

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

**LIDIANE PARRON GONÇALVES**

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PREPARAÇÃO DO SUCESSOR  
RURAL EM NEGÓCIO FAMILIAR NO BRASIL: UMA TEORIA SUBSTANTIVA

Campo Grande - MS

2023

LIDIANE PARRON GONÇALVES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PREPARAÇÃO DO SUCESSOR  
RURAL EM NEGÓCIO FAMILIAR NO BRASIL: UMA TEORIA SUBSTANTIVA

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

Área de concentração: Gestão do Agronegócios e Organizações.

Linha de pesquisa: Agronegócio e seus Aspectos Socioambientais

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

Campo Grande - MS

2023

LIDIANE PARRON GONÇALVES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE PREPARAÇÃO DO SUCESSOR  
RURAL EM NEGÓCIO FAMILIAR NO BRASIL: UMA TEORIA SUBSTANTIVA

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

BANCA EXAMINADORA

---

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

---

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani  
Membro interno - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

---

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

---

Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha  
Membro externo - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

---

Prof. Dr. Gilberto Perez  
Membro externo - Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

Campo Grande, MS, 01 de setembro de 2023.

Dedico essa tese com amor e saudade à minha mãe  
(*in memoriam*), Aparecida Maria Parron  
Gonçalves, meu maior exemplo de vida.

## AGRADECIMENTOS

Sou imensamente grata a todos que, de alguma forma, estiveram presentes durante o desenvolvimento deste trabalho. Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental neste desafio, que só foi possível graças ao apoio e companhia de várias pessoas ao longo dessa jornada. Assim, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, sou grata a Deus, que tem sido meu guia e fortaleza, me sustentando diante de todos os obstáculos encontrados.

A minha família e amigos, agradeço pela compreensão diante das ausências enquanto me dedicava à realização deste trabalho. Em especial, ao meu namorado Lucas, por ser meu apoio incondicional, especialmente nos momentos mais desafiadores.

À minha orientadora que me acompanha desde 2012, professora Erlaine, pela amizade, tempo e atenção dedicados, por sempre me incentivar, desafiar e acreditar no meu potencial. Sem você, este trabalho não seria possível.

Também expresso minha gratidão à minha supervisora no exterior, professora María Katiuska, pelo valioso aprendizado e atenção dedicados durante minha estadia na Espanha. E à Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, pela acolhida e por oferecer as dependências da instituição para o desenvolvimento de minhas atividades acadêmicas.

Aos membros da banca, agradeço sinceramente por sua participação neste momento especial e pelas contribuições enriquecedoras para essa tese.

Aos dez entrevistados dessa investigação, meu agradecimento por compartilharem suas histórias e dedicarem seu tempo, o que foi fundamental para o avanço desta pesquisa.

Aos membros do grupo de estudo da *Grounded Theory* - Maricel, Victor, Paulo – sou grata pela troca de conhecimento e experiências valiosas em nossas reuniões. Às parceiras de caminhada Camila, Noellen e Fernanda, vocês foram essenciais no progresso desta investigação.

Aos membros do grupo “Organizações, pessoas e ambiente”, sou grata pela parceria e trocas de experiências, especialmente por serem um grande apoio durante o período da pandemia.

Aos amigos de curso, especialmente Eduardo, Douglas, Wesley, Letícia e José Alexandre, vocês tornaram essa jornada mais leve e prazerosa, sou grata por cada momento compartilhado.

Aos representantes da Pró-reitoria de Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na figura da chefia imediata da Secretaria de Compras, Silvinha, diretor Márcio

e pró-reitor Augusto, agradeço por compreenderem a importância deste curso e por autorizarem meu período de afastamento para qualificação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMS e à coordenação e secretaria, meu agradecimento pela dedicação e apoio ao longo deste percurso acadêmico.

Ao CNPq, Capes e Fundect, sou grata pela atuação na promoção e formação de recursos humanos, incentivando a pesquisa científica, tecnológica e inovação no país.

Todo o conhecimento adquirido e as experiências vivenciadas durante este período serão levados com carinho ao longo de toda minha vida.

Muito obrigada a tod@s!

*“O verdadeiro conhecimento vem de dentro.”*

(Sócrates)

## RESUMO

Os negócios familiares rurais representam, aproximadamente, 98% de todas as propriedades e são responsáveis por 53% da produção de alimentos no mundo. O Brasil desempenha um papel crucial na segurança alimentar, ao se apresentar como potencial fornecedor de alimentos para uma população mundial estimada em mais de 9 bilhões de habitantes em 2050. O envelhecimento da população no campo e esvaziamento dos negócios familiares rurais são realidades evidenciadas por indicadores brasileiros. A sucessão é um processo gradual de transferência do controle gerencial de uma geração para outra. Essa fase pode ser crítica para a propriedade, afetando a sustentabilidade do negócio e a continuidade dos sistemas agrícolas. No âmbito rural o pouco preparo do sucessor pode comprometer o processo sucessório, trazendo como possíveis consequências o esvaziamento do campo com conseqüente redução na produção de alimentos, perda de conhecimentos acumulados, incertezas, tensão familiar, estagnação da propriedade, concentração da produção em áreas maiores, dentre outros. Esta tese foi desenvolvida no Brasil, com estágio doutoral em universidade na Espanha. O problema de investigação se fundamenta que o pouco preparo ou inexperiência do sucessor rural pode comprometer a gestão do negócio familiar. O objetivo foi compreender a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, a partir da perspectiva do sucessor. A estratégia de pesquisa foi qualitativa, com o uso do método *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados), Strauss e Corbin (2008). O método possui uma sólida base empírica e se posiciona no paradigma interpretativista. A pesquisa é composta por sete etapas: área de investigação, questão de pesquisa, definição de instrumentos, seleção dos informantes, codificação (coleta e análise dos dados – com uso do *software* ATLAS.ti), retorno à literatura e avaliação. Foram entrevistados dez sucessores rurais familiares nas cinco regiões do país. Foi desenvolvida teoria substantiva que tem como categoria central a formação de conhecimento do sucessor rural familiar e outras quatro categorias: característica pessoal, aprendizado, experiência e rede de contato. A hipótese fundamental inferida foi: “A gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar se dá por sua formação de conhecimento, que se relaciona mutuamente com característica pessoal, aprendizado, experiência externa e rede de contato do sucessor rural familiar”. A teoria que emergiu dos dados é densa, sendo composta por: onze propriedades, trinta dimensões, um conjunto de categorias inter-relacionadas (dez proposições), nove condições, três ações/interações e três conseqüências. A investigação contribui para uma maior compreensão sobre a gestão do conhecimento do sucessor rural em contexto rural, podendo favorecer um sucessor mais preparado para atuar no campo.

**Palavras-chave:** sucessão rural, conhecimento, teoria fundamentada em dados, gestão rural, empresa familiar.

## ABSTRACT

Farm family businesses represent approximately 98% of all farms and are responsible for 53% of the world's food production. Brazil plays a crucial role in food security by presenting itself as a potential food supplier for a global population estimated at more than 9 billion inhabitants in 2050. The aging of the farm population and the emptying of farm family businesses are realities evidenced by Brazilian indicators. Succession is a gradual process of transferring managerial control from one generation to another. This phase can be critical for the property, affecting the sustainability of the business and the continuity of agricultural systems. In rural areas, poor preparation of the successor can compromise the succession process, with possible consequences such as emptying the field with a consequent reduction in food production, loss of accumulated knowledge, uncertainty, family tension, stagnation of property, concentration of production in larger areas, within others. This thesis was developed in Brazil, with a doctoral internship at a university in Spain. The research problem is based on the little of preparation or inexperience of the farm successor can compromise the management of the family business. The objective was to understand knowledge management focused on the process of preparing farm successors in family businesses, from the perspective of the successor. The research strategy was qualitative, using the Grounded Theory method, Strauss and Corbin (2008). The method has a solid empirical basis and is positioned within the interpretivist paradigm. The research consists of seven stages: area of investigation, research question, definition of instruments, selection of informants, coding (data collection and analysis – using the ATLAS.ti software), return to the literature and evaluation. Ten farm family successors were interviewed in the five regions of the country. A substantive theory was developed that has as its central category the knowledge formation of the farm family successor and four other categories: personal characteristic, learning, experience and network. The fundamental hypothesis inferred was: “Knowledge management focused on the process of preparing rural successors in family businesses is achieved through their knowledge formation, which is mutually related to personal characteristics, learning, external experience and network of the farm successor family”. The theory that emerged from the data is dense, being composed of: eleven properties, thirty dimensions, and a set of interrelated categories (ten propositions), nine conditions, three actions/interactions and three consequences. The investigation contributes to a greater understanding of the farm successor's knowledge management in a rural environment, which may favour a successor who is more prepared to work in the farm.

