

PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR RURAL, PERFIL DO SUCESSOR E SUSTENTABILIDADE: EVIDÊNCIAS EM UMA MÍDIA DIGITAL

FARM FAMILY SUCCESSION PROCESS AND SUSTAINABILITY: EVIDENCE IN A DIGITAL MEDIA

Autor(es): Noellen Silva Amorim Feuser¹; Erlaine Binotto²; Bianca Tarifa Peixoto³; Fernanda Évilin de Jesus Fortunato Lima⁴.

Filiação: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)¹; Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)²; Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)³; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)⁴.

E-mails: noellen@uems.br¹; erlainebinotto@ufgd.edu.br²; biancatpeixoto@gmail.com³; fernanda_evilin@hotmail.com⁴

Governança e gestão do agronegócio: GT2

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender o que tem sido apresentado sobre sucessão familiar rural, perfil do sucessor e sustentabilidade em uma mídia digital brasileira. A pesquisa concentra-se em blogs, utiliza uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, a partir do ordenamento conceitual de Corbin e Strauss (2015) para análise dos dados. Os principais achados indicaram carência de discussão cujo foco seja o perfil do sucessor. Verificou-se que as abordagens se referem à sucessão dos negócios rurais de forma ampla, onde aspectos relacionados ao perfil podem ser identificados. A análise dos conteúdos dos blogs identificou quatro categorias temáticas principais: sucessão e sustentabilidade, planejamento da sucessão, perfil do sucessor e desafios para a sucessão. Este estudo contribui para a reflexão de como, e sob quais enfoques, essas informações são disseminadas pela mídia digital, especialmente os blogs, que desempenham um papel significativo como fonte de conhecimento na era atual da internet.

Palavras-chave: Sucessão; Rural. Negócios familiares; Sustentabilidade. Mídias sociais

Abstract

This study aimed to comprehend the discourse surrounding farm family succession within the context of sustainable agriculture in the Brazilian digital a media landscape. The research focuses on blogs, employing a qualitative, descriptive, and exploratory approach, guided by the conceptual framework of Corbin and Strauss (2015) for data analysis. The primary findings indicate a lack of discussion specifically targeting the successor's profile. It was observed that the approaches addressed farm business succession broadly, where aspects related to the profile could be inferred. Analysis of the blogs content revealed four main thematic categories: succession and sustainability, succession planning, successor profile, and challenges for succession. This study contributes to reflecting on how and under what perspectives these pieces of information are disseminated through digital media, particularly blogs, which play a significant role as sources of knowledge in the current internet era.

Key words: Succession; Rural; Family businesses; Sustainability; Social media.

1. Introdução

Até meados deste século, a população mundial deve atingir cerca de 10 bilhões de pessoas, o que representa um desafio para a produção de alimentos (FAO, 2019). É necessário o uso mais eficiente dos recursos da terra, do trabalho e de outros insumos, por meio de melhores tecnologias, inovação social e de novos modelos de negócios (FAO, 2019), os quais perpassam a gestão dos empreendimentos rurais.

O Brasil destaca-se como uma potência agrícola mundial (Rada et al., 2019). O agronegócio brasileiro é constituído tanto por pequenas propriedades - denominadas agricultura familiar, parte delas como agricultura de subsistência, bem como por médias e grandes propriedades rurais, algumas voltadas para a exportação.

Nesse ambiente rural, entre 2012 e 2017, houve redução de mais de 420 mil estabelecimentos (INCRA, 2012; IBGE, 2017). O perfil dos proprietários rurais é predominantemente masculino (81%) e com 34% na faixa etária maior que 60 anos, 60% entre 30 e 60 anos e apenas 5% com menos de 30 anos. Quanto aos dados de escolaridade, 15,44% nunca frequentaram a escola, 19,48% têm primeiro grau completo, 14,39% o segundo grau completo e 5,55% são graduados. Em 73% dos residentes há laços de parentesco com o produtor (IBGE, 2017). O envelhecimento da população, a intensificação de idosos residindo no meio rural, bem como o despovoamento e/ou esvaziamento rural podem afetar a produção de alimentos (Osawa et al., 2016; Lobley et al., 2010).

A temática sobre o perfil profissional demonstra-se cada vez mais importante para o mercado de trabalho e para as pesquisas acadêmicas, sendo fundamental identificar qual é a demanda profissional para atuar no agronegócio que está em constante mudança (Reis, 2011; Rose; Chilvers, 2018). A falta de profissionais qualificados impede o uso mais amplo de determinadas tecnologias (Sawant; Urkude; Jawale, 2016). Outro fator limitante está relacionado à educação e habilidades dos próprios agricultores para compreender e manusear ferramentas tecnológicas, restringindo a difusão dessas tecnologias (Pivoto et al., 2018).

O padrão convencional utilizado na agricultura apresentou uma fragilidade relacionado aos problemas energéticos e ambientais, esse fato, condicionado a pressão da opinião pública e a curiosidade sobre novos métodos alternativos existentes, contribuiu para a consolidação da expressão agricultura sustentável (Ehlers, 2017). As práticas de agricultura sustentável estão alinhadas ao redesenho do sistema e a utilização de princípios ecológicos, que aproximam os produtores e consumidores e proporcionam uma transformação social no sistema alimentar (Gliessman, 2015).

Os avanços tecnológicos e as novas demandas para o meio rural têm produzido mudanças no formato de atuação dos profissionais e, conseqüentemente, trazem alterações quanto as habilidades necessárias para inserção no mercado de trabalho. Agricultura sustentável está fortemente relacionada ao desejo da sociedade por novos sistemas produtivos que possam conciliar crescimento econômico, político, o bem-estar social por longo tempo, conservação dos recursos naturais e a produtividade agrícola, e ao mesmo tempo, satisfaça as necessidades humanas por alimentos e utilize o mínimo de insumos químicos (EHLERS, 2017).

Nas últimas décadas, tem ocorrido um notável avanço em pesquisas sobre negócios familiares na literatura, explorando uma variedade de temas, como sucessão, inovação e desempenho empresarial, por exemplo (Kammerlander, 2022). Existem inúmeras abordagens para realizar pesquisas sobre empresas familiares (Le Breton-Miller; Miller, 2023).

Este trabalho objetiva compreender o que tem sido discutido sobre sucessão familiar rural, perfil do sucessor e sustentabilidade em uma mídia digital brasileira. A pergunta central que orienta esta pesquisa é: quais são as principais abordagens, tendências e perspectivas emergentes acerca da sucessão familiar rural, perfil dos sucessores e sustentabilidade nos âmbitos econômico, social e ambiental em fonte digital brasileira?

