

PRÁTICAS DE GESTÃO CONTÁBIL NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES NO AGRONEGÓCIO DO OESTE DO PARANÁ

Kellyn Stefani Rodrigues 1

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

E-mail: kellyn.rodrigues@unioeste.br

Simone Leopold Cipriano 2

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

E-mail: simone.cipriano@unioeste.br

Vanessa Seefeld 3

Professor do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

E-mail: vanessa.seefeld@unioeste.br

RESUMO: Este artigo aborda as práticas de gestão contábil e planejamento sucessório em empresas familiares do setor do agronegócio na região oeste do Paraná. Diante da relevância do agronegócio para a economia brasileira e da importância da continuidade das propriedades familiares, o estudo investiga os fatores que influenciam a sucessão, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para assegurar a longevidade dos negócios rurais. Para tanto, adotou-se abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com questionários estruturados aplicados a 78 proprietários rurais da região. Coletaram-se dados sobre perfil socioeconômico, práticas de gestão e planejamento sucessório, e empregou-se análise estatística descritiva e síntese qualitativa das respostas. A maioria dos proprietários entrevistados reconhece a importância crítica da sucessão e identifica potenciais sucessores dentro de suas famílias, porém a adoção de práticas gerenciais e tecnológicas ainda é parcial, com o predomínio de controles em métodos mais tradicionais como papel e planilhas; cerca de 61,5% dos entrevistados declaram ter contabilidade formal em suas operações, mas apenas metade deles possui algum tipo de instrumento sucessório formalizado e a utilização de indicadores de desempenho contínuo permanece extremamente baixa. A percepção dos respondentes confirma relações previstas pela Teoria do Comportamento Planejado: atitudes favoráveis, normas sociais e controle percebido influenciam a intenção de sucessão. Teoricamente, o trabalho integra evidências empíricas sobre sucessão rural à Teoria do Comportamento Planejado, ampliando o entendimento das crenças e barreiras no contexto agropecuário. Na prática, indica a necessidade de promover formalização sucessória, capacitação técnica dos sucessores, fortalecimento da governança familiar e adoção de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho para aumentar a profissionalização e garantir a perenidade das empresas familiares rurais.

Palavras-chave: Sucessão Familiar; Agronegócio; Práticas de Gestão Contábil; Teoria do comportamento planejado.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio representou aproximadamente 23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2024 (CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL, 2025). Esse desempenho é impulsionado pela produção e exportação de commodities como

soja, milho, café, carne bovina, aves e açúcar. No Paraná, o agronegócio também exerce uma função fundamental, com destaque para a agricultura familiar, que responde por mais de 50% do valor bruto da produção do estado.

A região oeste do Paraná é o berço do agronegócio em especial de pequenos produtores rurais, os quais buscam a continuidade dentro do âmbito familiar. Devido ao êxodo rural nas décadas de 1950 e 1980 houve um enfraquecimento nessa sucessão, famílias em busca de melhores condições deixaram suas terras e migraram para as cidades (BRANDT, SCHEFFER & GALLON, 2020).

Nos últimos anos, no entanto, tem se observado um movimento contrário, onde muitos jovens estão retornando ao campo, motivados por novas oportunidades no agronegócio, pelo avanço da tecnologia e pelo fortalecimento do agronegócio da região (OECD, 2018). Esse retorno tem contribuído para retomar o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais.

Mesmo que ainda existem desafios, como o preparo adequado dos sucessores e a resistência de alguns pais em passar a gestão da atividade agrícola, é natural que eles envelheçam e seja necessário passar o controle do negócio para a próxima geração. Esse processo pode ser difícil e, se não for bem planejado, pode causar problemas tanto na empresa quanto na família. Por isso, é essencial entender como a sucessão deve ser feita, quais são os desafios e de que forma ela pode garantir a continuidade e o sucesso do negócio familiar no futuro.

A sucessão familiar em empresas, especialmente aquelas de pequeno e médio porte e no contexto rural, é um tema de significativa relevância científica e socioeconômica. Diversos estudos indicam que o sucesso ou o fracasso nesse processo impacta diretamente a continuidade dos empreendimentos e, por consequência, a geração de emprego e renda, a permanência da cultura organizacional e a sustentabilidade da economia local.

O artigo de Sanchez et al. (2021) ressalta que 90% das empresas brasileiras são familiares e que apenas 30% dessas alcançam a segunda geração, evidenciando a urgência de se compreender e estruturar adequadamente o processo de sucessão. O estudo identificou a ausência de planejamento formal como fator recorrente que compromete a continuidade das empresas de pequeno e médio porte.

Complementarmente, Brandt, Scheffer e Gallon (2020) analisam a sucessão familiar no setor do agronegócio, reforçando que esse processo, quando bem conduzido, pode servir como momento de renovação e fortalecimento da empresa. O caso estudado mostra que o desenvolvimento contínuo dos sucessores e o respeito aos valores familiares foram determinantes para o sucesso da transição até a terceira geração.

Ainda dentro do contexto rural, o estudo de Zanin et al. (2014) revela fragilidades críticas na gestão das propriedades rurais do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa aponta que apenas 3% dos filhos demonstram interesse em dar continuidade às atividades rurais, refletindo um descompasso entre gerações e uma grave ameaça à sustentabilidade dessas propriedades. Os autores também destacam a ausência de controle contábil e gestão profissional como agravantes no processo de sucessão.

Esses estudos demonstram que a ausência de planejamento sucessório, o despreparo dos herdeiros e a falta de governança corporativa ou familiar estruturada são os principais fatores que comprometem a longevidade das empresas familiares. Por isso, pesquisas que abordam o tema da sucessão familiar são imprescindíveis para identificar quais práticas de gestão sucessória são mais eficazes para manter a continuidade e estimular o crescimento das empresas familiares do agronegócio.

Diante dessa perspectiva, este estudo busca responder a seguinte pergunta: **Quais práticas de gestão sucessória são eficazes para manter a continuidade e estimular o crescimento das empresas familiares do agronegócio?** Assim, tem como objetivo geral

explorar as práticas de gestão sucessória que contribuem para a continuidade e o crescimento das empresas familiares em propriedades do oeste do Paraná.

Para alcançar esse propósito, têm como objetivos específicos: Mapear e caracterizar as propriedades rurais, os perfis dos proprietários e dos possíveis sucessores, considerando aspectos socioeconômicos, culturais e organizacionais; Identificar as práticas de gestão, tecnologias, aspectos comportamentais e ações de capacitação que contribuem para o preparo adequado dos sucessores e a sustentabilidade do negócio familiar e; Analisar os principais desafios e oportunidades relacionados ao processo de sucessão familiar no setor do agronegócio.