**Keywords:** farm succession, knowledge, grounded theory, farm management, family business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese revisão integrativa - literatura técnica .....	43
Figura 2: Síntese literatura não-técnica .....	46
Figura 3: Pressupostos do Subjetivismo e Objetivismo nas Ciências Sociais.....	47
Figura 4: Processo de indução, dedução e validação.....	51
Figura 5: Desenho da pesquisa .....	52
Figura 6: Escolaridade dos informantes .....	72
Figura 7: Regiões e estados brasileiros dos informantes .....	73
Figura 8: Tamanho das propriedades rurais familiares (hectares).....	74
Figura 9: Citações dos informantes sobre a preparação para ser sucessor rural familiar .....	88
Figura 10: Principais fatores na preparação para ser um sucessor rural familiar .....	89
Figura 11: Esquema teórico da pesquisa .....	109
Figura 12: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e característica pessoal .....	111
Figura 13: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e aprendizado.....	114
Figura 14: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e experiência externa .....	118
Figura 15: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e rede de contato .....	121
Figura 16: Característica pessoal e aprendizado.....	125
Figura 17: Característica pessoal e experiência externa.....	127
Figura 18: Característica pessoal e rede de contato.....	129
Figura 19: Aprendizado e experiência externa .....	132
Figura 20: Aprendizado e rede de contato.....	134
Figura 21: Experiência externa e rede de contato.....	135
Figura 22: Teoria substantiva da gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural familiar .....	153
Figura 23: Representação dos elementos da teoria substantiva e o retorno à literatura .....	166
Figura 24: Utilização da <i>Grounded Theory</i> em pesquisas (artigos) .....	197
Figura 25: Utilização da <i>Grounded Theory</i> teses (Área Administração e Interdisciplinar)...	198

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classe de idade do produtor rural brasileiro .....	31
Tabela 2: Levantamento revisão integrativa (sucessão e gestão do conhecimento).....	38
Tabela 3: Atividades desenvolvidas na propriedade rural familiar .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas do conhecimento e suas implicações .....	33
Quadro 2: Identificação e categorização da revisão integrativa .....	40
Quadro 3: Elementos Associados na Literatura Não-Técnica.....	44
Quadro 4: Critérios para avaliar o processo de pesquisa e a base empírica do estudo.....	60
Quadro 6: Tempo de gravação das entrevistas .....	71
Quadro 7: Categorias, propriedades e dimensões.....	91
Quadro 8: Categoria: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar – patrimônio rural .....	94
Quadro 9: Categoria: Característica pessoal – identificação .....	95
Quadro 10: Categoria: Característica pessoal – comprometimento .....	97
Quadro 11: Categoria: Característica pessoal – habilidade .....	98
Quadro 12: Categoria: Característica pessoal – espírito empreendedor.....	99
Quadro 13: Categoria: Aprendizado – formal .....	101
Quadro 14: Categoria: Aprendizado – informal .....	102
Quadro 15: Categoria: Experiência externa – profissional.....	104
Quadro 16: Categoria: Experiência externa – vivência pessoal .....	105
Quadro 17: Categoria: Rede de contato – entidade .....	106
Quadro 18: Categoria: Rede de contato – pessoa externa .....	107
Quadro 19: Proposições do esquema teórico.....	110
Quadro 20: Possíveis configurações da Proposição 1 .....	112
Quadro 21: Possíveis configurações da Proposição 2 .....	115
Quadro 22: Possíveis configurações da Proposição 3 .....	119
Quadro 23: Possíveis configurações da Proposição 4 .....	121
Quadro 24: Possíveis configurações da Proposição 5 .....	126
Quadro 25: Possíveis configurações da Proposição 6 .....	128
Quadro 26: Possíveis configurações da Proposição 7 .....	129
Quadro 27: Possíveis configurações da Proposição 8 .....	132
Quadro 28: Possíveis configurações da Proposição 9 .....	134
Quadro 29: Possíveis configurações da Proposição 10 .....	136
Quadro 30: Estrutura e processo da teoria substantiva.....	140
Quadro 31: Retorno à literatura – revisão sistemática.....	155
Quadro 32: Elementos da teoria substantiva e a literatura .....	156

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CAQDAS - *Software* de Análise de Dados Qualitativos Assistidos por Computador

Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO - *Chief Executive Officer*

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

Epagri – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

Fundect – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul

GC – Gestão do conhecimento

GT – *Grounded Theory*

JCR – *Journal Citation Reports*

MS – Mato Grosso do Sul

MT – Mato Grosso

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

StArt - State of the Art through Systematic Review

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>PARTE I – APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 TEMA, PROBLEMÁTICA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	18
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	21
1.3 PRESSUPOSTO E RELEVÂNCIA.....	22
1.4 ESTRUTURA DA TESE .....	26
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
2.1 SUCESSÃO RURAL .....	27
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	32
2.3 REVISÃO INTEGRATIVA: SUCESSÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ...	37
2.4 LITERATURA NÃO-TÉCNICA.....	43
<b>PARTE II – MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO: A ESCOLHA DA GROUNDED THEORY .....	47
3.2 O QUE É A GROUNDED THEORY .....	48
3.3 DESENHO DA PESQUISA.....	52
3.3.1 Área de Investigação .....	52
3.3.2 Questão de Pesquisa .....	53
3.3.3 Definição dos Instrumentos .....	53
3.3.4 Seleção dos Informantes .....	55
3.3.5 Codificação.....	57
3.3.6 Retorno à Literatura.....	59
3.3.7 Avaliação .....	60
<b>4 CONSTRUÇÃO DA TEORIA .....</b>	<b>61</b>
4.1 PROCEDIMENTOS PRÉ-CAMPO DE PESQUISA .....	61
4.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO E PÓS-CAMPO DE PESQUISA .....	63
4.3 TEORIZAÇÃO.....	68
<b>PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>5 OS SUCESSORES RURAIS FAMILIARES E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO NA PROPRIEDADE .....</b>	<b>71</b>

5.1	PERFIL DOS INFORMANTES .....	71
5.2	COMO SE PREPARAR PARA SER UM SUCESSOR RURAL FAMILIAR .....	75
5.2.1	PERCEPÇÃO INFORMANTE A .....	76
5.2.2	PERCEPÇÃO INFORMANTE B .....	78
5.2.3	PERCEPÇÃO INFORMANTE C .....	79
5.2.4	PERCEPÇÃO INFORMANTE D .....	80
5.2.5	PERCEPÇÃO INFORMANTE E .....	81
5.2.6	PERCEPÇÃO INFORMANTE F.....	82
5.2.7	PERCEPÇÃO INFORMANTE G .....	83
5.2.8	PERCEPÇÃO INFORMANTE H.....	84
5.2.9	PERCEPÇÃO INFORMANTE I .....	85
5.2.10	PERCEPÇÃO INFORMANTE J .....	86
5.2.11	SUMARIZANDO A PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO RURAL FAMILIAR 87	
<b>6</b>	<b>CATEGORIAS, PROPRIEDADES E DIMENSÕES.....</b>	<b>91</b>
6.1	CATEGORIA CENTRAL: FORMAÇÃO DE CONHECIMENTO DO SUCESSOR RURAL FAMILIAR .....	92
6.1.1	Propriedade: Patrimônio Rural .....	93
6.2	CATEGORIA: CARACTERÍSTICA PESSOAL .....	95
6.2.1	Propriedade: Identificação .....	95
6.2.2	Propriedade: Comprometimento .....	96
6.2.3	Propriedade: Habilidade .....	97
6.2.4	Propriedade: Espírito Empreendedor .....	99
6.3	CATEGORIA: APRENDIZADO.....	100
6.3.1	Propriedade: Formal .....	101
6.3.2	Propriedade: Informal.....	102
6.4	CATEGORIA: EXPERIÊNCIA EXTERNA .....	103
6.4.1	Propriedade: Profissional.....	103
6.4.2	Propriedade: Vivência Pessoal .....	105
6.5	CATEGORIA: REDE DE CONTATO .....	106
6.5.1	Propriedade: Entidade.....	106
6.5.2	Propriedade: Pessoa Externa .....	107
6.6	SUMARIZANDO O ORDENAMENTO CONCEITUAL .....	108
<b>7</b>	<b>HIPÓTESE FUNDAMENTAL E PROPOSIÇÕES RELACIONAIS.....</b>	<b>109</b>