Blogs são um tipo de mídia digital, uma ferramenta de comunicação que tem ganhado cada vez mais espaço no cenário brasileiro, inclusive no contexto rural (Bittencourt, 2017). Analisar conteúdos de blogs representa uma estratégia de pesquisa relevante para conhecer os principais elementos e enfoques de discussão sobre a temática, especialmente por ser um meio de informação influente para profissionais que buscam oportunidades no mercado de trabalho.

A comunicação digital e seus conteúdos utilizam ferramentas colaborativas, promovem trocas, interações e relações de sociabilidade dentro de um contexto social existente e, algumas vezes, determinante (Terra, 2011). Assim, espera-se contribuir com informações que auxiliem o processo de ensino e aprendizagem de profissionais que desejam atuar neste setor.

2. Sucessão rural familiar e sustentabilidade

No cenário global, as empresas familiares são predominantes e exercem um papel significativo na economia e sociedade (Ramadani et al., 2020), representando cerca de 80% das estruturas empresariais globais (Gagné et al., 2021). Empresa familiar é compreendida como aquela que é governada e/ou gerida por membros familiares ou famílias, que detêm o controle estratégico e decisório da empresa a fim de moldar e perseguir a visão do negócio para que se torne sustentável ao longo das gerações (Chua et al., 1999).

As empresas familiares possuem características únicas e peculiares (Stewart; Hitt, 2012; Udomkit et al., 2021) e enfrentam diversos desafios, dentre eles a sucessão (Gagné et al., 2021). A sucessão é uma das fases mais complexas do ciclo de vida de empresas familiares (Molly et al., 2010) e mais importantes (Ramadani; Hoy, 2015). Verifica-se que tem sido um dos aspectos mais abordados em pesquisas de empresas familiares.

A sucessão é compreendida como o processo de transferência de comando da empresa de um membro familiar para outro (Sharma et al., 2001). Segundo Barth (2018), pode representar a continuidade do estilo de vida da família com a finalidade de mantê-lo ativo e passá-lo adiante para as próximas gerações.

Apesar do entendimento da importância da continuidade em empresas familiares, o planejamento da sucessão é negligenciado (Sharma et al., 2000), deixado para acontecer em um futuro indefinido (Ferrari, 2023). Este aspecto merece atenção, pois baixa taxa de sucessão transgeracional bem sucedida pode gerar implicações drásticas (Gagné et al., 2021). O planejamento da sucessão pode levar a um desempenho melhor nos negócios (Kiwia et al., 2019) e deve receber ampla consideração (Udomkit et al., 2021).

O processo sucessório é dinâmico e complexo (Zellweger, 2017), multidimensional e de longo prazo (Bertolozzi-Caredio et al., 2020), que pode estar organizado em múltiplas fases ou etapas (Cabrera-Suárez et al., 2001; Cadieux et al., 2002; Le Breton–Miller et al., 2004). Santiago et al. (2019) afirmam que o planejamento é o primeiro passo para a sucessão familiar, pois determina os possíveis sucessores e a maneira de incorporá-los no contexto empresarial. Para os autores, propriedades que iniciam tardiamente o processo de sucessão, quando o faz, podem estar fadados ao fracasso, pois no lugar de sucessores haverá apenas herdeiros.

Especificamente, em negócios familiares do contexto rural, alguns desafios ligados à sucessão envolve a diminuição no número de propriedades (Nuthall; Old, 2017; Joosse; Grubbstrom, 2017) e o envelhecimento da população rural (Joosse; Grubbstrom, 2017). Duesberg et al. (2017) constataram que, em um futuro próximo, haverá muitos produtores que não possuem um sucessor e também que não pretendem se aposentar da agricultura. No Brasil, além da falta de planejamento da sucessão, uma situação que tem distanciado potenciais sucessores no negócio agrícola é a preferência pelas conveniências urbanas em detrimento dos desafios rurais (Pessotto et al., 2019).

O potencial sucessor do negócio geralmente é o filho, ou filha, daquele que a dirige (Mussi et al., 2008), também como pode ser genros, noras e outros membros da família (Bortoli Neto; Moreira Junior, 2007). No processo de sucessão, as características pessoais do sucessor desempenham um papel crítico para os resultados do negócio, como nível de progresso e sustentabilidade (Porfírio et al., 2020). Diversos atributos essenciais ao sucessor são apresentados na literatura como relacionamento com titular e familiares, posição familiar, traços de personalidade e competência (Chrisman et al., 1998; Udomkit et al., 2021).

Para Suess-Reyes; Fuetsch (2016), aspectos como mudanças econômicas, políticas, sociais e ecológicas presentes nas explorações agrícolas, forçam a realização de estratégias inovadoras, sustentáveis e orientadas para o mercado, por famílias agrícolas. Neste contexto, o

papel do sucessor pode ser reconhecido como fundamental. Há uma relação entre sucessão e sustentabilidade do negócio (Suess-Reyes; Fuetsch, 2016).

Em um cenário desafiador, estratégias podem ser adotadas para superar ou minimizar desafios que podem garantir a sustentabilidade das explorações agrícolas. Darnhofer et al. (2010) apontam três formas de fortalecer a capacidade adaptativa: i) aprender através da experimentação e monitorização dos seus resultados, ii) garantir uma organização agrícola flexível e iii) diversificar para distribuir riscos.

O conceito de sustentabilidade possui inúmeras interpretações e compreensões, que podem ser específicas do contexto (Purvis; Mao; Robinson, 2019). Para os autores, é dominante nas descrições da literatura acadêmica, documentação política, literatura empresarial e online três pilares interconectados - fatores econômicos, sociais e ambientais.

No âmbito das empresas rurais, também é empregado o conceito de agricultura sustentável, que, tal como a sustentabilidade, busca equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais que promove um sistema agrícola resiliente e de longo prazo (Garibaldi et al., 2017; Rose et al., 2019). Na última década, a sustentabilidade emergiu como um tema relevante na literatura das empresas familiares, e o foco das pesquisas tem sido diversificado, destacando-se aspectos como capital, estratégia, responsabilidade social e sucessão (Ferreira et al., 2021).

3. Materiais e métodos

Esta pesquisa adota abordagem qualitativa, de cunho descritivo e exploratório. Pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e, pesquisas exploratórias proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2019).

O foco desta pesquisa são conteúdos de blogs brasileiros que abordam temas relacionados a sucessão, com o perfil do sucessor familiar rural no contexto da agricultura sustentável. Blog pode ser definido como um diário eletrônico mantido por indivíduos, caracterizado como um tipo de site onde as postagens são apresentadas em ordem cronológica inversa (o mais recente no início) e geralmente são atualizados pelo autor (Angeli, 2012). Pode funcionar como um diário on-line, permitindo comentários e facilitando compartilhamento de histórias e conhecimento (Hakam, 2014).

