanças estruturais existentes na empresa familiar ao longo do tempo, o que resulta no envelhecimento biológico dos membros da família. O eixo da gestão reflete o desenvolvimento da empresa familiar e o eixo da propriedade é o que define a empresa familiar, refletindo a distribuição legal da propriedade entre os familiares (GERSICK et al., 1997). Alguns desafios podem ser identificados em relação aos eixos do modelo de Gersick et al (1997). Por exemplo, desafios no eixo da família, como o desligamento de sucedidos. Na dimensão da propriedade, um desafio é a capitalização da empresa, uma vez que a família pode não privilegiar esse aspecto, que, por sua vez, é importante para o crescimento do empreendimento. Por fim, na dimensão da gestão, a elaboração de um planejamento sucessório é necessária para facilitar a passagem do bastão, sem prejuízo à sobrevivência da empresa.

### 3.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DESAFIOS NA SUCESSÃO DE PEQUENAS EMPRESAS RURAIS NO BRASIL

Um dos desafios explorados em artigos selecionados para este estudo é a resistência dos pais ou fundadores ao processo de sucessão, os idosos que trabalharam por toda sua vida no meio rural tendem a ver grande dificuldade no momento de parar e passar a função ao sucessor, a aposentadoria pode ser um enorme desafio para esses produtores (BREITENBACH et al., 2011). Estes autores também apontam o fato de que a população está envelhecendo e que essa tendência afeta o setor da agricultura, e, além deste problema, os agricultores idosos são resistentes ao processo natural da aposentadoria.

Os jovens agricultores que se interessam pela sucessão veem a necessidade de manter os negócios na família, em contrapartida, há resistência dos agricultores de idade avançada em renunciar e suceder o controle e a administração da propriedade, muitas vezes optando por não se aposentar e trabalhar no campo até onde suas condições físicas e mentais permitirem (CONWAY et al., 2017). Dessa maneira, a geração mais velha vê dificuldades ao abrir mão da gestão até mesmo para os próprios filhos, “buscando manter o status quo da estrutura de gestão existente na propriedade familiar” (CONWAY et al., 2017 p. 10).

Além das dificuldades supracitados, as sucessoras mulheres também enfrentam a desigualdade de gênero ao confrontar este processo. Em uma pesquisa realizada com cerca de 700 jovens em todas as regiões do Rio Grande do Sul, constatou-se, entre outras dificuldades citadas, principalmente a clara divisão desigual de trabalho entre homens e mulheres (agricultura e doméstico) (MONTEIRO; MUJICA, F, 2022). Em alguns casos de sucessão, mesmo sabendo que há membro da família capazes de assumir e dar continuidade nas atividades, a inserção ainda é complicada por questões de etarismo e principalmente de gênero. Na história, há tradicionalmente a masculinização do trabalho rural, o que impede muitas mulheres de desempenhar papéis de gestão nas empresas familiares, ao invés disso, muitas acabam recebendo cargos mais baixos e fora do padrão de cargos de sucessão e não são consultadas ou comunicadas referente a decisões da empresa (RODIGHERI, et al., 2023).

Outro ponto de destaque é que, na maioria das vezes, as mulheres que trabalham como agricultoras por um longo período de sua vida são mais adeptas a ideia de aposentadoria, e querem passar o trabalho aos seus sucessores, isso deve-se a dupla jornada de trabalho enfrentada por essas mulheres e às demandas intermináveis da vida doméstica (BREITENBACH et al., 2011). Questões de gênero impactam diretamente na sucessão, num país onde, culturalmente, os homens preferem seus filhos como sucessores às suas filhas, também há desigualdade de tratamento, remuneração e, muitas vezes, o reconhecimento é tratado como ajuda (BREITENBACH; CORAZZA, 2020). Ainda, há o



êxodo rural feminino, que ocorre por motivos de incentivo à educação fora do meio rural e o desejo de que não permaneçam nas atividades, deixando espaço para que os homens da família assumam seu lugar de direito. De acordo com Breitenbach e Corazza (2020), a região Sul é uma das mais masculinizadas do país, demonstrando baixo protagonismo feminino em perspectiva de proprietárias e gestoras das empresas familiares.

A migração urbana por iniciativa das mulheres ocorre por motivos de desigualdade e a falta de reconhecimento de habilidades e capacidade, o silenciamento é um dos principais motivos para que elas deixem sua posição e busquem por liberdade de escolha, uma vez que “estas encontram no meio urbano maior autonomia, maior facilidade de inserção no mundo do trabalho e na sociedade”, (BREITENBACH; CORAZZA, 2020).

Entre os artigos selecionados para este estudo, a solução para a desigualdade de gênero não pode ser afirmada, em contrapartida, espera-se, com o desenvolvimento sociocultural da área agrícola reverter a situação de masculinização e o incentivo das jovens agricultoras a questionar e assumir seu cargo de direito no processo de sucessão. As formas de promover interesse para que as mulheres deixem de migrar para ambientes urbanos é a capacitação, impedindo as possibilidades de que simplesmente não tenham interesse por agricultura e também a conscientização, fazendo com que ocorram mudanças na cultura e no pensamento já enraizado no meio rural de que apenas os homens se interessam ou merecem destaque no processo de sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras (BREITENBACH; CORAZZA, 2020).