7.1	PROPOSIÇÕES RELACIONAIS E CONFIGURAÇÕES.....	110
7.1.1	Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Característica pessoal.....	111
7.1.2	Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Aprendizado.....	114
7.1.3	Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Experiência externa.....	118
7.1.4	Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Rede de contato.....	121
7.1.5	Característica pessoal e Aprendizado.....	125
7.1.6	Característica pessoal e Experiência externa.....	127
7.1.7	Característica pessoal e Rede de contato.....	129
7.1.8	Aprendizado e Experiência externa.....	131
7.1.9	Aprendizado e Rede de contato.....	133
7.1.10	Experiência externa e Rede de contato.....	135
7.2	SUMARIZANDO AS PROPOSIÇÕES RELACIONAIS.....	136
<b>8</b>	<b>TEORIA SUBSTANTIVA.....</b>	<b>139</b>
8.1	ESTRUTURA E PROCESSO.....	140
8.2	SUMARIZANDO O CAPÍTULO.....	152
<b>9</b>	<b>RETORNO À LITERATURA.....</b>	<b>154</b>
9.1	SUMARIZANDO O RETORNO À LITERATURA.....	165
<b>10</b>	<b>AVALIAÇÃO DA TEORIA.....</b>	<b>167</b>
<b>PARTE IV – REFLEXÕES.....</b>		<b>174</b>
<b>11</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>174</b>
11.1	IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	179
11.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS.....	180
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>181</b>
<b>ANEXO 1 – PRINCIPAIS ABORDAGENS DA GROUNDED THEORY.....</b>		<b>194</b>
<b>ANEXO 2 – PRINCÍPIOS UNIFICADORES E DIFERENCIADORES DA <i>GROUNDED THEORY</i>.....</b>		<b>195</b>
<b>APÊNDICE A - PREPARAÇÃO DO SUCESSOR RURAL – LEVANTAMENTO EM <i>BLOGS</i>.....</b>		<b>196</b>
<b>APÊNDICE B - PESQUISAS COM A GROUNDED THEORY.....</b>		<b>197</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE.....</b>		<b>200</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO INICIAL DE ENTREVISTA SUCESSOR RURAL FAMILIAR.....</b>		<b>202</b>
<b>APÊNDICE E - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL - CICLO 1.....</b>		<b>204</b>

<b>APÊNDICE F - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL – CICLO 2.....</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE G - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL – CICLO 3 .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE H – REVISÃO SISTEMÁTICA DO RETORNO À LITERATURA .....</b>	<b>207</b>
<b>APÊNDICE I – RELATÓRIO SINTÉTICO – AVALIAÇÃO ENTREVISTADO .....</b>	<b>227</b>

## PARTE I – APRESENTAÇÃO

### 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema, problemática de pesquisa e justificativa, seguido pelos objetivos, pressuposto, relevância e estrutura da tese.

#### 1.1 TEMA, PROBLEMÁTICA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A sucessão é considerada um processo de transferência da gestão dos ativos empresariais que ocorre durante um longo período (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010). A relação direta entre sucessão e gestão faz com que a transferência do controle gerencial seja uma fase crítica para a propriedade, afetando tanto o negócio agrícola quanto a sustentabilidade dos sistemas agrícolas (CHISWELL, 2018). Também a sucessão é um processo durante o qual o capital intelectual evolui, existindo o risco de uma queda acentuada devido à aposentadoria do titular, e, portanto, o fluxo de conhecimento precisa ser gerenciado (BRACCI; VAGNONI, 2011). Uma gestão da sucessão bem sucedida estabelece famílias no negócio por gerações (ZEHRER; LEISS, 2019).

Os futuros sucessores devem ser altamente motivados, qualificados em questões técnicas e comerciais, e capazes de antecipar mudanças e planejar respostas apropriadas (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010). Para isso, o conhecimento é apresentado como o ativo organizacional com maior probabilidade de sucesso duradouro, emergindo como o recurso mais estrategicamente significativo para vantagem competitiva e inovação (GRANT, 1996a; BOLLINGER; SMITH, 2001; CHIRICO; SALVATO, 2008; DUH, 2014). O conhecimento é uma combinação de informações, experiência, contexto, interpretação e reflexão, sendo considerado um tipo de informação valiosa que pode ser aplicada a decisões e ações (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). A gestão do conhecimento (GC) refere-se ao processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento e as informações do indivíduo (GIRARD; GIRARD, 2015).

A GC pode ser um fator-chave de sucesso para transferir o negócio para os membros da próxima geração (GE; CAMPOPIANO, 2022), embora haja ainda pouco conhecimento sobre a influência de múltiplos contextos nas diferentes fases da GC (ARZUBIAGA *et al.*, 2022). Apesar das empresas familiares serem a forma mais predominante de organização empresarial em todo o mundo, ainda existe um entendimento limitado sobre a GC nessas empresas (SU; DASPIT, 2022).

Neste sentido, a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar é o fenômeno a ser investigado nesta tese, a partir da perspectiva do indivíduo (pessoal). Na gestão do conhecimento pessoal, os indivíduos precisam ser capazes de tomar decisões e buscar informações, conhecimentos, experiências e “aprendizados” novos e relevantes; focando na necessidade de atualizar seu conhecimento diante de ambientes em constante mudança (PAULEEN; GORMAN, 2016).

O despreparo dos filhos para administrar a atividade produtiva familiar leva ao desestímulo dos sucessores em considerar a vida no meio rural como viável e sustentável (MATTE; MACHADO, 2016). Mesmo com o aumento da escala de produção em áreas em que as terras pertencentes a propriedades rurais sem sucessores possam ser adquiridas por propriedades vizinhas, não está claro se tais ganhos de eficiência compensam a perda de capital humano e do conhecimento específico produzido na propriedade (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016). Dessa forma, a transferência da propriedade para um novo operador pode ter efeitos negativos, uma vez que a exploração agrícola envolve a acumulação de conhecimentos específicos que podem ser perdidos se não forem transmitidos a uma criança que trabalhou com os pais (CORSI, 2009).

As escolhas feitas pelos agricultores ao planejar a sucessão têm um impacto significativo na disponibilidade de terras agrícolas para produção, na prosperidade e sustentabilidade agrícola, além da segurança alimentar de uma nação (ZOU; MISHRA; LUO, 2018). Em casos que o antecessor decide se aposentar precocemente, a propriedade pode ser deixada para um sucessor inexperiente que pode não saber enfrentar às pressões competitivas de propriedades rurais mais eficientes (MAIR; ROMBACH, 2020). Diante dessa situação, as mudanças desencadeadas pelo processo de sucessão geracional tornam o negócio agrícola especialmente vulnerável, pois podem influenciar tanto a decisão de continuar no cultivo quanto a natureza e forma das atividades desenvolvidas na propriedade (GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014).

A sobrevivência das empresas familiares é vital para a economia global, pois são um dos principais impulsionadores do crescimento do PIB global e fonte de novos empregos (RAZZAK; JASSEM, 2019). As empresas familiares representam a maioria nas economias globais (WIĘCEK-JANKA *et al.*, 2021). Gerenciar as mudanças que ocorrem durante a sucessão em uma empresa familiar é fundamental para o desempenho e lucratividade no negócio (SREIH; LUSSIER; SONFIELD, 2019). A interligação entre família e negócios cria características únicas nas empresas familiares (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019).

Uma definição comumente aceita em âmbito europeu é de que empresa familiar é aquela na qual a maioria das ações com direito a voto direto ou indireto é propriedade da família que fundou a empresa, e pelo menos um representante ou parente da família participa da administração ou governança da empresa (INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, 2020). As empresas familiares têm uma forte ligação local, criam e mantêm empregos inclusive em áreas rurais menos favorecidas, contribuindo assim para o combate à pobreza, a criação e manutenção de empregos, ajudando a enfrentar o preocupante processo de envelhecimento e despovoamento que afetam muitas regiões (PARLAMENTO EUROPEO, 2015).