Ao compreender melhor esses aspectos, espera-se contribuir para o fortalecimento dos modelos de sucessão sólidos, promovendo a sustentabilidade dos negócios rurais e a preservação do patrimônio familiar ao longo das gerações. Além do mais, este estudo justifica-se pela importância que o agronegócio representa na economia nacional e especialmente ao oeste do Paraná. Assim como no ramo empresarial, no setor do agronegócio, as propriedades e atividades passam por sucessão familiar, que requer estudos para aprofundamento dos fatores que influenciam este processo sucessório de forma eficiente e colaborativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos e estudos que embasam a compreensão das práticas de gestão sucessória em empresas familiares, com foco no contexto do agronegócio. Serão discutidos aspectos relacionados à importância do planejamento sucessório e desafios enfrentados no setor rural, especialmente no que diz respeito à sucessão familiar, servindo de base para análise e interpretação dos resultados desta pesquisa.

2.1 SUCESSÃO FAMILIAR

O conceito de sucessão familiar refere-se ao processo de transferência do controle e da gestão de um negócio de uma geração para a seguinte, envolvendo uma transmissão gradual de valores, conhecimentos tradicionais e cultura organizacional (ARENDS-KUENNING *et al.*, 2021). Esses elementos representam a identidade e a essência da propriedade familiar, fortalecendo o sentimento de pertencimento e o compromisso entre os familiares envolvidos (BERTONI & CAVICCHIOLI, 2016). Além disso, a transmissão de cultura e valores contribui para a criação de um senso de propósito compartilhado, auxiliando na superação dos obstáculos enfrentados durante a sucessão.

O processo de sucessão não deve ser encarado como um evento pontual, mas como uma trajetória contínua que requer planejamento estratégico e diálogo entre as gerações. Para Moraes, Binotto e Borges (2017), uma sucessão bem-sucedida depende de um planejamento que considere os valores da família, metas de longo prazo e a preservação do patrimônio emocional. Ainda conforme os autores, quando esses aspectos são valorizados, os sucessores têm mais chances de preservar as tradições e conhecimentos herdados, ajudando a manter não só o patrimônio financeiro, mas também a identidade cultural e social da família e do negócio.

Por mais fundamental que seja, a sucessão enfrenta diversos desafios durante sua transição. Entre eles, destacam-se fatores econômicos, técnicos, culturais e sociais, incluindo as normas tradicionais de gênero, que muitas vezes marginalizam as mulheres, e as percepções de risco associadas às mudanças de mercado e às questões climáticas (BREITENBACH & FOGUESATTO, 2023; FOGUESATTO *et al.*, 2020). Estudos indicam que a ausência de um planejamento estruturado, o despreparo dos sucessores e a falta de governança adequada representam obstáculos significativos à continuidade do negócio familiar (BRANDT, SCHEFFER & GALLON, 2020; SANCHEZ *et al.*, 2021).

Diversas abordagens apontam para a necessidade de estratégias formais, como a elaboração de contratos, escrituras públicas, planos sucessórios e a implementação de práticas de governança, a fim de garantir uma transição segura e eficiente (BRANDT, SCHEFFER & GALLON, 2020; SANCHEZ *et al.*, 2021). Além do planejamento formal, a transmissão de valores, conhecimentos tradicionais e cultura organizacional influenciam o processo sucessório, reforçando que aspectos emocionais e culturais são tão essenciais quanto os aspectos administrativos (ARENDS-KUENNING *et al.*, 2021; BERTONI & CAVICCHIOLI, 2016).

O entendimento das crenças, atitudes, normas sociais e percepções de controle também influenciam diretamente a intenção dos sucessores em assumir o negócio (MORAIS, BINOTTO & BORGES, 2017; BORGES, TAUER & LANSINK, 2016). Essas dimensões psicossociais impactam a motivação e o comprometimento da próxima geração com a continuidade empresarial.

Para que a sucessão seja bem-sucedida, é imprescindível uma estruturação adequada do processo, que inclua a definição clara de regras, o desenvolvimento dos sucessores e o respeito aos valores familiares. Uma sucessão planejada pode, inclusive, representar uma oportunidade de renovação e fortalecimento organizacional, promovendo a preservação de tradições ao mesmo tempo em que se adaptam as novidades do contexto competitivo (BRANDT, SCHEFFER & GALLON, 2020).

Estratégias voltadas a modificar atitudes, normas sociais e o controle percebido podem aumentar a intenção e, consequentemente, a ação de sucessores em assumir a gestão das unidades familiares (AJZEN, 1991). Assim, o processo de sucessão deve ser compreendido como uma fase de transformação que, quando bem conduzida, garante a longevidade do negócio familiar e a continuidade dos legados familiares ao longo das gerações.

2.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO

A Teoria do Comportamento Planejado (TPB), desenvolvida por Ajzen (1991), concentra-se na explicação das intenções comportamentais, as quais são consideradas os preditores mais próximos do comportamento efetivo (AJZEN, 1991; FISHBEIN & AJZEN, 2010). Segundo a TPB, a intenção de sucessores em assumir a gestão de uma propriedade rural é moldada por fatores psicológicos, incluindo crenças, atitudes, normas sociais e percepções de controle, que influenciam, de forma complexa, a disposição para realizar a ação (MORAIS, BINOTTO & BORGES, 2017).

Em sua aplicação ao contexto do agronegócio, a TPB permite compreender que a decisão de sucessão não é apenas uma questão estrutural ou econômica, mas também uma questão de percepção individual e social, assim como destacou Foguesatto *et al.*, (2020), ao enfatizar que crenças e intenções podem ser modificadas por intervenções específicas que atuem sobre esses componentes.

De acordo com a abordagem teórica, a formação da intenção ocorre a partir do impacto de três construtos principais: atitude, normas subjetivas (ou normas percebidas) e controle percebido (AJZEN, 1991; FISHBEIN & AJZEN, 2010). Como salientam Moraes, Binotto e Borges (2017), a atitude refere-se à avaliação positiva ou negativa do sucessor em relação à assumir a gestão, enquanto as normas subjetivas estão relacionadas às percepções das pressões sociais e familiares que influenciam essa decisão. Já o controle percebido indica o grau de confiança que o sucessor acredita possuir na sua capacidade de realizar a sucessão, considerando obstáculos ou facilitadores percebidos.

Essas crenças e percepções são componentes na compreensão e na previsão do comportamento de sucessores rurais. Assim, a disposição dos sucessores em assumir a gestão do negócio familiar não é apenas uma decisão racional, mas também influenciada por crenças, percepções de apoio social e autoeficácia (FOGUESATTO *et al.*, 2020).

2.3 SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

O agronegócio apresenta particularidades específicas no contexto da sucessão familiar, devido às suas características próprias, como fatores sazonais, variabilidade de mercado e dinâmicas de produção que impactam diretamente o desempenho financeiro das propriedades rurais (ARENDS-KUENNING *et al.*, 2021). Nesse cenário, a continuidade no meio rural está estreitamente relacionada à motivação, ao preparo dos sucessores e às oportunidades de inovação no setor (BREITENBACH, 2023). Assim, o planejamento sucessório assume maior relevância na garantia da perpetuidade do negócio agrícola, ao considerar elementos como aspectos tributários, governança e a prevenção de conflitos familiares, além de promover a preservação do patrimônio familiar ao longo das gerações (SILVA & BOREGGIO NETO, 2022).