As buscas nos blogs foram realizadas no dia 23 de fevereiro de 2023, por meio da guia anônima no navegador Google Chrome, no website de buscas Google. A combinação das palavras-chave foram: Sucessão rural e sustentável, sucessão rural e sustentabilidade ou agro sustentável e sucessão. Os critérios de inclusão e exclusão dos blogs foram: i) a existência do termo “blog” no endereço eletrônico, seja no nome ou na descrição apresentada nos resultados do Google; ii) abordar temas relacionados à sucessão e sucessor rural, iii) possuir no corpo do texto os termos “sustentável” ou “sustentabilidade”, iv) ser escrito no idioma português e abordar o contexto brasileiro. Os blogs com conteúdo comercial ou com discussões fora do escopo desta pesquisa foram excluídos da análise.

O Google apresentou um resultado de 146.000 páginas. Foram selecionadas 40 páginas, as mais acessadas, originadas das buscas dos três termos. Para o ranqueamento na plataforma, utilizou-se a ferramenta “Ao pé da letra”, fornecida pelo próprio navegador Google Chrome. Destas, 20 páginas apresentaram a discussão sucessão rural e sustentável, em 10 a sucessão rural e sustentabilidade e mais 10 páginas que apresentaram agro sustentável e sucessão.

Foram selecionados nove blogs por se enquadrarem aos critérios de inclusão e exclusão. Os artigos dos blogs foram exportados para o formato “Pdf” e inseridos no software ATLAS.ti para o processo de codificação dos dados e análise. O ATLAS.ti possui ferramentas que contribuem com o processo de análise dos dados como o destaque de citações, criações de

códigos padronizados, esquemas gráficos e geração de relatórios baseados em dados coletados, ou seja, ferramentas que facilitam a visualização dos principais tópicos abordados pelos blogs selecionados na pesquisa. Para Leite (2013), o Atlas.ti é um software que demonstra uma coerência em sua interface por contribuir com a análise e padronização dos dados.

O processo de codificação dos dados adotado nesta pesquisa segue os preceitos da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) a partir da abordagem Straussiana, de Corbin e Strauss (2015). O intuito da aplicação desta técnica do método é o desenvolvimento de uma ordenação conceitual que permita conhecer como a sucessão ou perfil do sucessor para a agricultura sustentável são abordados nos blogs. A estrutura dos dados segue o ordenamento conceitual com base em Gioia et al. (2013) e Corbin e Strauss (2015).

O método de codificação adotado foi o indutivo, no qual o pesquisador não dispõe de uma lista pré-definida de códigos, estes surgem organicamente dos dados (Saldaña, 2016). Os códigos representam os conceitos resultantes das análises do pesquisador (Bandeira-de-Mello; Cunha, 2003). O processo de codificação não é estruturado, estático ou rígido, mas sim, um processo dinâmico e fluido (Strauss; Corbin, 2008). Os procedimentos de codificação fornecem aos pesquisadores ferramentas analíticas para lidar com massas de dados brutos (Strauss; Corbin, 2015) e permite procurar padrões e eventos recorrentes nos dados, comparando os dados uns com os outros (Goulding, 2002).

As técnicas apresentadas neste método podem gerar teoria ou também proceder uma ordenação conceitual. Com a *Grounded Theory* a ideia é procurar padrões e eventos recorrentes nos dados, comparando os dados uns com os outros (Goulding, 2002). Nela busca-se a regularidade de tipo conceitual entre os fenômenos a serem analisados, ela está apta à exploração de processos subjacentes e dinâmicas percebidas em seus respectivos contextos (Tarozzi, 2011). Desta forma, os procedimentos de codificação fornecem aos pesquisadores ferramentas analíticas para lidar com massas de dados brutos (Corbin; Strauss, 2015).

Serão utilizados dois tipos de codificação, conforme Corbin e Strauss (2015): a) aberta: consiste em processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e dimensões são descobertas nos dados; b) axial: processo de relacionar categorias às suas subcategorias.

A microanálise pode ser utilizada como ferramenta, ela inclui a codificação aberta e axial, envolve o exame e interpretação dos dados (seja palavra, frase ou parágrafo) (Corbin; Strauss, 2015). Na codificação inicial tem-se o exame e interpretação de dados, as interpretações dos observadores e a interação que acontece entre os dados e o pesquisador (Cepellos; Tonelli, 2020).

Assim, a partir dos procedimentos de Corbin e Strauss (2015) se dará o desenvolvimento do ordenamento conceitual, ou seja, a organização dos dados segundo um conjunto seletivo e específico de propriedades e dimensões. Eventos percebidos como semelhantes são reunidos em conceitos abstratos conhecidos como "categorias", isto é, conceitos originados dos dados, que capturam os fenômenos que serão desenvolvidos em relação a suas propriedades e dimensões (Cepellos; Tonelli, 2020).

Ao final, as citações foram selecionadas nos artigos dos blogs que, de acordo com suas temáticas semelhantes foram aglutinadas em categorias. Ilustrações com citações diretas dos blogs foram desenvolvidas para que o processo de codificação e análise se torne mais transparente, o intuito é deixar evidente como os resultados da pesquisa foram alcançados.

4. Resultados e discussões

Os conteúdos dos blogs abordam a sucessão rural sob diversos enfoques, explorando questões como a importância do processo sucessório bem-sucedido, os desafios da gestão

familiar e planejamento da sucessão, a tecnologia e seus avanços como fonte de atração à sucessão, produção agrícola moderna e sustentabilidade dos negócios. Ressalta-se que, dentre os blogs selecionados, o perfil do sucessor para a gestão de negócios rurais não é a temática central das publicações, no entanto, é percebido que indiretamente os textos apresentam características do sucessor dadas como essenciais. Os títulos dos artigos dos blogs são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Títulos dos artigos dos blogs

	Títulos
B1	A tecnologia a favor da sucessão familiar no agronegócio
B2	Sucessão familiar no agronegócio – do planejamento à execução
B3	Os desafios da sustentabilidade para as próximas gerações
B4	Sucessão familiar e tecnologia: Uma oportunidade para o agronegócio
B5	Como a sucessão familiar no agro impacta as próximas gerações
B6	Conversa com especialista: Sucessão familiar, refletindo o seu futuro a longo prazo
B7	Sucessão familiar: Entenda como a tecnologia pode auxiliar nesse processo
B8	Aprenda mais sobre Sucessão Familiar e sua importância nas famílias do agronegócio
B9	Como manter o legado de fazendas por várias gerações