Para retratar de forma mais fidedigna o contexto brasileiro nesta investigação, a denominação “negócio familiar” é adotada de forma abrangente e contempla empresas atuantes com personalidade jurídica ou não, conforme estabelece o Código Civil brasileiro – Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. A referência à “negócio rural familiar” é o vínculo familiar (seja sanguíneo, casamento ou adoção) oriundo da continuidade da propriedade há mais de uma geração, independentemente do tamanho e que exerçam atividade produtiva agropecuária como fonte de renda. Este estudo não seguirá os conceitos e parâmetros da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006, que define a agricultura familiar (com delimitação de tamanho).

Considerando os aspectos gerenciais envolvidos, as propriedades rurais familiares que atuam na atividade produtiva agropecuária são compreendidas como um negócio, empresa e/ou empreendimento. A sucessão rural será abordada sob uma perspectiva gerencial, não sendo contemplado o aspecto legal em relação à herança ou posse, pois não é o foco do estudo, embora esses aspectos possam ser identificados, não serão objeto de análise.

A preparação do sucessor é a etapa mais crucial do processo de sucessão, pois é nesse momento que o conhecimento é compartilhado, transferido adquirido e criado (GE; CAMPOPIANO, 2022). Considerando o contexto de complexidade e dinamicidade inerentes ao agronegócio, preparar o futuro gestor com conhecimentos adequados e capacidade para administrar os ativos de conhecimento para assumir o papel de sucessor no negócio é fundamental tanto para a continuidade quanto para novos direcionamentos da empresa familiar. Consequentemente, **o problema de pesquisa se baseia na constatação de que o pouco preparo do sucessor rural pode ter implicações negativas para a gestão do negócio familiar.** Além disso, aspectos mais profundos e subjetivos do conhecimento presentes no vínculo familiar podem se perder dependendo das escolhas feitas na transferência da gestão da propriedade rural. Portanto, para fazer

frente a esta situação e esclarecer os desafios e especificidades neste processo, o presente estudo tem como questão de pesquisa: *como se dá a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar?* A fim de responder à questão de pesquisa enunciada, foi desenvolvida esta tese.

A estratégia de pesquisa adotada foi qualitativa, utilizando o método *Grounded Theory* - GT (Teoria Fundamentada em Dados), de Strauss e Corbin (2008). Essa abordagem oferece um método mais estruturado e um conjunto de ferramentas que ajuda a sensibilizar o investigador para a descoberta de novos conceitos, é caracterizada pelo equilíbrio entre a subjetividade (lado criativo da interpretação) e a objetividade (verificação empírica das suposições) (FREITAS; BANDEIRA-DE-MELLO, 2013). Por adotar uma perspectiva paradigmática, ela fornece uma considerável direção quanto à coleta e análise de dados (HUNTER *et al.*, 2011).

A proposta desse estudo se enquadra na linha de pesquisa “Agronegócios e seus Aspectos Socioambientais”, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, pois aborda e está alinhada com a ocupação do espaço rural e, conseqüentemente, no desenvolvimento local sustentável dos negócios familiares. Esse estudo faz parte do projeto de pesquisa, em nome da orientadora, aprovado na Chamada CNPq N°. 09/2020, processo: 312225/2020-2 e Fundect n°. 31/2021 – Universal 2021 - ODS. Também foi contemplado com bolsa de doutorado sanduíche na Chamada CNPq n°. 26/2021, Processo: 401291/2022-7.

Essa tese possui o mérito de ser a primeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMS a utilizar o método GT em sua totalidade, abrangendo todas as etapas. Isso pode estimular outras pesquisas qualitativas, inclusive o uso de diferentes abordagens, promovendo avanços para novas e futuras perspectivas de análise nos estudos desenvolvidos no programa. Esse trabalho resultou na criação de novas redes de pesquisa e parcerias com membros de outras instituições, sob coordenação da orientadora desta tese.

## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo é compreender a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, a partir da perspectiva do sucessor.

Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos são propostos:

a) Descrever a percepção do sucessor rural em relação à preparação para assumir a gestão na propriedade familiar.

b) Caracterizar os fatores para a preparação do sucessor rural em negócio familiar, incluindo o processo central.

c) Criar um esquema teórico<sup>1</sup> que represente a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar.

d) Desenvolver uma teoria substantiva<sup>2</sup> sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar.

### 1.3 PRESSUPOSTO E RELEVÂNCIA

A sucessão nas empresas familiares é um tema amplamente discutido e crítico em pesquisas, no entanto, ainda há necessidade de projetos longitudinais e estudos qualitativos aprofundados e comparativos (DE MASSIS; KAMMERLANDER, 2020). Uma preparação adequada e planejada para a sucessão significa maior probabilidade de sobrevivência e continuidade das empresas familiares (MATIAS; FRANCO, 2021). Embora pareça fácil para os sucessores assumirem cargos no negócio da família, devido à familiaridade que possuem, eles podem não conseguir se adaptar ao enfrentar situações abruptas ao mercado (WANG; LO; WENG, 2019).

O censo agrícola global revela que a agricultura familiar é a forma mais predominante de negócio, abrangendo mais de 98% das propriedades e ocupando 53% das terras agrícolas (GRAEUB *et al.*, 2016). Neste contexto, a relevância desta tese reside na importância da sucessão rural para os negócios familiares. A necessidade de estudar o tema é decorrente dos impactos gerados quando a sucessão familiar não ocorre ou quando o sucessor não tem os requisitos necessários para assumir tal responsabilidade.

No âmbito rural, o pouco preparo do sucessor pode comprometer o processo de sucessão e acarretar várias consequências, tais como o esvaziamento do campo, redução na produção de alimentos, perda de conhecimentos acumulados, incertezas, tensão familiar, estagnação da propriedade e concentração da produção em áreas maiores, entre outros. A preparação para a transferência é um dos principais fatores de sucesso da sucessão empresarial, e a falta de consciência desse processo resulta em atrasos nas atividades de planejamento, colocando em risco a sobrevivência da empresa ao longo de gerações (MANDL, 2008).

---

<sup>1</sup> Representação de quando as principais categorias são integradas assumindo a forma de teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008).

<sup>2</sup> Teoria substantiva é aquela derivada de uma área substancial, de uma área específica (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A continuidade dos negócios rurais é fundamental em diversos aspectos para o país, incluindo os sociais e econômicos, como a geração de empregos e riqueza. O Brasil desempenha um papel significativo na segurança alimentar, sendo um potencial fornecedor de alimentos para uma população mundial estimada em mais de nove bilhões de habitantes em 2050 (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018). A importância da produção rural brasileira também é verificada em termos econômicos: o PIB do agronegócio cresceu 8,36% em 2021, representando um total de 27,4% do PIB (CEPEA, 2022). A agricultura familiar é um segmento fundamental para o abastecimento alimentar, geração de ocupações e a conservação das culturas próprias do rural brasileiro (MENDONÇA *et al.*, 2013).

De acordo com os dados do Censo Agropecuário Brasileiro de 2017, o Brasil possui um total de 3.897.408 estabelecimentos considerados como atuantes na agricultura familiar, o que representa um total de 77% dos estabelecimentos agropecuários no país. Esses estabelecimentos empregam mais de 10 milhões de pessoas e ocupam uma área de 81 milhões de hectares, correspondendo à 23% da área total desse tipo de estabelecimento e contribuindo com 23% da produção agropecuária brasileira (107 bilhões de reais) (IBGE, 2017).

O processo de sucessão traz mudanças significativas para as empresas familiares, especialmente no que diz respeito às relações familiares, gestão do negócio e estrutura da propriedade (LECOUNTE, 2022). A sucessão no campo pode ser um meio de desacelerar a migração de jovens das áreas rurais, combatendo o envelhecimento da população de agricultores e promovendo a sustentabilidade e a inovação no setor agrícola (CAVICCHIOLI; BERTONI; PRETOLANI, 2018).