A ausência de um planejamento adequado pode gerar fragilidades, como o desinteresse de jovens em assumir as atividades rurais, representando uma ameaça à sustentabilidade das propriedades e ao próprio setor agropecuário. Especialmente em contextos onde fatores econômicos e culturais enfrentam obstáculos, essa problemática evidencia a necessidade de estratégias direcionadas e integradas para estimular a continuidade das atividades rurais por novas gerações (ZANIN *et al.*, 2014).

Pesquisas internacionais, como as de Wang (2010), destacam que a exclusão das filhas das decisões de gestão e de participação nas operações agrícolas reflete a persistência de estereótipos de gênero, dificultando a continuidade da atuação feminina no meio rural. No cenário brasileiro, estudos realizados por Foguesatto *et al.* (2020) e Pessotto *et al.* (2019) reforçam que fatores econômicos, como acesso a crédito e incentivos públicos, além de questões culturais e de percepção de risco, influenciam decisivamente na disposição dos sucessores em assumir o negócio. Dessa forma, compreender essa complexidade exige uma abordagem multidisciplinar que considere fatores sociais, culturais e econômicos, essenciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes de sucessão sustentável no agronegócio (BREITENBACH & CORAZZA, 2017. 2023; WANG, 2010; FOGUESATTO *et al.*, 2020; PESSOTTO *et al.*, 2019).

Além dos fatores internos de gestão, o ambiente externo também exerce influência. Políticas públicas que incentivem os jovens a permanecer no campo, por meio de programas de formação técnica e superior, além de linhas de crédito acessíveis, representam instrumentos importantes para facilitar a transição geracional e motivar novas gerações a continuar as atividades rurais (CASTRO, 2016; MARIN, 2020). Assim, a implementação de estratégias integradas, que envolvam capacitação, apoio financeiro e a desconstrução de normas culturais tradicionais, fortalecem a sucessão familiar no contexto do agronegócio brasileiro.

2.4 PESQUISAS ANTERIORES

Diversos estudos demonstram que fatores sociais, econômicos e institucionais influenciam a sucessão familiar na agricultura. Garcia, Ayala-Calvo e Schumacher (2021) ressaltam a importância da integração entre o ambiente microfamiliar, organizacional e macroeconômico para o sucesso dessa transição. Ainda, Breitenbach e Corazza (2017) destacam que dinâmicas de gênero, vínculos emocionais e o reconhecimento social das mulheres e jovens atuantes no meio rural constituem fatores determinantes para a continuidade da sucessão familiar.

No contexto regional do Oeste do Paraná, Arends-Kuenning *et al.* (2021) identificaram que aspectos de gênero, nível de escolaridade e políticas públicas influenciam a permanência de jovens na atividade agrícola. Seus achados indicam que, embora a presença de filhos homens

aumente as chances de continuidade, jovens com maior escolaridade frequentemente buscam oportunidades fora do setor agrícola, também representando um desafio para a sucessão local.

No âmbito econômico, estudos de Foguesatto *et al.* (2020) e Krüger *et al.* (2019) apontam que o tamanho da propriedade, a renda familiar, a diversificação produtiva e o acesso a crédito são variáveis que favorecem a permanência e a continuidade do negócio familiar no setor rural. Tais variáveis fortalecem a segurança dos sucessores. Contudo, obstáculos relacionados à escassez de recursos e à instabilidade econômica, como destacam Santos *et al.* (2020) e Oliveira *et al.* (2021), dificultam a preservação e transmissão do empreendimento familiar ao longo das gerações.

No que diz respeito à dimensão gerencial, estudos de Krüger *et al.* (2019) e Garcia, Ayala-Calvo e Schumacher (2021) enfatizam que o envolvimento progressivo dos sucessores na gestão, aliado ao planejamento estruturado e à formação técnica, contribuem para o êxito do processo sucessório. Dessa forma, a implementação de planos de sucessão planejados, aumentam a resiliência do sistema familiar.

No campo social, trabalhos como os de Breitenbach e Corazza (2017), Barbosa *et al.* (2020) e Morais, Binotto e Borges (2017) reforçam que elementos como vínculo afetivo, reconhecimento social e cultura de apoio à família influenciam a probabilidade de sucesso na sucessão. Entretanto, obstáculos como desigualdade de gênero, baixa autonomia feminina e discriminação social representam barreiras adicionais que dificultam a integração plena das mulheres no processo sucessório (BREITENBACH & CORAZZA, 2017; BREITENBACH, 2023).

Esses estudos demonstram que a ausência de planejamento sucessório estruturado, o despreparo dos herdeiros e a falta de governança, tanto a nível familiar quanto organizacional, são fatores recorrentes que comprometem a longevidade das empresas rurais familiares. Assim, a pesquisa sobre práticas de gestão sucessória apresenta-se como fundamental para identificar estratégias que auxiliem na continuidade e na promoção do crescimento sustentável dessas organizações do setor do agronegócio.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando levantamento de dados por meio de um questionário estruturado aplicado aos agricultores familiares da região oeste do Paraná. A busca por informações relevantes será conduzida por meio de uma amostragem por conveniência, com o objetivo de coletar dados representativos das características sociodemográficas, econômicas e de gestão das propriedades rurais.

O questionário é composto por 4 blocos: Bloco 1 – Caracterização da propriedade e do perfil dos gestores/sucessores, Bloco 2 – Práticas de gestão, tecnologias e capacitação, Bloco 3 – Desafios, obstáculos e oportunidades na sucessão e o Bloco 4 – Teoria do Comportamento Planejado. O questionário foi enviado para 365 pessoas e 78 responderam.

Para análise dos dados, foi empregada estatística descritiva, avaliando as respostas à expectativa de sucessão futura. Serão considerados fatores de influência positivos e negativos, de modo a compreender os aspectos que potencialmente estimulam ou dificultam a continuidade do negócio rural por meio das gerações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE E DO PERFIL DOS GESTORES/SUCESSORES

A amostra é composta por 78 respondentes proprietários rurais de municípios do Oeste do Paraná, sendo eles: Marechal Cândido Rondon (25,64%), Santa Helena (23,13%), Entre Rios do Oeste (15,38%), Maripá (1,28%), Missal (1,28%), Quatro Pontes (3,84%), Palotina (1,28%), Nova Santa Rosa (2,56%), Pato Bragado (2,56%), Centenário do Sul (1,28%), Guaíra (1,28%), Terra Roxa (1,28%), Toledo (5,12%), Mercedes (7,69%), Quedas do Iguaçu (1,28%), Corbélia (1,28%), Cafelândia (1,28%) e São Miguel do Iguaçu (2,56%). Predominantemente, as atividades agropecuárias concentram-se em soja (70,5%) e milho (71,8%), refletindo a diversificação típica da matriz produtiva regional e alinhada às tendências do setor agrícola na região (CONAB, 2024), conforme representado pelo Gráfico 01:

Gráfico 01 – Atividades Agropecuárias



Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

No perfil dos proprietários, observa-se maior concentração de idade na faixa de 46 a 60 anos (41%), com predominância do sexo masculino (80,8%) e formação de ensino médio completo ou superior, o que está em consonância com estudos de Arends-Kuenning et al. (2021), que indicam que a escolaridade e o gênero influenciam a disposição e as atitudes dos produtores frente à sucessão. Ainda, a maioria das propriedades está na segunda geração (52,6%) ou na primeira (39,7%), refletindo a atual fase de transição geracional na região, como apontado por Zanin et al. (2014).