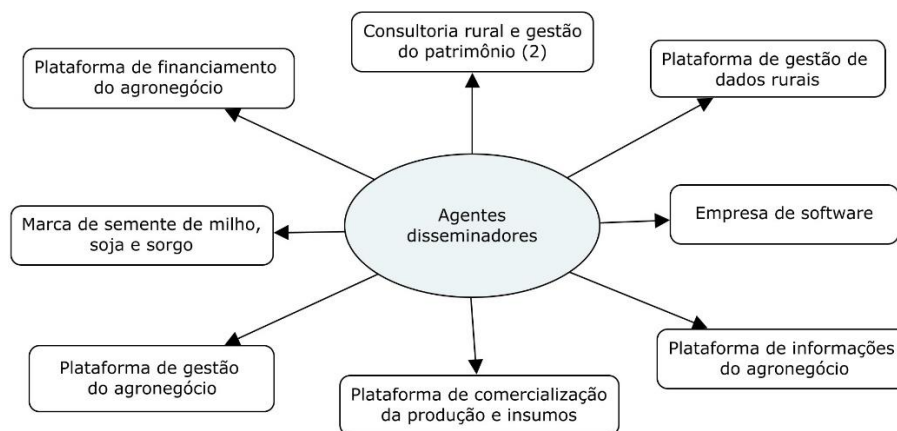
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O cenário descrito pelos blogs destaca a necessidade de eficiência produtiva e de uma abordagem responsável na gestão de recursos, especialmente em detrimento da demanda futura por alimentos. O atendimento à essas pressões estão ligadas ao processo de sucessão bem como ao perfil do sucessor. Quanto ao processo sucessório, blogs destacam a necessidade do planejamento para que a transição ocorra de forma tranquila e transparente, uma vez que laços familiares e fatores emocionais estão envolvidos. Além disso, o processo influi na preservação do legado familiar e sustentabilidade do negócio, beneficiando a família e outras esferas mais abrangentes da sociedade, economia e meio ambiente.

A discussão sobre tecnologia também ganha destaque nos blogs, é vista como uma aliada na sucessão especialmente por tornar a atividade rural mais atraente para os jovens, que já estão familiarizados com os dispositivos modernos e percebem como facilitadores no processo produtivo, conhecimento das características do negócio e tomada de decisão.

As temáticas abordadas pelos blogs geralmente estão relacionadas com o tipo de atividade desempenhada pelo agente disseminador do conteúdo. Verifica-se que a maioria são blogs de domínio empresarial de perfis e atividades diversas ligadas ao agronegócio como: Plataforma de financiamento do agronegócio; Consultoria rural e gestão do patrimônio; Plataforma de gestão do agronegócio; Empresa de software; Plataforma de gestão de dados rurais e Marca de sementes de milho, soja e sorgo. A Figura 1 apresenta os agentes conforme descrição identificada nos blogs.

Figura 1- Agentes disseminadores



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O processo de codificação dos dados, com base no método *Grouded Theory* pela abordagem Straussiana fez emergir os principais tópicos que organizam a discussão sobre sucessão familiar rural em blogs. Cabe informar que se optou por utilizar o termo sustentabilidade na discussão dos resultados ao invés de agricultura sustentável por considerar ser um termo amplo e condizente com a proposta deste estudo. Isso se deu pela identificação da não padronização de termos utilizados nos blogs, porém relacionados ao contexto rural/agricultura e a questões sustentáveis.

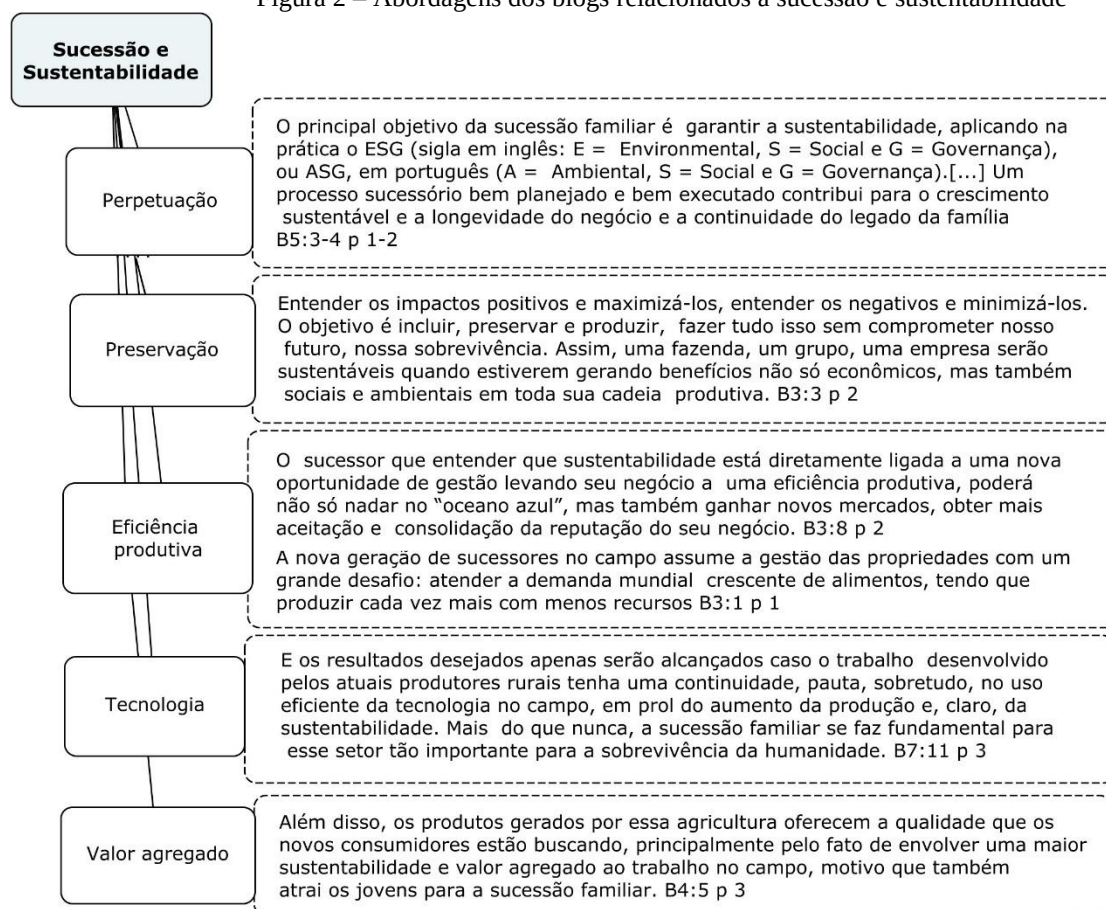
A análise dos conteúdos dos blogs identificou quatro principais categorias temáticas de discussão: sucessão e sustentabilidade, planejamento da sucessão, perfil do sucessor e desafios para a sucessão. Para demonstrar de forma clara o processo de codificação e análise dos dados, optou-se por apresentar algumas citações nos conteúdos dos blogs de maneira que ilustrassem a origem dos códigos e categorias respectivamente, conforme sugerido por Gioia et al. (2013) e Corbin e Strauss (2015).