Especialmente durante uma mudança de geração, quando o antecessor, como fonte central de informações, deixa o negócio, a gestão do conhecimento enfrenta desafios relacionados à identificação e transferência de conhecimento relevante (HATAK; ROESSL, 2015). Por isso, é na unidade familiar de muitas famílias que reside o conhecimento sobre a sobrevivência e a governança da empresa (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008). Geralmente, o conhecimento é o fundamento para a vantagem competitiva estratégica, sendo relevante entender como o mesmo é transferido de uma geração para outra (BOYD *et al.*, 2015). Seu conteúdo e forma dependem de tecnologias disponíveis, das relações sociais em torno das quais o trabalho é organizado e dos propósitos para os quais o conhecimento é utilizado (TSOUKAS; MYLONOPOULOS, 2004).

Pesquisa realizada em mídias sociais por esta pesquisadora e seu grupo de estudo, sob coordenação da orientadora, teve como objetivo analisar como os *blogs* retratam a temática sucessão rural no Brasil nos últimos 10 anos (2011-2021). Dessa forma, foram identificados os principais *blogs* e analisados o conteúdo informacional sobre a temática. Um dos pontos mais destacados nestas mídias sociais, que está alinhado com o problema de pesquisa apresentado, é a importância de ter um sucessor devidamente preparado, especialmente no que se refere ao conhecimento do negócio, compreensão das atividades desenvolvidas e entendimento das novas tecnologias, como pode ser verificado nas citações listadas no Apêndice A.

Embora a literatura tenha oferecido informações sobre os fatores associados à GC em empresas de maneira geral, sabe-se pouco sobre os fatores relacionados à GC em contexto familiar. Apesar do aumento no número de publicações com essa temática específica, os *insights* obtidos permanecem fragmentados (SU; DASPIT, 2022). A abordagem desconexa muitas vezes levou pesquisadores a negligenciar a natureza dinâmica da sucessão, tratando-a implicitamente como uma série de eventos autônomos (DASPIT *et al.*, 2016).

A fragmentação dos estudos de GC em empresas familiares reflete a falta de *insights* sintetizados nas fronteiras disciplinares, contribuindo para a falta de consistência em seus fundamentos teóricos e empíricos (SU; DASPIT, 2022). Para fazer frente a essa questão, sugere-se que projetos de pesquisas futuras repensem de forma mais apropriada a coleta de dados no que tange à dinâmica, relações e atuação (GE; CAMPOPIANO, 2022). Ademais, é importante destacar que a temática gestão do conhecimento tem tido pouco foco no que diz respeito ao agronegócio (DA SILVA ZANUZZI *et al.*, 2021).

Para ilustrar essa constatação, procedeu-se à análise da produção científica relacionada ao meio rural e gestão do conhecimento. A primeira pesquisa no banco de teses ocorreu em 15/11/2021, utilizando o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, uma das plataformas mais completas do país. A busca foi somente de teses, sem restrição de período para se ter um panorama representativo das publicações. Foram utilizadas as palavras-chave: “gestão do conhecimento” OR “gestão de conhecimento” AND “rural”. Nessa busca, foi identificado um estudo de 2009 que não está relacionado à temática investigada. Posteriormente, em agosto de 2023, realizou-se uma atualização da busca, mas não foram identificados novos estudos. Dessa forma, tem-se indicação de que a investigação proposta nesta tese, aliada à utilização do método GT, é inédita.

A investigação empírica sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural pode fornecer *insights* e esclarecer aspectos estratégicos, como inovação, tecnologia, profissionalização, práticas e ferramentas de gestão, podendo favorecer o produtor rural ao proporcionar maiores ganhos em produtividade e competitividade. O debate sobre essa temática pode contribuir na elucidação de questões definidoras na preparação do sucessor, promover reflexões sobre políticas públicas voltadas para a permanência dos negócios rurais familiares, estimular uma maior conscientização por parte das famílias e desenvolver material didático para ser utilizado por instituições ligadas ao agronegócio.

No que tange ao método proposto, a GT pode ser uma abordagem significativa para desenvolver a compreensão da gestão (DOUGLAS, 2003). Essa abordagem é adequada para explorar os processos subjacentes aos fenômenos e suas dinâmicas percebidas em seus respectivos contextos, emergindo assim os processos sociais e psicológicos de base que se apresentam implicitamente aos fenômenos investigados (TAROZZI, 2011). Os procedimentos da GT permitem que os pesquisadores examinem tópicos e comportamentos relacionados, a partir de diferentes perspectivas, desenvolvendo explicações abrangentes e obtendo novos *insights* sobre problemas antigos, além de estudar áreas novas e emergentes que requerem de investigação (CORBIN; STRAUSS, 2015).

Estudos anteriores forneceram informações sobre como os resultados da sucessão são afetados por fatores ou uma combinação de fatores, no entanto, fenômenos socialmente construídos, como a natureza subjetiva da sucessão rural, ainda são pouco explorados (FISCHER; BURTON, 2014). Poucos artigos de negócios familiares foram construídos com base em uma abordagem fundamentada ou interpretativa (DE MASSIS; KAMMERLANDER, 2020). Ao utilizar a GT como método, é possível compreender a intersubjetividade envolvida no processo investigado, retratando de forma mais fidedigna a realidade vivenciada.

A investigação ganha relevância ao abordar a sucessão rural familiar, um tema fundamental especialmente que se enquadra em dois pilares do tripé da sustentabilidade: o social (ocupação do espaço rural para evitar a evasão do campo) e econômico (geração de riqueza e renda nas famílias). Além disso, a capacitação dos sucessores rurais familiares com um perfil alinhado ao cenário de desenvolvimento socioeconômico inclusivo e sustentável é altamente demandada no atual contexto, podendo ter impacto diretamente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, entre eles: “fome zero e agricultura sustentável” e “trabalho decente e crescimento econômico”.

Neste contexto, dada a relevância da temática investigada, parte-se do pressuposto de que o pouco preparo ou in experiência do sucessor rural pode comprometer a gestão do negócio familiar, resultando em perda de eficiência na produção ou até mesmo no encerramento das atividades produtivas da família, levando à dissolução e venda da propriedade. Portanto, a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural se mostra fundamental para a sobrevivência e continuidade do empreendimento familiar. Os fatores motivacionais pessoais da pesquisadora para desenvolvimento desta investigação são apresentados no tópico 4.1.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

A parte I desta tese consiste em uma introdução com tema, problemática, justificativa, seguido pelos objetivos geral e específicos, pressuposto e a relevância da pesquisa. No capítulo seguinte é apresentada a “Revisão de Literatura” sobre sucessão rural e gestão do conhecimento, incluindo revisão integrativa e literatura não-técnica.

Na parte II é exposto sobre o método, composto por mais dois capítulos: “Procedimentos Metodológicos”, apresenta sobre o posicionamento metodológico em relação à GT; o que é esse método e o desenho das sete etapas da pesquisa. O quarto capítulo “Construção da Teoria” descreve os procedimentos pré-campo, campo e pós-campo e aspectos sobre a teorização.

A parte III é composta pelos “Resultados e Discussão”, englobando o capítulo 5 “Os sucessores rurais familiares e suas percepções sobre a preparação para a sucessão na propriedade”, atendendo ao objetivo específico 1. O capítulo 6 “Categorias, propriedades e dimensões”, atende ao objetivo específico 2 ao caracterizar fatores para preparação do sucessor através do ordenamento conceitual. O capítulo 7 “Hipótese Fundamental e Proposições Relacionais” atende ao terceiro objetivo específico. E o capítulo 8 “Teoria Substantiva”, atende ao quarto objetivo específico ao apresentar os devidos mecanismos com as relações, formando a teoria substantiva. Em seguida, no capítulo 9, é descrita a etapa de “Retorno à Literatura”, seguida pelo capítulo 10, “Avaliação da Teoria”.