Em relação à sucessão, detectou-se que 67,9% dos respondentes identificam a existência de potenciais sucessores, o que revela uma percepção positiva acerca do futuro da continuidade dos negócios familiares. Interessantemente, esses sucessores apresentam faixa etária relativamente jovem, com média de 35 anos, indicando uma janela de oportunidade para o fortalecimento do planejamento sucessório, conforme estudos de Moraes, Binotto e Borges (2017).

No que diz respeito ao grau de envolvimento na gestão das propriedades, observa-se que 43,3% dos sucessores atuam de forma parcial, trabalhando parte do tempo na propriedade, enquanto aproximadamente 35% exercem uma gestão integral, atuando diretamente na administração e produção rural, enquanto 21,7% não possuem nenhum envolvimento. Outro dado relevante é que aproximadamente metade dos proprietários declara possuir algum instrumento formalizado de sucessão, o que, sob a perspectiva da literatura, representa uma possibilidade de aprimoramento na governança familiar e na preservação do patrimônio

institucional (BRANDT et al., 2020). Entretanto, a baixa utilização de indicadores contínuos de desempenho (apenas 14,1%) sinaliza fragilidade na gestão técnica e na avaliação de resultados, aspecto destacado por Krüger et al. (2019) como essencial para o sucesso na continuidade empresarial.

Ainda, com base nas respostas coletadas, a análise dos fatores considerados importantes para que os filhos permaneçam na propriedade, revela que o aspecto mais destacado é a qualidade de vida, sendo mencionado em 33,33% de forma isolada ou associada a outros motivos. Essa prioridade indica que, além de fatores econômicos, os proprietários valorizam condições de vida favoráveis, acesso a lazer, tecnologia, estabilidade financeira e um ambiente de bem-estar que motive os filhos a continuarem no negócio familiar. Outro fator recorrente é o incentivo financeiro, seja por parte dos pais, de políticas governamentais, ou por mecanismos intrínsecos como remuneração. Além disso, o envolvimento dos filhos na participação nas decisões desde cedo, o gosto pelo trabalho realizado e o sentimento de sucesso familiar também são aspectos considerados essenciais para promover a permanência na propriedade.

Ao relacionar esses fatores com a Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 1991), é possível interpretar que as atitudes favoráveis em relação à sucessão, como a percepção de que a continuidade traz benefícios sociais e econômicos, influenciam positivamente a intenção de passar o controle gerencial às novas gerações. Além disso, elementos como o incentivo familiar e a percepção de validade do processo (representada pela existência de instrumentos formais) reforçam as normas sociais que sustentam a continuidade, corroborando as hipóteses de Moraes, Binotto e Borges (2017).

Por outro lado, os resultados também evidenciam desafios importantes: a utilização parcial de ferramentas de gestão e indicadores aponta para uma gestão ainda tradicional e pouco sistematizada, o que, de acordo com Breitenbacher (2023), pode dificultar a preparação dos sucessores e comprometer a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Essa prática, relacionada à baixa formalização sucessória, amplia os riscos de conflitos familiares e dificuldades de planejamento financeiro, aspectos apontados em estudos de Zanin et al. (2014) e Krüger et al. (2019). Segue abaixo a figura 01, que se refere a nuvem de palavras extraída das respostas obtidas:

Figura 01 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

Por fim, a combinação de atributos econômicos, culturais e organizacionais observados na região aponta para a necessidade de estratégias integradas, assim como, identificado nos estudos de Garcia et al. (2021). Esses resultados reforçam que a combinação de incentivos econômicos, condições de vida favoráveis e o envolvimento ativo na gestão são estratégias fundamentais para garantir a continuidade dos negócios familiares rurais.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO, TECNOLOGIAS E CAPACITAÇÃO

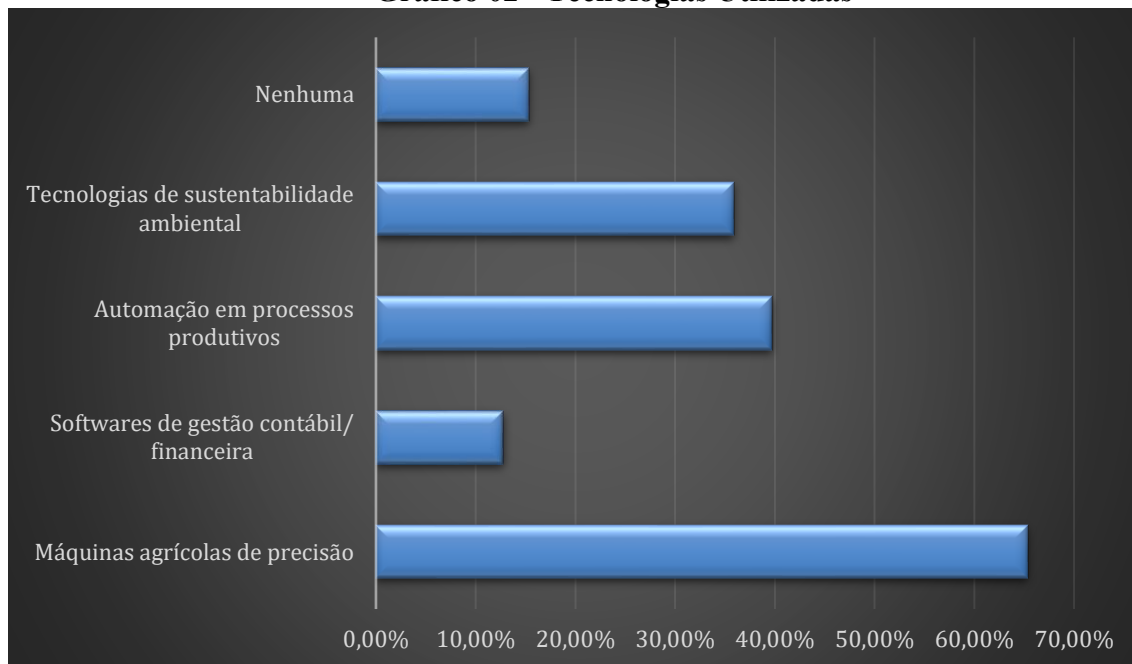
Os dados indicam que, embora 61,5% das propriedades declarem alguma contabilidade formal, a gestão cotidiana ainda se apoia majoritariamente em papel e planilhas, com baixa adesão de softwares contábeis e limitado uso sistemático de indicadores (apenas 14,1% utilizam sempre). Essa combinação revela uma formalização parcial: existe reconhecimento da necessidade de registros, mas não uma adoção plena de ferramentas que permitam monitoramento contínuo e tomada de decisão baseada em indicadores. Tal padrão corrobora estudos anteriores que apontam fragilidades nos controles contábeis do meio rural (ZANIN et al., 2014; KRÜGER et al., 2023) e reforça a ideia, presente no referencial teórico, de que governança e práticas formais são condicionantes da resiliência empresarial familiar.