A. Sucessão e sustentabilidade

A sucessão familiar é um processo fundamental para garantir a continuidade dos negócios e, ao mesmo passo que busca uma gestão eficaz, influencia em aspectos ligados à preservação ambiental e responsabilidade social. As discussões acerca da sucessão e sustentabilidade nos blogs analisados, estão relacionadas à perpetuação, preservação, eficiência produtiva, tecnologia e valor agregado, conforme apresentado na Figura 2.

As abordagens apresentadas pelos blogs trazem elementos que podem indicar como a sucessão pode contribuir para um futuro mais sustentável, tanto para o negócio quanto para fora dele. Ao adotar práticas de produção responsáveis e eficientes, os negócios não só prosperam no presente, mas também se preparam para explorar oportunidades e atender os desafios do setor, especialmente quanto as crescentes demandas mundiais por alimentos e recursos. A tecnologia desempenha um papel crucial nesse cenário, possibilita eficiência produtiva e geração de produtos de qualidade superior e valor agregado.

Figura 2 – Abordagens dos blogs relacionados a sucessão e sustentabilidade



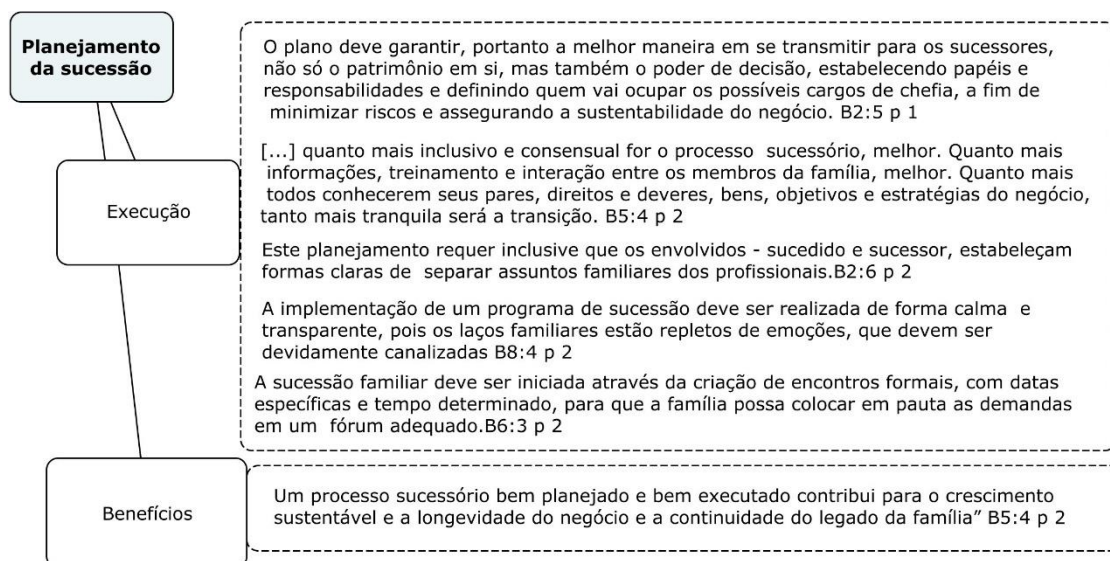
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A relação entre sucessão familiar e sustentabilidade é uma estratégia poderosa para garantir a continuidade dos negócios, promover o desenvolvimento responsável e deixar um legado positivo para as gerações vindouras. Ao incorporar os princípios ESG/ASG, equilibrar impactos, buscar eficiência produtiva, adotar tecnologia e agregar valor, os gestores e sucessores não apenas garantem a própria prosperidade do negócio, mas também contribuem para um futuro mais promissor para a humanidade.

B. Planejamento da sucessão

O planejamento da sucessão é uma etapa importante e estratégica para o alcance da sucessão bem-sucedida. O processo tem como intuito garantir uma transição de liderança suave e eficiente. Os conteúdos dos blogs pesquisados abordam este processo a partir de dois enfoques, execução e benefícios do planejamento. A Figura 3 apresenta algumas citações que ilustram a essência das abordagens.

Figura 3 – Abordagens dos blogs relacionadas ao planejamento da sucessão



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

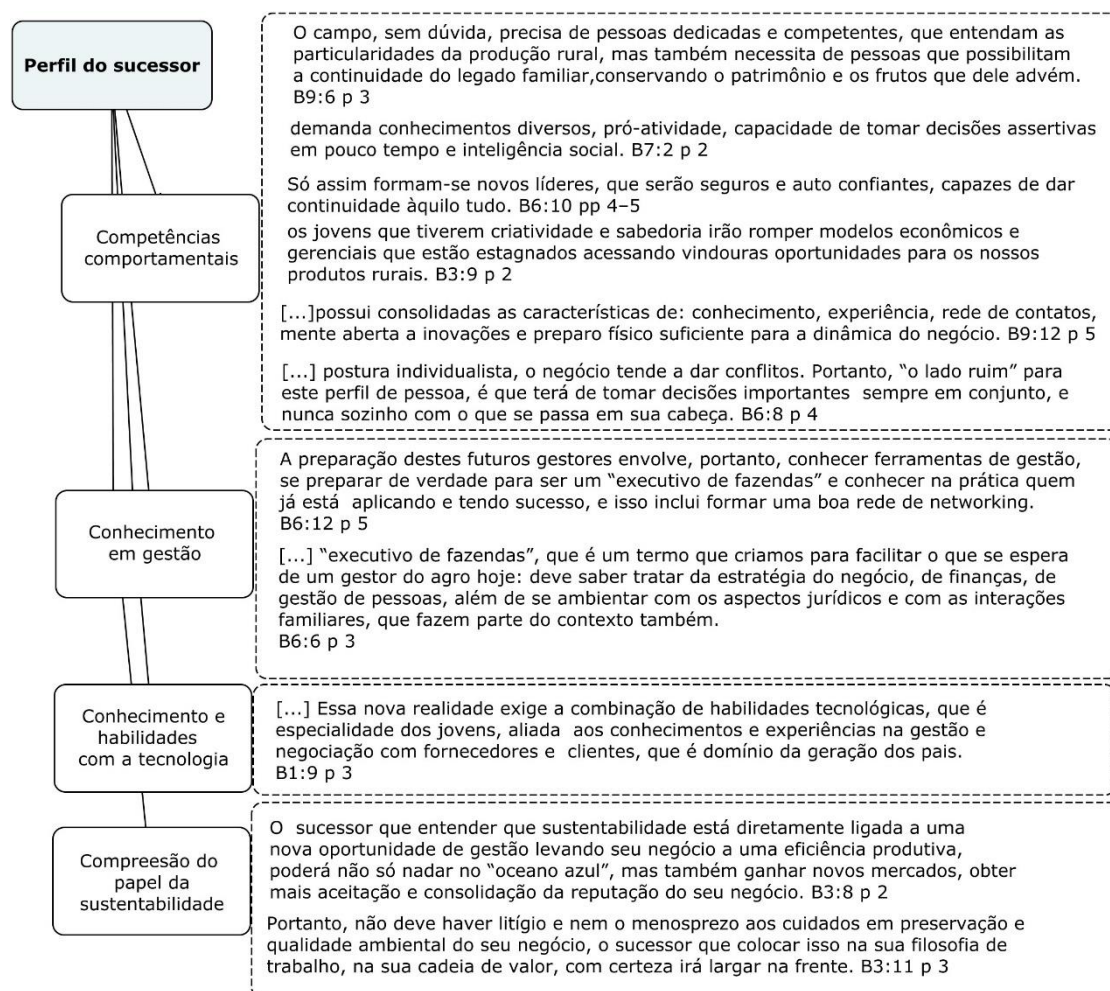
O planejamento da sucessão, segundo os blogs analisados, se concentra na execução cuidadosa e nos benefícios duradouros desse processo estratégico. Desempenha um papel vital ao alinhar a transição da gestão com os objetivos do negócio e interesses dos envolvidos. Quanto à execução do plano, o consenso entre os envolvidos, definição clara de papéis e responsabilidades, abordagem inclusiva, informações detalhadas, treinamento e interações entre membros familiares são aspectos considerados importantes. Assim como uma implementação tranquila e transparente, reconhecendo as emoções inerentes às relações familiares. Os benefícios desse planejamento se manifestam através do crescimento sustentável e longevidade do negócio, assim como na preservação do legado familiar. Ao conduzir o processo sucessório de maneira planejada e bem executada, a organização possibilita a continuidade de suas operações.