Na parte IV são apresentadas as “Reflexões”, que incluem as considerações finais do estudo, com as implicações, limitações e sugestões futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, a revisão de literatura é apresentada em consonância com o método. Strauss e Corbin (2008) apresentam algumas indicações de como a literatura pode ser usada com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento da teoria emergente, uma delas é que a familiaridade com a literatura relevante pode aumentar a sensibilidade para nuances sutis nos dados, podendo ser uma rica fonte para estimular o pensamento sobre propriedades e para formular questões conceituais. Embora o pesquisador não queira entrar no campo com uma lista completa de conceitos, alguns conceitos podem aparecer várias vezes na literatura e “também nos dados”, desta forma podem parecer importantes (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A literatura não necessita ser toda revisada antecipadamente, sendo impossível saber antes da investigação quais serão os problemas salientes ou quais conceitos teóricos vão surgir; a literatura pode impedir a criatividade caso se apresente entre o pesquisador e os dados, contudo se for usada como ferramenta analítica, pode promover a conceitualização (STRAUSS; CORBIN, 2008). Uma GT não parte de hipóteses a serem testadas, derivadas de uma meticolosa análise da literatura ou de trabalhos empíricos precedentes (TAROZZI, 2011). Ela não pode ser iniciada com uma lista de conceitos preconcebidos ou uma estrutura teórica orientadora, tendo em vista que conceitos devem ter permissão para emergir dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Portanto, não é proposto rever a literatura de forma exaustiva, mas sim será apresentado o conteúdo conceitual, ou seja, conceitos e estruturas para contextualização sobre a temática. A orientação teórica não foi o foco desta revisão de literatura devido à incompatibilidade com o método adotado. Inicialmente o processo de sucessão é apresentado, sendo contemplado o contexto rural; em seguida tem-se fundamentos sobre a gestão do conhecimento, tanto organizacional quanto individual, tendo em vista a relação entre ambas. Posteriormente é apresentada uma revisão integrativa que articula as duas temáticas (sucessão e GC) a partir da literatura técnica (acadêmica); e por fim foi realizado levantamento na literatura não-técnica<sup>3</sup>.

### 2.1 SUCESSÃO RURAL

O mundo rural está passando por um processo de recomposição social e econômico (GÓNGORA; MILÁN; LÓPEZ-I-GELATS, 2019), surgindo nas últimas décadas um novo

---

<sup>3</sup> Consiste em cartas, biografias, diários, relatórios, vídeo, jornais, catálogos e uma variedade de outros materiais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

conjunto de desafios para o setor agrícola (WHEELER *et al.*, 2012). Diante dessa mudança, a forte pressão para responder a um ambiente em mudança força as famílias agrícolas a se engajarem em novas e sofisticadas estratégias de negócios para garantir a geração de renda e a continuidade transgeracional da propriedade familiar (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).

A sucessão torna-se um ponto crítico, testando a capacidade da propriedade rural em se desenvolver, e é percebida como um problema que deve ser superado (HOWORTH; WESTHEAD; WRIGHT, 2004; INWOOD; SHARP, 2012). A sucessão é tida como a transferência gradual do controle gerencial de uma geração para outra, já a herança é tão somente a transferência de propriedade ou posse legal (GASSON *et al.*, 1988).

A transferência da gestão de empresas familiares de uma geração para a outra resultou no colapso da maioria delas, tanto em economias desenvolvidas quanto em desenvolvimento (WU *et al.*, 2020). As formas de transferência da propriedade rural familiar podem afetar a sua gestão, bem como o desenvolvimento das atividades (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017). Por essa razão, diversos estudos enfatizam que a sucessão é uma questão complexa e atual na sociedade, com relevância para a sustentabilidade e a estrutura da agricultura no futuro (CHANG; MISHRA; LEE, 2019; CONWAY *et al.*, 2016; HENNESSY; REHMAN, 2007).

A sucessão de negócios de uma geração para outra pode ser conceituada como um processo de transferência, integração e criação de conhecimento (BRACCI; VAGNONI, 2011). Especificamente na empresa familiar, a sucessão envolve a transferência da liderança administrativa de um membro da família para outro (LEE; PHAN; YOSHIKAWA, 2008) e ocorre em várias etapas ao longo do tempo, começando antes mesmo de os herdeiros entrarem no negócio (HANDLER, 1994).

A imagem refletida da sucessão é a aposentadoria (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010), culmina quando o agricultor chega à velhice, mas seu impacto se estende muito antes no ciclo de vida familiar (POTTER; LOBLEY, 1992). A sucessão intergeracional representa a renovação da propriedade familiar e pode potencialmente atuar em contrapartida à população de agricultores, cada vez mais envelhecida (LOBLEY, 2010).

A presença de um sucessor é positivamente associada à gestão atual e futura das propriedades rurais. Por outro lado, a ausência de um sucessor aumenta a probabilidade de que essas propriedades entrem em um período de estagnação, podendo gerar incerteza e tensão familiar (WHEELER, *et al.*, 2012).

Sob uma perspectiva social construtivista, a sucessão pode ser resultado do desenvolvimento gradual da identidade do sucessor, refletindo um conjunto complexo de experiências, interações e expectativas que se relacionam com a propriedade rural (LEONARD *et al.*, 2017). Através do processo de sucessão familiar, os sucessores aprendem as normas e os valores da agricultura e sobre como cultivar. No entanto, essas normas e valores raramente são reproduzidos irrefletidamente, mas sim interpretados e adaptados de acordo com as condições mutáveis e as características específicas das pessoas envolvidas (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017).

Por envolver a tomada de decisão, tanto dos pais como dos filhos, uma complexidade de fatores são tidos como dificuldades e barreiras no processo de sucessão, podendo dar origem a um conflito familiar profundo e prolongado (CORSI, 2009; WHEELER *et al.*, 2012), entre eles: a relutância da geração mais velha em “se afastar” para facilitar a entrada de jovens agricultores - é uma característica global, gerando estresse significativo sobre os agricultores mais velhos e levando muitos a se absterem da aposentadoria (CONWAY *et al.*, 2017). Adicionada a forte relutância em se aposentar, inadequação da provisão de pensões e falta de moradia acessível para o aposentado ou seu sucessor (LOBLEY; BAKER; WHITEHEAD, 2010).

A transferência do negócio entre gerações é um desafio no ciclo de vida da propriedade rural familiar, havendo um número limitado de negócios transferidos para a próxima geração (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008). As mudanças econômicas, políticas, sociais e ecológicas às quais a agricultura está sujeita exigem a busca de estratégias inovadoras e sustentáveis para garantir a sobrevivência de longo prazo da propriedade e possibilitar a sucessão intrafamiliar (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016). As pressões enfrentadas na agricultura podem estimular uma variedade de respostas, incluindo o aumento da diversificação de atividades das famílias agrícolas, a busca por inovação em intensificação e diversificação na propriedade, o desenvolvimento, transferência e utilização de novas tecnologias, bem como a exploração de marketing e outras inovações de processo em busca de oportunidades para agregar valor (MORRIS; HENLEY; DOWELL, 2017).

A contínua reestruturação da agricultura e os desafios enfrentados pelos agricultores em muitos países ocidentais levantam questões relativas à sobrevivência da agricultura familiar e os papéis dos diferentes membros da família (BRANDTH; OVERREIN, 2013). Países como o

Estados Unidos enfrentam tensões relacionadas à sucessão de propriedades rurais e à posse de terras, que tem impacto direto nos sistemas alimentares (CAROLAN, 2018).

Na maioria dos países da Europa Ocidental, o número de transferências de propriedades rurais tem diminuído, e apenas 41% delas podem ter perspectivas agrícolas de longo prazo (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008). Uma crise na sucessão da agricultura familiar tem ocorrido em muitas partes da Europa, embora de maneira não uniforme (BURTON; FISCHER, 2015), e a presença de um sucessor é considerada importante para o ajuste bem-sucedido da propriedade rural às mudanças nas condições da agricultura (ZAGATA; SUTHERLAND, 2015).

Em regiões menos favorecidas, como as montanhas na Itália, o processo sucessório nas propriedades rurais é considerado fundamental para a sobrevivências do negócio. A sucessão intrafamiliar é mais provável quando: a propriedade é administrada por uma mulher (+ 20%), com diploma de ensino médio (+ 13%), que tenha pelo menos um filho com educação especializada em agricultura (+ 27%) e quando as vendas tendem a aumentar (+ 25%) (CAVICCHIOLI *et al.*, 2015).