No que se refere ao planejamento sucessório, 55,55% dos respondentes indicaram que as propriedades possuem alguma formalização, como contratos, testamentos ou holdings familiares, o que indica um avanço na organização legal para garantir a continuidade do negócio. No entanto, ainda há um número relevante de proprietários que não possuem tal planejamento (44,44%), o que pode gerar insegurança jurídica e dificuldades na transferência gerencial no futuro. Além disso, a definição de papéis e responsabilidades entre os membros familiares apresenta-se de forma parcial, destacando que a formalização dessas funções tende a facilitar o processo sucessório e evitar conflitos internos. Isso converge com achados de

Brandt et al. (2020) e Sanchez et al. (2021), que associam formalização incompleta à persistência de conflitos e incertezas na transição. Em outras palavras, formalizar contratos sem consolidar governança familiar e rotinas gerenciais limita os benefícios esperados da formalização sucessória.

Quanto às tecnologias adotadas atualmente pelos proprietários, há um destaque para máquinas agrícolas de precisão, automação de processos, e tecnologias de sustentabilidade ambiental, conforme apresentado pelo gráfico 02, refletindo uma tendência de modernização e esforços para aumentar a eficiência produtiva.

Gráfico 02 - Tecnologias Utilizadas



Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

Observa-se modernização focalizada na produção, mas não necessariamente acompanhada por digitalização da gestão. Esse descompasso entre modernização produtiva e baixa adoção de sistemas de gestão pode reduzir ganhos potenciais em eficiência e rentabilidade, pois tecnologias de precisão demandam integração com controles e análises para gerar valor pleno.

A preparação dos sucessores evidencia desafios importantes. Embora muitos estejam participando de cursos e treinamentos relacionados ao agronegócio (68,2%), há percepções divergentes quanto à sua preparação para assumir a gestão futura. Dos respondentes, 20,5% acreditam que seus sucessores não estejam preparados para assumir a gestão no futuro, 30,8% concordam que estão preparados e apenas 20,5% concordam estarem totalmente preparados para assumir. A percepção dos proprietários sobre a importância da capacitação (47,4%) reforça a necessidade de programas mais direcionados, com ênfase em habilidades gerenciais, planejamento financeiro e governança familiar, temas que estudos anteriores (MELCHIOR et al., 2019; FOGUESATTO et al., 2020) identificam como críticos para sucessão bem-sucedida.

Quanto ao preparo dos proprietários para com a transferência da gestão futura, apresenta uma média elevada, com mais de 60% das respostas concordando com a afirmativa. Assim, a maioria dos proprietários demonstra sentir-se bastante confiante na própria preparação para realizar a transferência de gestão. Essa percepção positiva demonstra um bom grau de autoconfiança e preparação, o que é um elemento importante para que o processo de sucessão

ocorra de forma tranquila. Diante desses levantamentos, segue Quadro 01 abaixo sintetizando as respostas quanto aos determinantes de transferência da gestão rural:

Quadro 01 - Determinantes para Transferência de Gestão

Determinantes	1-Discordo Totalmente	2-Discordo Parcialmente	3– Neutro	4–Concordo Parcialmente	5–Concordo Plenamente
Família aberta a mudanças	11,5%	3,8%	33,3%	20,5%	30,8%
Capacitação técnica do sucessor	2,6%	6,4%	24,4%	19,2%	47,4%
Sucessor preparado para assumir a gestão	20,5%	6,4%	21,8%	30,8%	20,5%
Preparo do proprietário na transferência de gestão	7,7%	7,7%	24,4%	25,6%	34,6%

Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

Os resultados obtidos nas avaliações se validam como indicativo de um estágio intermediário de transição: famílias rurais reconhecem a importância da formalização, da capacitação e da tecnologia, e já adotaram avanços produtivos e jurídicos, mas a consolidação da profissionalização exige convergência entre três dimensões: contábil/gerencial (rotinas, indicadores, sistemas), capacitação prática (treinamentos aplicáveis) e governança familiar (papéis e mecanismos de decisão). Sem essa integração, as melhorias tendem a ser fragmentadas e de impacto limitado sobre a continuidade e a competitividade das propriedades.

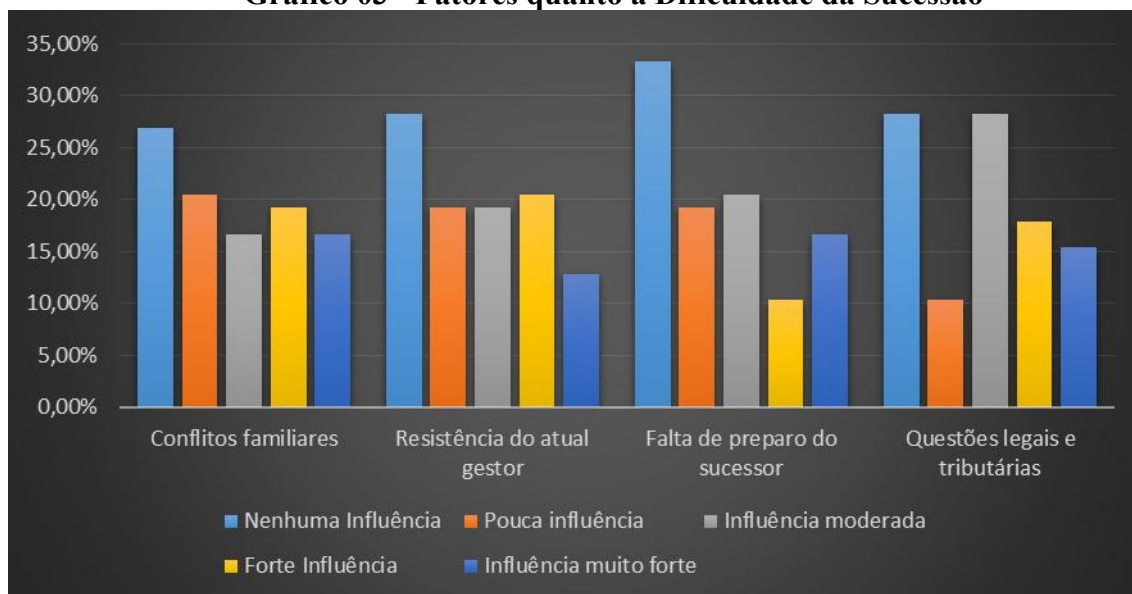
Em síntese, os resultados confirmam e estendem o quadro teórico: atitudes favoráveis à sucessão e à modernização existem, mas normas culturais, lacunas em controles contábeis e insuficiência de capacitação gerencial continuam a restringir a efetiva transição geracional. Essas evidências apontam para intervenções integradas (treinamento técnico-gerencial, consultoria contábil e iniciativas de governança familiar) como caminhos prioritários para transformar avanços isolados em práticas sustentáveis e eficazes.