Ainda, a fragmentação das terras é uma das consequências de um processo sucessório em propriedades familiares, a divisão igualitária das terras entre os herdeiros vem reduzindo o tamanho das propriedades e, em muitos casos, impede a continuidade na atividade (SILVA, 2023). Este fato faz com que o êxodo rural se amplie porque, diante da impossibilidade de manter as atividades, os jovens acabam vendendo suas parcelas e migram para as cidades, abandonando o modo de vida rural e o que antes era o negócio de sua família (SILVA, 2023).

### 3.5 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS FORMAS DE SUPERAÇÃO DE DESAFIOS NA SUCESSÃO DE PEQUENAS EMPRESAS RURAIS NO BRASIL

A sucessão e as etapas deste processo devem partir dos familiares e do agricultor que passará o direito de propriedade, sempre levando em consideração a gestão do negócio e a união. Portanto, pode ser considerada para que a sucessão ocorra, a formação e materialização de uma sociedade de holding, que tem por objetivo preservar a propriedade e evitar que seja repartida entre seus sucessores.

“Essa pessoa jurídica unifica o patrimônio ao integralizar todos os bens, como móveis, imóveis, direitos e ações, no capital social e, em seguida, há a possibilidade de doação em vida das quotas/ações ou a partilha apenas das quotas/ações *post mortem*, no lugar de partilhar cada bem individualmente (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023, p. 417).”

Essa prática tem sua vantagem expressa ao facilitar a transferência do patrimônio aos sucessores da família, preservando as boas práticas, a comunhão e sendo grande fator na redução de possibilidade de conflitos durante a sucessão (BÜHLER; OLIVEIRA, 2023). Além disso, Breitenbach et al., (2011) propõem como solução para a falta de planejamento sucessório a aposentadoria antecipada por meio de subsídios, o que permite a continuidade das atividades com a adição de ideias e perspectivas jovens e modernas, promovendo inovação ao dar continuidade ao trabalho da família. É importante destacar que não há garantia de que o jovem irá, de fato, seguir nas atividades e trazer inovação (BREITENBACH et al., 2011).



Como forma de reação aos motivos de migração dos jovens aos ambientes urbanos e combate ao êxodo rural, há a opção de capacitar tecnicamente esses jovens no contexto rural e alinhar essa ação a educação empreendedora, por isso, é fundamental que a educação rural seja protagonista de investimentos e políticas atuais e futuras (NOTTAR; FAVRETTO, 2021). Alguns programas de incentivo, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) juntamente com outros programas, exemplificando, a aquisição de alimentos de produção rural familiar para a merenda de escolas, contribuem para o desenvolvimento da região. Foi identificado um programa em Santa Catarina (SC), intitulado Programa SC Rural, onde os participantes recebem um curso de “Formação em Liderança, Gestão e Empreendedorismo” mostra-se preparados para valorizar o ambiente rural, oferecendo solução para problemas mais comuns e trazendo aos jovens a sensação de protagonismo, buscando sua permanência e interesse pelas pequenas propriedades rurais familiares na qual residem ou participam, além disso, facilitando o processo de sucessão e transição de gestão, assim que declarado necessário (NOTTAR; FAVRETTO, 2021).

Nottar e Favretto (2021) verificaram diferentes casos em empresas rurais considerando a sucessão como objeto de pesquisa, e nas empresas estudadas, designadas por eles como sendo A, B e C, o processo ocorreu de forma gradual, e os indivíduos puderam adaptar-se a empresa e os gestores mais velhos que estavam deixando seus cargos puderam acostumar-se com a ideia de que a sucessão estava ocorrendo em tempo. Os casos mostram-se mais tranquilos e fáceis para quem está deixando o posto quando os jovens são inseridos na empresa e podem passar por diversos setores, assim, o patriarca pode passar seus valores, formas de trabalhar e adquirir maior confiança na geração seguinte, auxilia o processo de aceitação e entendimento de que os jovens podem seguir com o negócio da família. Ao incluir a nova geração na empresa, o contato familiar passará a ser instrumento na possibilidade de sucessão, ou seja, inspira a confiança em tomar decisões e estimula o desejo de permanecer na empresa para o mais jovem e, ao mesmo tempo, tranquiliza e derruba camadas de resistência da geração que precisará deixar a empresa nas mãos dos novos sucessores (NOTTAR, FAVRETTO, 2021).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi atingido ao identificar os principais desafios da sucessão rural em pequenas empresas brasileiras e também quais as formas de superação, propiciando a compreensão dos motivos pelos quais a sucessão em pequenas empresas familiares rurais no Brasil está enfrentando dificuldades. O tema ainda é pouco explorado, nas últimas décadas, foram agrupados apenas 30 estudos que suprissem a busca por informação para este estudo.