C. Perfil do sucessor

O perfil do sucessor é um aspecto que deve ser considerado no processo de sucessão, pode impactar os resultados futuros do negócio familiar, seja por decisões ou ações realizadas ao longo da gestão. Os conteúdos dos blogs apresentaram diversos aspectos, dados como fundamentais, ligados ao perfil do sucessor para uma gestão eficiente do negócio e futuro do setor são: Conhecimento em gestão, competências comportamentais, conhecimento e habilidades tecnológicas e compreensão do papel da sustentabilidade, conforme apresentado na Figura 4.

O perfil do sucessor, a partir da abordagem dos blogs pesquisados, delineia uma variedade de atributos e habilidades cruciais para o sucesso na condução de negócios rurais. Em termos de competências comportamentais, destacam-se: Dedicação, criatividade, agilidade para tomar decisões, inteligência social, autoconfiança/segurança, proatividade, postura coletiva e mente aberta a inovações. O conhecimento em gestão pelos sucessores é percebido como requisito fundamental, isso envolve lidar com estratégias de negócio, finanças, gestão de pessoas, *networking* e aspectos jurídicos.

Figura 4 – Abordagens dos blogs relacionadas ao perfil do sucessor



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O conhecimento e habilidades com a tecnologia, bem como a compreensão do papel da sustentabilidade também são fatores essenciais que devem integrar o perfil do sucessor, podem gerar vantagens competitivas em aproveitamento de oportunidades e superação de desafios que o contexto do setor impõe.

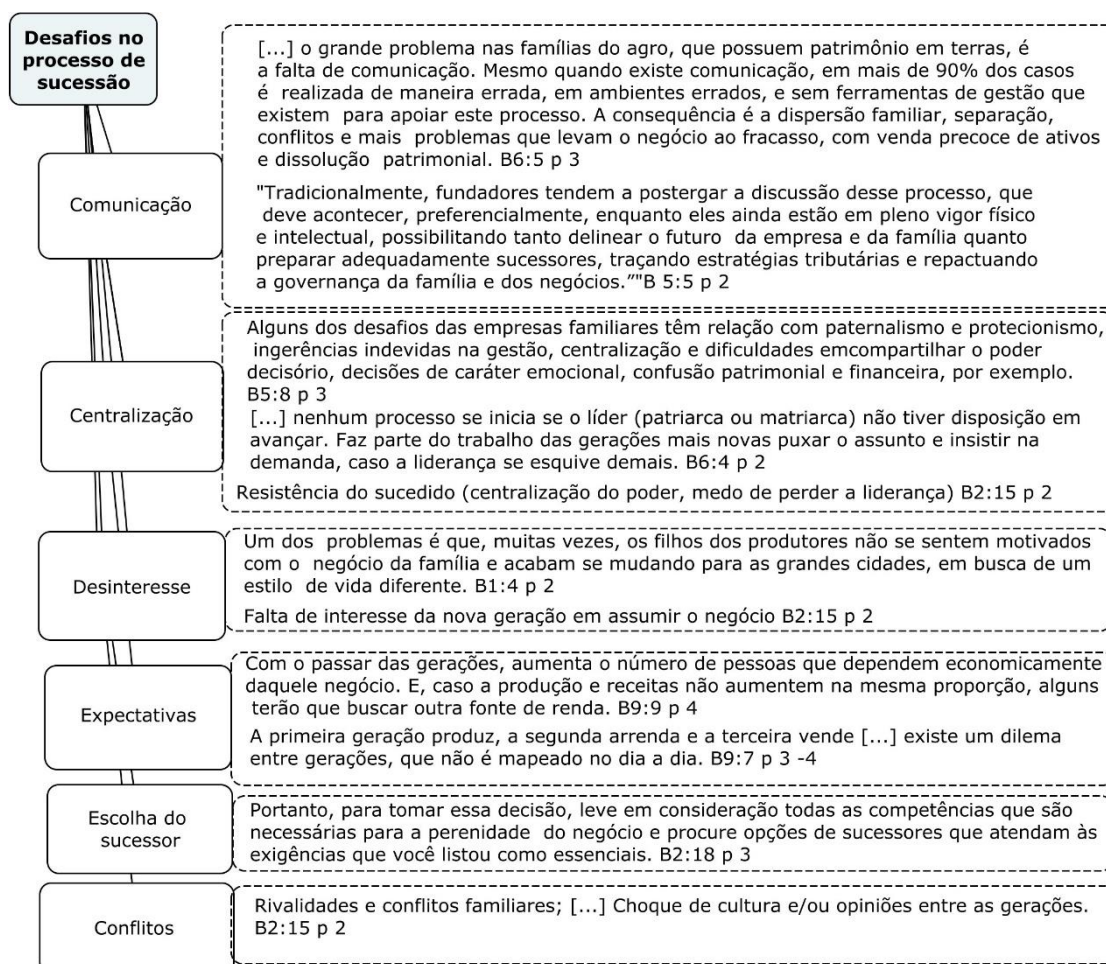
D. Desafios no processo de sucessão

A sucessão é um processo complexo e desafiador devido a uma série de questões. Os desafios no processo de sucessão explorados nos blogs foram: a comunicação, centralização (de comando), desinteresse, expectativas, escolha do sucessor e conflitos. Conforme apresentado na Figura 5.