4.3 DESAFIOS, OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES NA SUCESSÃO

Os dados coletados mostram que barreiras relacionais (conflitos familiares, resistência do gestor) e institucionais (complexidade legal/tributária, custos de profissionalização) têm maior impacto percebido na sucessão. Esse conjunto de obstáculos confirma a literatura que aponta tensões emocionais e falta de planejamento formal como principais riscos à continuidade (BRANDT *et al.*, 2020; SANCHEZ *et al.*, 2021). Em particular, a resistência do gestor atual reflete normas culturais e aversão à perda de controle, fenômeno discutido por Melchior *et al.* (2019) e que reduz o espaço para desenvolvimento progressivo do sucessor, aumentando a lacuna entre intenção e comportamento efetivo prevista pela Teoria do Comportamento Planejado.

A relevância das questões legais e tributárias, destacada pelos entrevistados, reforça achados de Silva & Boreggio Neto (2022) sobre a necessidade de instrumentos jurídicos (testamentos, holdings, contratos) para mitigar riscos patrimoniais. Contudo, os resultados indicam que a formalização isolada é insuficiente se não vier acompanhada de governança clara e planejamento financeiro, pois custos e complexidade podem desincentivar a adoção ou criar falsas sensações de segurança. Segue gráfico 03 representando os percentuais das respostas obtidas quanto aos desafios da sucessão:

Gráfico 03 - Fatores quanto à Dificuldade da Sucessão



Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

Por outro lado, as oportunidades percebidas: modernização da gestão, capacitação dos sucessores e valorização do legado familiar, alinham-se a evidências que mostram como inovação e formação aumentam a resiliência das propriedades (KRÜGER *et al.*, 2019; FOGUESATTO *et al.*, 2020). A valorização do legado e das tradições familiares sugere que estratégias de sucessão devem integrar dimensão emocional e técnica (formação gerencial, mediação familiar e assessoria jurídica).

A percepção de que a sucessão, se bem planejada, pode fortalecer a longevidade do negócio e ampliar a competitividade é bastante consolidada entre os proprietários. A maioria acredita que a capacitação técnica e o envolvimento ativo dos sucessores, aliado a um planejamento jurídico eficiente, representam as principais ações que podem garantir a continuidade e o crescimento da propriedade. Assim, há uma visão otimista de que os obstáculos, quando enfrentados com estratégia e investimento em inovação, podem se transformar em oportunidades de fortalecimento do negócio familiar, promovendo a sua sustentabilidade no longo prazo.

Os resultados indicam que, apesar dos desafios relacionados a conflitos, resistência do gestor e dificuldades legais, há uma forte percepção de que a modernização, a capacitação e o planejamento adequado são essenciais para superar essas barreiras. As famílias que investem na preparação dos sucessores, promovem a inovação tecnológica e mantêm um diálogo aberto tendem a criar um ambiente mais favorável à sucessão. Portanto, a implementação de ações que promovam o fortalecimento da gestão, a formalização do planejamento sucessório e o desenvolvimento de um ambiente de cooperação familiar são estratégias necessárias para garantir a continuidade dos negócios rurais familiares de forma sustentável.

4.4 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO

Com base nos dados coletados, podemos observar que a maioria dos proprietários e gestores possui uma visão bastante favorável quanto à sucessão familiar. Nas afirmações relacionadas à importância da sucessão para a sustentabilidade da propriedade, manutenção da tradição da família e expectativa de preparação, as respostas tendem a indicar concordância geral, conforme apresentado no quadro 02. Isso confirma que os três construtos centrais da Teoria do Comportamento Planejado (TPB) (atitude, normas subjetivas e controle percebido)

estão presentes e influenciam a intenção de sucessão na amostra. Esses resultados alinham-se a estudos que aplicaram a TPB ao contexto rural (MORAIS, BINOTTO & BORGES, 2017; FOGUESATTO et al., 2020), que também identificaram crenças e normas como determinantes da intenção de assumir a gestão.

Por outro lado, há uma percepção mais diversa quanto ao grau de preparação e organização efetiva para a sucessão. Muitos proprietários concordam que possuem condições de estruturar o processo e que pretendem iniciar ou envolver os sucessores nos próximos anos, refletindo um movimento prospectivo de planejamento. No entanto, respostas menos elevadas ou neutras também estão presentes. A variação nas respostas sobre preparo real e organização efetiva mostra a lacuna intenção-comportamento descrito por Ajzen (1991). Muitos proprietários afirmam querer iniciar processos sucessórios e envolver sucessores, mas a execução encontra entraves práticos (recursos, custos, complexidade jurídica) e culturais (resistência do gestor, preferência dos filhos por outras carreiras). Essa discrepância é consistente com estudos nacionais que relatam alta intenção de sucessão acompanhada de baixa formalização e implementação (SANCHEZ et al., 2021; BRANDT et al., 2020). Abaixo o quadro 02 representa os percentuais de respostas obtidas em relação as questões relacionadas ao comportamento planejado:

Quadro 02 – Comportamento Planejado

Determinantes	1-Discordo Totalmente	2-Discordo Parcialmente	3– Neutro	4–Concordo Parcialmente	5–Concordo Plenamente
Sucessão é positiva	2,6%	5,1%	6,4%	23,1%	62,8%
Sucessão é importante	0%	7,7%	14,1%	16,7%	61,5%
Minha família espera que eu prepare um sucessor	10,3%	6,4%	16,7%	21,8%	44,9%
A comunidade valoriza famílias que preparam a sucessão	5,1%	5,1%	20,5%	28,2%	41%
Acredito ter condições de organizar a sucessão de forma estruturada	5,1%	6,4%	14,1%	29,5%	44,9%
Os recursos disponíveis (financeiros, legais, humanos) permitem que a sucessão aconteça de maneira adequada	6,4%	0%	26,9%	30,8%	35,9%
Pretendo iniciar formalmente o processo de sucessão nos próximos 5 anos	14,1%	12,8%	28,2%	15,4%	29,5%

Pretendo envolver meu(s) sucessor(es) progressivamente na gestão	9%	6,4%	15,4%	23,1%	46,2%
---	----	------	-------	-------	--------------

Fonte: Elaborado pelos autores, dados de pesquisa, 2025.