A transferência de propriedades agrícolas é de extrema importância para a continuidade da agricultura familiar e do ciclo de vida do negócio, como exemplo, na Bélgica mais de 94% são propriedades rurais familiares, ocorrendo a transferência e sucessão de grande parte de pai para filho (CALUS; VAN HUYLENBROECK; VAN LIERDE, 2008). Estudo realizado na Suécia demonstra como a sucessão familiar e a transferência de propriedades agrícolas não familiares acarretaram relações e práticas que levam não somente à continuidade, mas também à mudança nas práticas agrícolas (JOOSSE; GRUBBSTRÖM, 2017).

Promover espaços e encontros nos quais o conhecimento pode ser compartilhado e adquirido, como em comunidades acolhedoras de práticas, é uma forma para facilitar a transmissão e cocriação de conhecimento, especialmente para aqueles que não nasceram na agricultura (CAROLAN, 2018). A perda irrestrita de terras agrícolas pode causar uma interrupção na transmissão intergeracional de conhecimento específico da propriedade, especialmente em setores agrícolas considerados eficientes – caso de propriedades rurais horticuloras na Itália (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016).

Outro estudo realizado na Itália sugere que, em economias desenvolvidas, a acumulação de conhecimentos específicos desempenha um papel na criação de incentivos à transmissão intrafamiliar para a exploração agrícola. No entanto, ressalva-se que a influência desse

conhecimento específico na determinação da sucessão agrícola em países desenvolvidos é menos acentuada do que em países em desenvolvimento, devido ao grau de progresso tecnológico e ao conhecimento padronizado e formal (CORSI, 2009).

O envelhecimento da população tem influência significativa na produção agrícola, no planejamento de sucessão, na escolha dos sucessores e no uso de terras agrícolas, há evidências de que agricultores idosos chineses enfrentam cada vez mais problemas com a sucessão e uso de terras agrícolas (ZOU; MISHRA; LUO, 2018). Essa tendência demográfica também é observada na maioria dos países da Europa, onde a idade média dos agricultores tende a aumentar, enquanto agricultores com idade menor de 40 anos estão diminuindo; este cenário pode trazer impactos negativos para a indústria agrícola, pois os mais jovens estão associados a práticas de produção mais eficientes (LEONARD *et al.*, 2017).

Em relação ao Brasil, dados dos dois últimos Censos Agropecuários (2006 e 2017) evidenciam o desafio da sucessão rural no país. Um aspecto relevante diz respeito à quantidade de estabelecimentos que praticam a agricultura tida como familiar: houve redução em torno de 11%. Em 2006, o país contava com 4.366.267 estabelecimentos rurais familiares, já em 2017 com 3.897.408 (IBGE, 2006, 2017).

Outra questão diz respeito ao envelhecimento da população no campo, uma realidade observada não apenas no Brasil, mas também em vários países conforme demonstrado na Tabela 1. Houve um aumento percentual em todas as três últimas faixas etárias, de 45 a 55 anos, de 55 a 65 anos e 65 anos e mais, sendo a maior incidência na faixa etária idosa (aumento de 5,7%).

Tabela 1: Classe de idade do produtor rural brasileiro

Classe de idade	Total		Percentual por classe (%)	
	2006	2017	2006	2017
Até 24 anos	170.583	100.357	3,3	2,0
De 25 a 34 anos	701.727	469.068	13,6	9,3
De 35 a 44 anos	1.135.153	904.143	21,9	17,9
De 45 a 54 anos	1.208.120	1.224.488	23,3	24,2
De 55 a 64 anos	1.053.352	1.186.702	20,4	23,5
De 65 anos e mais	906.701	1.171.767	17,5	23,2

Fonte: IBGE Censo Agropecuário 2006/2017.

Outra questão relevante constatada é a diminuição da população jovem no campo: houve redução de 1,3% na faixa etária menor de 25 anos e redução de 4,3% na faixa de etária 25 a 35 anos. Considerando principalmente as características das atividades laborais desempenhadas, a

manutenção dessa população é fundamental para o cenário alimentar brasileiro (VIEIRA; BAHIENSE; DA SILVA, 2019).

A juventude rural no Brasil é constantemente associada ao problema da migração do campo para a cidade e o desinteresse pelo meio rural, podendo ser analisada sob duas perspectivas: primeiro, em relação às dificuldades enfrentadas ao acesso à escola e trabalho, segundo, em relação à maior atração do jovem pelo meio e estilo urbanos (CASTRO, 2009). A realidade desse público é começar a trabalhar antes daqueles que residem nas áreas urbanas e isso repercute nas suas possibilidades educacionais - os níveis de evasão e repetência escolar são mais altos e a escolaridade média é reduzida (TROIAN *et al.*, 2018).

No entanto, compreender as características da juventude rural e o processo migratório é altamente subjetivo e impede generalizações de realidades específicas. Não há igualdade de condições e oportunidades entre os jovens rurais e urbanos, o que muitas vezes resulta em uma crescente necessidade de deixar o campo (REDIN, 2012).

A profissão de agricultor difere da maioria das outras profissões, pois o conhecimento é adquirido dentro da unidade doméstica e por meio de relações sociais (FERRARI *et al.*, 2004). Esse conhecimento, considerado um “capital” adquirido na família, é fortalecido por meio de redes comunitárias, migração sazonal, organizações formais e informais, tanto governamentais quanto não governamentais, que desempenham um papel relevante na formação profissional e na inovação no campo (MENDONÇA *et al.*, 2013).

Desta forma, os desafios relacionados à sucessão colocam em risco a continuidade econômica das unidades produtivas. Temas essenciais deixam de ser discutidos previamente no âmbito familiar, incluindo a preparação profissional do herdeiro, a passagem gradativa do poder paterno, a definição de novos investimentos na propriedade e as formas de remuneração dos irmãos e sucessores (MELLO *et al.*, 2003). No tópico seguinte será abordado sobre a gestão conhecimento organizacional e individual.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A abordagem baseada no conhecimento lança uma nova luz sobre as inovações e tendências organizacionais, gerando implicações de longo alcance para a prática de gerenciamento (GRANT, 1996b). A essência de uma organização é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar e

explorar ativos de conhecimento. Estes ativos sustentam as competências e as competências, por sua vez, sustentam as ofertas de produtos e serviços da empresa para o mercado (TEECE, 1998).

As empresas são consideradas repositórios de conhecimento (TEECE, 1998), em que o conhecimento é a capacidade individual de fazer distinções dentro de um campo de ação, com base na compreensão do contexto ou teoria, ou ambos (TSOUKAS; VLADIMIROU, 2001). O conhecimento é apresentado como um conceito multifacetado com vários significados (NONAKA, 1994).

O conhecimento é a interpretação das informações de um indivíduo com base em experiências, habilidades e competências pessoais (BOLLINGER; SMITH, 2001). O conhecimento pode ser explícito ou tácito, pode se referir a um objeto, um estado cognitivo ou uma capacidade; pode residir em indivíduos, grupos (ou seja, sistemas sociais), documentos, processos, políticas, configurações físicas ou repositórios de computador (ALAVI; LEIDNER, 2001).

O conhecimento explícito é estruturado, enquanto o conhecimento tácito é não estruturado (JENNEX, 2015). Por outro lado, o conhecimento tácito é um conhecimento prático orientado para a ação ou "como fazer", baseado na prática e adquirido por experiência pessoal, raramente expresso abertamente, muitas vezes se assemelha à intuição (SMITH, 2001). É um tipo de conhecimento que não pode ser contado ou expressado (POLANYI, 1966).

O conhecimento pode ser visto sob várias perspectivas – Quadro 1, sendo que a principal implicação das diversas concepções é que cada perspectiva sugere uma estratégia diferente para a gestão do conhecimento (GC) e também para os sistemas de gestão de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Quadro 1: Perspectivas do conhecimento e suas implicações

<b>Perspectiva</b>	<b>Característica</b>	<b>Implicações para a Gestão do Conhecimento</b>
Conhecimento, dados e informações	Dados são fatos, números brutos. Informações são dados processados / interpretados. Conhecimento é informação personalizada.	GC se concentra em expor os indivíduos a uma assimilação de informação potencialmente útil e facilitadora.
Estado de espírito	Conhecimento é o estado de conhecer e compreender.	GC envolve a melhoria da aprendizagem e compreensão do indivíduo por meio do fornecimento de informações.
Objeto	Conhecimento é um objeto a ser armazenado e manipulado.	A questão chave da GC é construir e gerenciar estoques de conhecimento.