A comunicação é apresentada como um dos desafios existentes no processo de sucessão de negócios familiares rurais. A falta de comunicação adequada, de acordo com os blogs analisados, frequentemente resulta em dispersão familiar, conflitos, preparação inadequada do sucessor e, em última instância, na falência do negócio. Outro fator destaque como desafiador se refere à centralização excessiva, caracterizada por ingerências, paternalismo e dificuldades

em compartilhar decisões. A disposição do líder em avançar é um fator crucial para iniciar qualquer processo de sucessão.

Figura 5 – Abordagens dos blogs relacionadas aos desafios no processo de sucessão



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O desinteresse da nova geração em assumir os negócios familiares também é abordado por blogs como um desafio, dentre as circunstâncias apontadas está a busca por outras oportunidades e estilos de vida. Comportamento que pode comprometer a continuidade do empreendimento. As expectativas dos envolvidos, geralmente financeiras, também são apresentadas como um aspecto desafiador por gerar tensões e influenciar o processo de sucessão.

Outros desafios identificados se refere a escolha do sucessor e conflitos. Os conteúdos dos blogs discutem que o ato de selecionar um membro familiar que possua as competências necessárias para a longevidade do negócio é essencial, porém desafiador ao envolver uma variedade de requisitos. Quanto aos conflitos, exemplos como rivalidade, choques de opiniões e culturas entre diferentes gerações, podem existir durante o processo e influenciar negativamente a eficiência da sucessão.

5. Conclusões

Este trabalho objetivou compreender o que tem sido apresentado sobre sucessão familiar rural, perfil do sucessor e sustentabilidade em uma mídia digital brasileira, com foco em blogs. Os resultados obtidos revelaram uma variedade de abordagens e temas relacionados à sucessão familiar, perfil do sucessor e agricultura sustentável ou sustentabilidade.

No âmbito da sucessão e sustentabilidade, os conteúdos dos blogs demonstraram que a sucessão familiar não é apenas um processo de continuidade de negócios, mas também um instrumento para promover a preservação ambiental, a responsabilidade social e a eficiência produtiva. Apresentam como a adoção de práticas sustentáveis e a incorporação de tecnologia no negócio, por decisões e ações dos sucessores por exemplo, podem não apenas fortalecer os negócios, mas também contribuir para o enfrentamento dos desafios globais de demanda por alimentos e recursos.

O planejamento da sucessão emergiu como um processo fundamental e estratégico, com ênfase na execução cuidadosa e nos benefícios duradouros. Conteúdos de blogs enfatizam a importância de envolver todos os membros da família, definir claramente papéis e responsabilidades, e lidar com as complexidades emocionais inerentes à transição de gerações. O planejamento da sucessão foi visto como um meio de garantir a continuidade dos negócios e a preservação do legado familiar.

O perfil do sucessor, embora não seja a temática central das publicações nos blogs, identificou-se um conjunto diversificado de requisitos considerados essenciais para enfrentar os desafios do negócio e setor, como habilidades em gestão, competências comportamentais, conhecimento e habilidade com a tecnologia e compreensão da sustentabilidade. Esses foram os aspectos requisitados para o sucesso na gestão dos negócios familiares rurais.

Os conteúdos de blogs também abordaram os desafios que podem ocorrer no processo de sucessão. Os pontos levantados como obstáculos à sucessão bem-sucedida são a comunicação inadequada, a centralização excessiva, o desinteresse da nova geração, as expectativas financeiras conflitantes, a escolha do sucessor e conflitos familiares.

Em síntese, este estudo ofereceu um panorama das discussões sobre sucessão, perfil do sucessor familiar rural no contexto da agricultura sustentável, a partir da análise de mídia digital do Brasil. Ao explorar as várias dimensões da sucessão, sustentabilidade, planejamento, perfil do sucessor e desafios, os resultados evidenciaram a complexidade desse processo. A principal limitação deste estudo é a concentração da pesquisa em blogs, desta forma, como sugestão, pesquisas futuras podem ampliar os tipos de mídias na análise.

Agradecemos pelo apoio oferecido pelas agências de fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (311970/2023-0 e 406013/2023-3), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes e Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul - Fundect (TO: 287/2022– SIAFEM: 32206; TO: 100/2023 – SIAFEM: 33080).

Referências

ANGELI, G.H. Blog um estudo sob a luz do conceito de gêneros textuais. **Revista da Graduação**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/graduacao/article/view/11421>. Acesso em: 6 ago. 2023.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do *software* ATLAS/TI. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003.

BARTH, A. C. E. J. **A sucessão da sustentabilidade:** jovens rurais e o legado da agricultura familiar sustentável. TCC. Universidade Federal de Santa Maria, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/17279/TCCE_EA_EaD_2018_BARTH_ANA.pdf?sequence=1 Acesso: 24 out. 2022.

BERTOLOZZI-CAREDIO, D. et al. Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. **Journal of Rural Studies**, v. 76, p. 131–141, maio 2020.

BITTENCOURT, M. **Grounded Theory como metodologia para o estudo das mídias digitais.** São Bernardo do Campo. v. 39, n. 1, 2017.

BORTOLI NETO, A.; MOREIRA JUNIOR, A. L. **Empresa Familiar:** um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. **Family Business Review**, v. 14, n. 1, p. 37–46, 21 mar. 2001.

CADIEUX, L.; LORRAIN, J.; HUGRON, P. Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 17–30, 21 mar. 2002.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI M. J. Grounded theory: passo a passo e questões metodológicas na prática. **Gestão Humana e Social • RAM**, Rev. Adm. Mackenzie 21 (5) • 2020

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. **Family Business Review**, v. 11, n. 1, p. 35–47, 1998.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19–39, 4 jul. 1999.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory.** California: SAGE, 2015.

DARNHOFFER, I. et al. Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems. A review. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 545–555, set. 2010.

DUESBERG, S.; BOGUE, P.; RENWICK, A. Retirement farming or sustainable growth—land transfer choices for farmers without a successor. **Land Use Policy**, v. 61, p. 526–535, 2017.