A opinião de grande parte dos proprietários destaca que a sucessão familiar só será bem-sucedida se houver preparo, diálogo e união entre as gerações. Muitos ressaltam que “a preparação do sucessor é fundamental” e que “transparência e cumplicidade entre pais e filhos são essenciais para dar continuidade ao negócio”. Vários também afirmam que “formar a liderança e fazer cada um entender suas potencialidades e fraquezas” é uma estratégia importante para garantir clareza nas responsabilidades e evitar conflitos. Para esses proprietários, a sucessão deve equilibrar tradição e inovação: “A experiência dos fundadores, somada à energia e à visão de futuro dos sucessores, é o que garante a continuidade e a competitividade de um negócio familiar ao longo do tempo”. Assim, transformar esse processo em algo planejado, que envolva toda a família e que respeite o legado, é considerado uma das principais práticas de sucesso.

No entanto, muitos proprietários também relatam dificuldades na implementação dessas ações, destacando que “é muito difícil passar a propriedade por altos custos de produção e de transferência” ou que “os filhos preferem seguir outras carreiras e abandonam o campo”. Alguns comentam que “a falta de ajuda especializada e de apoio financeiro” acaba dificultando o planejamento, e que “a sucessão depende de uma postura financeira e de mercado que nem sempre favorece a permanência”. Muitos reconhecem que, mesmo sabendo da importância de preparar os sucessores, “ainda é difícil convencer os filhos a permanecer na propriedade, principalmente quando o retorno financeiro não é satisfatório”. Apesar dos obstáculos, a maioria concorda que “uma sucessão bem estruturada acontece quando as duas gerações caminham juntas, com foco no futuro, transparência e respeito mútuo”, reforçando a necessidade de envolver ativamente os sucessores no dia a dia da propriedade para uma transição segura e eficiente.

Por fim, observa-se que há uma percepção de que a sucessão não apenas preserva a continuidade do negócio, mas também fortalece o vínculo familiar e a tradição local. “Se a sucessão for planejada com carinho e diálogo, ela pode transformar o negócio em uma fonte de orgulho e de crescimento para toda a família”, afirma um dos respondentes. Por outro lado, muitos alertam que “sem um bom planejamento, o que foi conquistado ao longo dos anos pode se perder”, destacando que “o sucesso depende de uma sucessão organizada, que envolva treinamento constante e uma administração transparente”.

Como último questionamento, foi disponibilizado um espaço para a opinião sobre a sucessão familiar e as práticas de gestão que os respondentes consideram importante neste processo. Obteve-se participação de comentários muito pertinentes: “*Esse assunto é algo que ainda não tinha pensado e passei a ver de outra forma partir deste momento.*” (Respondente 13).

“*O grande problema de preparar um sucessor na família, e que o próprio já vê os desafios e as dificuldades, por ex: valor do preço do leite, uma atividade na nossa família desde 1983, mas como é uma propriedade de pequeno porte, impacta muito, a margem de retorno não é satisfatória, aí não posso obrigar o meu filho a permanecer na propriedade se tiver outra oportunidade de desenvolvimento onde ele tenha um retorno satisfatório.*” (Respondente 45).

De acordo com o Respondente 47: “*acredito que o sucesso da sucessão familiar depende do equilíbrio entre tradição e renovação. A experiência dos fundadores, somada à energia e à visão de futuro dos sucessores, é o que garante a continuidade e a competitividade*

de um negócio familiar ao longo do tempo.” e o Respondente 73 complementa: “Para o sucesso de um programa de sucessão familiar é fundamental que as duas gerações caminhem juntas no processo, com transparência e cumplicidade, olhando para o futuro e preservação do legado da família.”.

Assim, mesmo diante de desafios como custos, mercado e resistência cultural, os proprietários demonstram uma forte convicção de que a sucessão, se conduzida adequadamente, garantirá a perenidade e o fortalecimento dos negócios familiares rurais no futuro. Além do mais, políticas e programas que combinem formação prática, assessoria jurídica/tributária e ações de mediação familiar têm maior probabilidade de converter intenção em sucessão efetiva, fortalecendo a continuidade e a competitividade das empresas familiares rurais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo explorar práticas de gestão contábil e de planejamento sucessório que favoreçam a continuidade e o crescimento de empresas familiares do agronegócio no Oeste do Paraná. A pesquisa identificou que, embora haja ampla percepção da importância da sucessão e presença de sucessores em boa parte das propriedades, a profissionalização da gestão ainda é parcial: controles informais predominam, o uso de indicadores de desempenho, como produtividade, custos, rentabilidade é reduzido e apenas metade das propriedades dispõe de instrumentos sucessórios formalizados. Conflitos familiares, resistência do gestor atual e questões legais/tributárias emergem como os maiores entraves, enquanto modernização, capacitação e formalização jurídica aparecem como principais oportunidades. Esses resultados mostram como crenças, normas sociais e percepção de controle moldam a intenção de sucessão, confirmando a aplicação da Teoria do Comportamento Planejado ao contexto estudado.

Em síntese, os resultados reforçam que o sucesso na sucessão familiar no setor do agronegócio, sob a ótica da teoria do comportamento planejado, depende de uma combinação de fatores que influenciam as atitudes, normas sociais e percepções de controle. A promoção de ações que fortaleçam o convencimento dos proprietários de que a sucessão é benéfica, a criação de ambientes favoráveis ao diálogo familiar e a ampliação do acesso a recursos de capacitação e suporte jurídico são estratégias que potencializam a intenção de planejar e implementar uma sucessão organizada. Assim, ações integradas que atuem sobre esses três componentes aumentam a probabilidade de adoção de comportamentos planejados, contribuindo para a longevidade, inovação e sustentabilidade das empresas rurais familiares na região.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se realizar estudos maior cobertura territorial, incluindo comparação entre diferentes tamanhos e tipos de propriedade, para ampliar os achados. Além do mais, empregar dados longitudinais e indicadores objetivos de desempenho (financeiros e produtivos) para avaliar empiricamente o efeito da formalização contábil e do planejamento sucessório sobre a continuidade e a rentabilidade das propriedades.

REFERÊNCIAS

AJZEN, ICEK (1991). *The theory of planned behavior*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 50(2), 179-21. Disponível em [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T). Acesso em: 10/05/2025.

ARENDTS-KUENNING, MARY PAULA; KAMEI, AKITO; GARCIAS, MARCOS; ROMANI, GISELE ESSER; SHIKIDA, PERY (2021). *Gender, education, and farm succession in Western Paraná State, Brazil*. **Land Use Policy**, n. 107, 105453. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/344207043>. Acesso em: 10/05/2025.

BARBOSA, ROSELI AZAMBUJA, FARIA DOMINGUES, CARLA HELOISA DE, SILVA, MARCELO CORRÊA DA, FOGUESATTO, CRISTIAN ROGÉRIO, PEREIRA, MARIANA DE ARAGÃO, GIMENES, RÉGIO MARCIO TOESCA, BORGES, JOÃO AUGUSTO (2020). *Using Q-methodology to identify rural women's viewpoint on succession of family farms.* **Land Use Policy**, n. 92, 104489. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104489>. Acesso em: 10/05/2025.

BERTONI, DANILO; CAVICCHIOLI, DANIELE (2016). *Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms.* **Land Use Policy**, 57, 739-748. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>. Acesso em: 10/05/2025.