Esta pesquisa apresenta sua contribuição teórica ao apresentar e reunir todo o trabalho publicado no Brasil dos últimos 20 anos e evidenciar os principais motivos identificados em análise qualitativa, expondo aos futuros pesquisadores uma base e um levantamento do que já foi explorado no tema e o que ainda falta contribuir, como identificado, são escassos os estudos relacionados a sucessão rural familiar no contexto das mulheres, além disso, também foi possível perceber que a causa mais citada na dificuldade de iniciar ou manter o processo, foi a resistência a ele, por parte dos agricultores idosos. Assim, o presente estudo mostra onde estão os problemas e abre espaço a propostas mais atuais de enfrentar essas dificuldades.

As limitações deste trabalho e de sua análise estão no fato de que a busca por dados foi limitada a apenas duas bases com filtros aplicados para captar apenas artigos científicos nacionais (Spell e Scielo) e também, os artigos analisados tratam de estudos de caso,



levantamentos e argumentações que levam em conta apenas o contexto brasileiro, impedindo a compreensão do tema e o levantamento deste contexto em outros países.

Em conclusão para o presente estudo, constata-se que os principais desafios em relação a sucessão em pequenas empresas rurais brasileiras, são criados e mantidos, principalmente, por questões de desigualdade de gênero, êxodo rural, resistência dos pais e/ou proprietários e a fuga dos jovens, além disso, foi identificada a falta de processos formais e estruturados no momento da sucessão, fato que determina maiores dificuldades na superação dos desafios encontrados.

Ao analisar a evolução das publicações por ano, é possível perceber que a sucessão no contexto rural foi obtida em mais publicações nos anos de 2022 e 2023, considerando o portfólio reunido para este trabalho, dessa forma, também é possível perceber que foi identificado na literatura o tema pela primeira vez no ano de 2002.

É possível identificar que, ao tratarmos de sucessão rural, os desafios que envolvem resistência dos fundadores e êxodo rural dos jovens são os mais explorados nos artigos selecionados, evidenciando a relação entre o processo de sucessão e as relações familiares e a visão dos jovens, que mostra-se diferente dos antecessores que seguiram a vida no campo.

Destaca-se de que os resultados reunidos e apresentados nesta pesquisa auxiliam na compreensão do tema e também contribuem para estudos futuros sobre a sucessão em pequenas empresas rurais familiares brasileiras, listando os principais desafios e, em contraponto, as principais soluções propostas de acordo com as pesquisas consultadas.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, NÁDIA DE BARROS; MACHADO FILHO, CLÁUDIO ANTONIO PINHEIRO. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicascos**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 1, p. 139-151, Janeiro-Abril, 2014. 13 página(s).

ALCANTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. **Gestão estratégica e sucessão**. Revista Suinocultura industrial, Itu/SP. Ed. Gessuli, n.6, ed 225, pp 38-45, 2009.

BACKER, J. R. **What's it worth if you stay on the farm**. In: GARDNER, J.; SHADBOLT, Nicola (ed.). International Farm Management Congress, 18., 2011, Methven. Thriving in a global world - innovation, co-operation and leadership: proceedings. Methven Canterbury: IFMA, v. 2, p. 236-243, 2011. Disponível em:

<https://www.ifma.network/congresses/proceedings/npr-whats-it-worth-if-you-stay-on-the-farm-p236243/>. Acesso em: 6 jun. 2022.

BREITENBACH, R.; GALERA, S. R.; BOSCARDIN, M. **“Morrer com as botas calçadas”**: Desafios do agricultor idoso no processo de aposentadoria e sucessão familiar. Desenvolvimento em Questão, v. 22, n. 60 FLUXO CONTÍNUO, p. 0-0, 2024.

BÜHLER, P.; OLIVEIRA, L. DE .. **REVISÃO DE LITERATURA SOBRE HOLDING FAMILIAR E SUCESSÃO RURAL** . REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 29, n. 2, p. 415–442, abr. 2023.

CONWAY, S. F.; MCDONAGH, J.; FARREL, M.; KIRSELLA, A. **Unraveling obstacles: the exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational transfer of family farming**. *Journal of Rural Studies*, ago. 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.06.007>



FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. **DESMISTIFICANDO A REVISÃO DE LITERATURA COMO BASE PARA REDAÇÃO CIENTÍFICA: método SSF**. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 21, n. 3, p. 550-563, ago. 2016.

GERSICK, K. et al. **Generation to generation: life cycles on family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

NOTTAR, L. A.; FAVRETTO, J. **A Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão na Agricultura Familiar**. Desenvolvimento em Questão, v. 19, n. 55, p. 343-358, 2021.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Sucessão nas fazendas familiares: problemas**

**e desafios**. 2385 Texto para discussão, Brasília, abril de 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td\\_2385.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf). Acesso em: 23 out.

2021 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, v. 61, n. 2, e253400, 2023.

*\*Referências indicadas foram consideradas na fundamentação teórica, mas não citadas no texto para atender ao limite máximo de páginas do artigo. Podem ser localizadas pelos autores num arquivo complementar de estudo.*