EHLERS, E. **O que é agricultura sustentável.** 1.ed. ebook- Taubaté, SP. Brasiliense, 2017.

FERRARI, F. The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 2, p. 412–431, 16 maio 2023.

FERREIRA, J. J. et al. Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, p. 121077, 1 dez. 2021.

FAO. The State of Food and Agriculture 2019. Moving forward on food loss and waste reduction. Rome, 2019. Disponível em: <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. **The future of food and agriculture: trends and challenges.** FAO: Roma. 2017. 180 p.

Disponível em: <http://www.fao.org/publications/card/en/c/CA1553EN>. Acesso em: 12 out. 2022.

GAGNÉ, M. et al. Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 154–167, 17 jun. 2021.

GARIBALDI, L. A. et al. Farming Approaches for Greater Biodiversity, Livelihoods, and Food Security. **Trends in Ecology & Evolution**, v. 32, n. 1, p. 68–80, jan. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Rio de Janeiro Atlas 2019.

GIOIA, D.A., CORLEY, K.G.; HAMILTON, A.L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, 16, p. 15–31, 2013.

GLIESSMAN, S. R. **Agroecology**: The ecology of Sustainable food systems, CRC Press; 3rd edition, 2015.

GOULDING, C. **Grounded theory**: A practical guide for management, business and market researchers. [S. l.]: Sage, 2002.

HAKAM, Y. et al. A review of factors affecting the sharing of knowledge in social media. **Science International**, v. 26, n. 2, p.679-688, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. Resultados preliminares: Produtores – Brasil. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html. Acesso em: abr. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA. 1250 **Relação total de imóveis rurais. Brasil**. Abril/2012. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/estatisticas-cadastrais/file/1250-relacao-total-de-imoveis-rurais-brasil-abril-2012>. Acesso em: 10 abr. 2022.

JOOSSE, S.; GRUBBSTRÖM, A. Continuity in farming - Not just family business. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 198-208, 2017.

KAMMERLANDER, N. Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 2, p. 100470, jun. 2022.

KIWIA, R. H.; BENGESI, K. M. K.; NDYETABULA, D. W. Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City – Tanzania. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 3, p. 213–230, 5 dez. 2019.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. Contradiction and disaggregation for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 14, n. 1, p. 100533, mar. 2023.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 305–328, 4 jul. 2004.

LEITE, Y. V. P. Teoria Adaptativa e Atlas.ti 7: uma Parceria para o Desenvolvimento de Framework de Empreendedorismo Internacional. In: EnANPAD, 37., 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

- LOBLEY, M.; et al. Farm succession and retirement: some international comparisons. **Journal of Agriculture, Food Systems and Community Development**, v. 1, n. 1, p. 49-64, 2010.
- MOLLY, V.; LAVEREN, E.; DELOOF, M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. **Family Business Review**, v. 23, n. 2, p. 131-147, 29 jun. 2010.
- MUSSI, F. B., et al. **A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro**[recurso eletrônico]. Belo Horizonte, **Anais...** Eneo, 2008. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO293.pdf>. Acesso em 10 set. 2022.
- NUTHALL, P. L.; OLD, K. M. Will future land based food and fiber production be in family or corporate hands? An analysis of farm land ownership and governance considering farmer characteristics as choice drivers. The New Zealand case. **Land Use Policy**, v. 63, p. 98-110, 2017.
- OSAWA, T.; KOHYAMA, K.; MITSUHASHI, H. Multiple factors drive regional agricultural abandonment. **Science of the Total Environment**, v. 542, p. 478-483, 2016.
- PESSOTTO, A. P. et al. Factors influencing intergenerational succession in family farm businesses in Brazil. **Land Use Policy**, v. 87, p. 104045, set. 2019.
- PIVOTO, D. et al. Scientific development of smart farming technologies and their application in Brazil. **Information Processing in Agriculture**, v. 5, n. 1, p. 21-32, 2018.
- PORFÍRIO, J. A.; FELÍCIO, J. A.; CARRILHO, T. Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 250-257, jul. 2020.
- PURVIS, B., MAO, Y. ; ROBINSON, D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. **Sustainability Science**, v. 14, p. 681-695, 2019.
- RADA, N.; HELFAND, S.; MAGALHÃES, M. Agricultural productivity growth in Brazil: Large and small farms excel. **Food Policy**, v. 84, p. 176-185, 2019.
- RAMADANI, V. et al. Nature of Family Business. **Entrepreneurial Family Businesses**, 1-28, 2020
- RAMADANI, V.; HOY, F. Context and Uniqueness of Family Businesses. In: **Family Businesses in Transition Economies**. Cham: Springer International Publishing, 2015. p. 9-37.
- REIS, C. F. **Educação e mundo do trabalho na indústria sucroalcooleira**: entre as contradições da realidade social e os desafios da (des)qualificação profissional. [Tese] Universidade Federal de Uberlândia, 2011.
- ROSE, D. C.; CHILVERS, J. Agriculture 4.0: Broadening Responsible Innovation in an Era of Smart Farming. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, v. 2, 21 dez. 2018.
- ROSE, D. C. et al. Integrated farm management for sustainable agriculture: Lessons for knowledge exchange and policy. **Land Use Policy**, v. 81, p. 834-842, 2019.
- SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers** (3rd ed.). SAGE Publications Ltd, 2016.
- SANTIAGO, A. M. F. et al. **Desafios e Perspectivas de Jovens Latino-americanos na Sucessão Familiar da Atividade Leiteira**. Brasília: EMPRABA-DF, 2019.

SAWANT, M.; URKUDE, R.; JAWALE, S. Organized Data and Information for Efficacious Agriculture Using PRIDETM Model. **International Food and Agribusiness Management Review Special Issue**, v. 19, p. 115–130, 2016.

SHARMA; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 3, p. 233–244, 2000.

SHARMA, P. et al. Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17–36, 4 abr. 2001.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58–86, 26 mar. 2012.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. [S. l.]: Bookman Editora, 2008.

SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. **Journal of Rural Studies**, v. 47, p. 117–140, out. 2016.

UDOMKIT, N.; KITTIDUSADEE, P.; SCHREIER, C. Disharmony within harmony: contrasting views between incumbents and successors on the selection criterion adopted for family business successions. **Journal of Family Business Management**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 9 jun. 2021.

TAROZZI, M. **O que é a grounded theory?** Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. 1a edição. [S. l.]: Editora Vozes, 2011.

TERRA, C. F. **Mídias Sociais... e agora?: O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. 1. ed. [S. l.]: Difusão Editora, 2011.

ZELLWEGER, T. **Managing the family business: Theory and practice**. Cheltenham, England: Edward Elgar, 2017.