BORGES, JOÃO AUGUSTO ROSSI; TAUER, LOREN W.; LANSINK, ALFONS OUDE (2016). *Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying Brazilian cattle farmers' intention to use improved natural grassland: A MIMIC modelling approach.* **Land Use Policy**, n. 55, 193–203. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.04.004>. Acesso em: 10/05/2025.

BRANDT, GILIANE TROST; SCHEFFER, ANGELA BEATRIZ BUSATO; GALLON, SHALIMAR (2020). Sucessão Familiar Em Empresa Do Agronegócio. **CPA Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 112-138, jan./jun. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58514/sucessao-familiar-em-empresa-do-agronegocio>. Acesso em: 09/05/2025

BREITENBACH, RAQUEL; FOGUESATTO, CRISTIAN ROGÉRIO (2023). *Should I stay or should I go? Gender differences and factors influencing family farm business succession in Rio Grande do Sul, Brazil.* **Land Use Policy**, n. 128, 106597. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106597>. Acesso em: 11/05/2025

BREITENBACH, RAQUEL; CORAZZA, GRAZIELA (2017). Perspectiva de permanência no campo: estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil. **Revista ESPACIOS**, n. 38(29), 9-21. Disponível em: <https://doi.org/10.17811/rp>. Acesso em: 09/05/2025.

BREITENBACH, RAQUEL (2023). *Gender matters: climate change, gender bias, and women's farming in the global South and North.* **Agriculture**, n. 13(7), 1867. Disponível em: <https://doi.org/10.20944/preprints202006.0302.v>. Acesso em: 10/05/2025.

CASTRO, FLORA TEIXEIRA (2016). Juventude rural e as contribuições do Projeto Transformar de capacitação de jovens rurais no Sul de Minas Gerais (2006-2013). **Revista de Extensão**, n. 15(2), 9-40. Disponível em: https://doi.org/10.14393/REE-v15n2.2016_art01. Acesso em: 10/05/2025.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA) (2025). PIB do agronegócio cresce 6,49% no primeiro trimestre de 2025. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea)**. Disponível em: <https://www.cna.org.br/noticias/pib-do-agronegocio-cresce-649-no-primeiro-trimestre-de-2025>. Acesso em: 17/06/2025.

FISHBEIN, MARTIN; AJZEN, ICEK (2010). *Predicting and changing behavior: The*

reasoned action approach. Psychology Press. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203838020>. Acesso em: 12/05/2025.

FOGUESATTO, CRISTIAN ROGÉRIO; MORES, GIANA DE VARGAS; KRUGER, SILVANA DALMUTT; COSTA, CARLOS (2020). *Will I have a potential successor? Factors influencing family farming succession in Brazil. Land Use Policy*, n. 97, 104643. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104643>. Acesso em: 12/05/2025.

GARCIA, GUILHERME M., AYALA-CALVO, JUAN-CARLOS, & SCHUMACHER, ALEXANDRE JOSÉ (2021). Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. *Revista de Administração de Empresas*, n. 61(6), 1-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>. Acesso em: 10/05/2025.

KRÜGER, CRISTIANE; SILVA, CAROLINE ROHLOFF DA; SOUZA, ANGELICA GUERRA DE; MICHELIN, CLÁUDIA DE FREITAS; ROSSATO, MARIVANE VESTENA (2023). Sucessão familiar e contabilidade na atividade rural: uma análise em um condomínio rural. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, n. 16(1), 1-27. Disponível em: <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2023v16n1e9845>. Acesso em: 08/05/2025.

LEONARD, WILLIAM; KINSELLA, ANDREW; O'DONOGHUE, CATHAL; FARRELL, MICHAEL; MAHON, MARTHA (2017). Policy drivers of farm succession and inheritance. *Land Use Policy*, n. 61, 147-159. Disponível em: <https://doi.org/10.13025/27016>. Acesso em: 08/05/2025.

MARIN, JOEL ORLANDO BEVILAQUA (2020). Pronaf Jovem: as disjunções entre o ideal e o real. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, n. 58, 1-15. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.187438>. Acesso em: 08/05/2025.

MORAIS, MANOELA; BINOTTO, ERLAINE; BORGES, JOÃO AUGUSTO ROSSI (2017). Identificando crenças subjacentes às intenções de sucessores de assumirem a gestão de fazendas rurais. *Land Use Policy*, n. 71, 445-452. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.07.024>. Acesso em: 15/05/2025.

OECD (2018). *Rural youth in agriculture: Opportunities and challenges. Organisation for Economic Co-operation and Development.* Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298521-en>. Acesso em: 12/05/2025.

OLIVEIRA, MARIA FERNANDA DE, MENDES, LUIZ CLAUDIO, & VAN HERK VASCONCELOS, ARTHUR CASTRO (2021). Desafios permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Igarapava e Betim-MG. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, n. 59(2), e222727. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>. Acesso em: 15/05/2025.

PESSOTTO, ANA PAULA; COSTA, CARLOS; SCHWINGHAMER, TIMOTHY; COLLE, GABRIEL & CORTE, VITOR FRANCISCO DALLA (2019). Fatores que influenciam a sucessão intergeracional em empresas rurais familiares no Brasil. *Land Use Policy*, n. 87, 104045. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104045>. Acesso em: 13/05/2025.

SANCHEZ, ANDRE FELIPE DE CARVALHO; GUTIERREZ, FERNANDA FATIMA; LUGOBONI, LEONARDO FABRIS; FRAUCHES, PATRICIA FERNANDES (2021).

Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 8, p. 96-122, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v8i.64>. Acesso em: 20/05/2025.

SANTOS, CÉLIO CÉSAR, TESTON, SANDRA F., ZAWADZKI, PAULO, LIZOTE, SUELI A., & MACHADO, HELDER P. V. (2020). *Individual absorptive capacity and entrepreneurial intention in successors of rural properties*. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 21(3), 1-29. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200045>. Acesso em: 13/05/2025.

SILVA, GRAZIELE DA PURIFICAÇÃO; BOREGGIO NETO, ÂNGELO (2022). Holding Familiar: Ferramenta De Planejamento Tributário No Processo Sucessório Como Forma De Elisão. **Seara Jurídica**, n. 1(20), 1–21. Disponível em: <https://publicacoes.unijorge.com.br/searajuridica/article/view/147>. Acesso em: 15/05/2025.

WANG, CALVIN (2010). *Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature*. **Journal of Family and Economic Issues**, n. 31(4), 475-484. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>. Acesso em: 13/05/2025.

ZANIN, ANTÔNIO; OENNING, VILMAR; TRES, NALINE; KRUGER, SILVANA DALMUTT & GUBIANI, CLÉSIA ANA (2014). Gestão das propriedades rurais do oeste de Santa Catarina: As fragilidades da estrutura organizacional e a necessidade do uso de controles contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, n. 13(40), 9-19. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v13n40p9-19>. Acesso em: 15/05/2025.