Perspectiva	Característica	Implicações para a Gestão do Conhecimento
Processo	Conhecimento é um processo de aplicação de experiência.	O foco da GC está nos fluxos de conhecimento e no processo de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento
Acesso à informação	O conhecimento é uma condição de acesso à informação.	O foco da GC é o acesso organizado e a recuperação de conteúdo.
Capacidade	Conhecimento é o potencial para influenciar a ação	GC é sobre a construção de competências essenciais e compreensão de <i>know-how</i> estratégico

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001).

Os estudos sobre a GC têm sido predominantes em relação ao conhecimento organizacional e como ele pode ser explorado (PAULEEN; GORMAN, 2016). Nesta revisão de literatura, são abordados aspectos da GC organizacional que estão relacionados ao indivíduo, contudo o foco dessa investigação é a gestão do conhecimento individual no contexto dos sucessores rurais familiares.

Diante dos desafios da sociedade atual baseada no conhecimento e digitalização, o conhecimento torna-se um recurso valioso para a capacidade de uma inovação e competição de uma organização (BOLLINGER; SMITH, 2001; DA SILVA ZANUZZI *et al.*, 2021). Nesse sentido, as organizações precisam desenvolver a capacidade de sobreviver em um mercado global com base no conhecimento, e a gestão do conhecimento pode ser utilizada de maneira efetiva nos negócios (ROWLEY, 1999).

A GC tem natureza multidisciplinar e se abrange diversas temáticas, como: desenvolvimento, educação, governo, informação tecnológica, gestão, entre outros (GIRARD; GIRARD, 2015). É um processo estratégico para todas as organizações, independentemente do tamanho do negócio (BRACCI; VAGNONI, 2011).

A GC envolve um conjunto dinâmico e contínuo de processos e práticas embutidos em indivíduos, bem como em grupos e estruturas físicas (ALAVI; LEIDNER, 2001). Engloba diversas atividades realizadas para melhorar o acesso e a utilização do conhecimento. Quando conduzidas de forma eficaz, essas atividades aumentam o desempenho individual, fornecem habilidades adequadas à força de trabalho e aprimoram as decisões racionais sobre os processos de produção (MTEGA; NGOEPE, 2020).

Duas principais missões são atribuídas à GC: impulsionar o aproveitamento do conhecimento existente na organização, para uma melhor utilização de seus ativos de conhecimento; e conectar os geradores, detentores e usuários de conhecimento, facilitando o fluxo de conhecimento através da organização (JENNEX, 2015). As práticas de GC consistem em um conjunto de intencional de atividades organizacionais e gerenciais que visam aprimorar os processos de conhecimento da empresa (KIANTO; ANDREEVA, 2014). A otimização dos subsistemas tecnológicos e sociais é a abordagem mais eficaz para a implementação da GC: as tecnologias podem aumentar a eficiência das pessoas e melhorar o fluxo de informações dentro da organização, enquanto os sistemas sociais, como as comunidades de prática, aprimoram as interpretações, trazendo múltiplas perspectivas sobre as informações (BHATT, 2001).

A GC pode ser vista como um ciclo que envolve a aquisição, armazenamento, avaliação, disseminação e aplicação de conhecimento (JENNEX, 2015). Não é considerada um fenômeno organizacional discreto, independente e monolítico (ALAVI; LEIDNER, 2001). É um processo dinâmico que transforma práticas irrefletidas em reflexiva, elucidando as regras que orientam as atividades da prática, ajudando a dar uma forma particular aos entendimentos coletivos e facilitando o surgimento de conhecimentos heurísticos (TSOUKAS; VLADIMIROU, 2001). A GC é um processo que engloba a criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento, sendo que essas cinco fases permitem que uma organização aprenda, reflita, desaprenda e reaprenda (BHATT, 2001).

Por outro lado, as práticas formais e informais de compartilhamento de conhecimento nas empresas familiares estão positivamente associadas à força das capacidades tecnológicas (ZAHRA; NEUBAUM; LARRAÑETA, 2007). O compartilhamento de conhecimento pode ser definido como indivíduos que compartilham informações, ideias, sugestões e experiência organizacionalmente relevantes uns com os outros, sendo que o conhecimento compartilhado pode ser tanto explícito quanto tácito (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002).

As relações sociais atuam como canais para que ocorra a transferência de conhecimento, sendo que a profundidade do entendimento que transparece por meio de comunicações bidirecionais entre os indivíduos que leva à transferência de conhecimento (BEESLEY; COOPER, 2008). Neste sentido, a transferência de conhecimento é crucial para a sucessão bem-sucedida nos negócios da família (GLOVER, 2013), sendo a chave para o sucesso no processo sucessório em

termos de vantagem competitiva na empresa familiar - por envolver elementos tácitos (CABRERA-SUÁREZ; SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001).

No entanto, focar apenas em como a geração responsável compartilha o conhecimento com a próxima geração apresenta uma visão um tanto simplificada, perdendo a oportunidade de estudar aspectos mais sutis dos processos de compartilhamento de conhecimento (WOODFIELD; HUSTED, 2017). O conhecimento transmitido do fundador para o sucessor, com seus aspectos tácitos, não é suficiente para aprimorar a capacidade de inovação do sucessor, sendo necessário combiná-lo com conhecimento adquirido fora dos negócios da família (LETONJA; DUH, 2016).

Uma das abordagens que a construção do conhecimento adota é a construtivista, considerada como um processo relacionado à reflexão e internalização do conhecimento por um indivíduo, indo além da capacidade de replicar ou reproduzir determinado conteúdo, mas também de criticá-lo e aplicá-lo de formas aperfeiçoadas (CABRERA-SUÁREZ; GARCÍA-ALMEIDA; DE SAÁ-PÉREZ, 2018). Segundo os autores, a aplicação da abordagem construtivista de aprendizagem para o desenvolvimento do sucessor fornece *insights* interessantes para a compreensão da base para seu sucesso futuro, complementando modelos anteriores sobre transferência interna de conhecimento na relação antecessor-sucessor.

Em um contexto organizacional, a questão fundamental na GC é identificar características dos contextos e permitir que os processos facilitem o fluxo de conhecimento entre indivíduos em organizações, comunidades e sociedades, visando a alcançar objetivos específicos (GAO; LI; CLARKE, 2008). No contexto rural, a adoção da GC emerge como uma alternativa estratégica fundamental para os agricultores desenvolverem capacidades de conhecimento, tais como identificar, criar, armazenar e compartilhar conhecimento, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva e do agronegócio (DA SILVA ZANUZZI et al., 2021).

Quanto aos negócios familiares, o conhecimento desempenha um papel central, pois envolve a combinação de conhecimento com orientação empreendedora, ou seja, os recursos e capacidades da empresa (WOODFIELD; SHEPHERD; WOODS, 2017). As empresas familiares apresentam tipos de conhecimento únicos devido a sua dinâmica familiar, o que não apenas distingue as empresas familiares das não familiares, mas também contribui para a heterogeneidade das empresas familiares (GE; CAMPOPIANO, 2022). Dessa forma, o conhecimento, a aprendizagem e as capacidades organizacionais formam um triângulo: o desenvolvimento contínuo

do conhecimento organizacional é, ou pode ser, uma capacidade dinâmica que leva ao aprendizado organizacional contínuo e ao desenvolvimento adicional de ativos de conhecimento (TSOUKAS; MYLONOPOULOS, 2004).

Estruturas de conhecimento duradouras conferem às empresas familiares uma vantagem comparativa na busca de oportunidades em relação às empresas não familiares (PATEL; FIET, 2011). Essas estruturas podem ter origem nos ativos intangíveis relacionados aos sistemas de valores e tradições familiares, e a transmissão de conhecimento nas empresas familiares ocorre de forma diferente da transmissão de conhecimento em empresas não familiares (TREVINYO-RODRÍGUEZ; TÀPIES, 2010). No tópico seguinte será apresentada a revisão integrativa da sucessão e gestão do conhecimento.

### 2.3 REVISÃO INTEGRATIVA: SUCESSÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A revisão integrativa sobre sucessão e gestão do conhecimento tem como objetivo familiarizar e verificar as articulações sobre as duas temáticas e resumir aspectos tratados na literatura técnica (acadêmica) em diferentes contextos. A literatura técnica pode ser relatórios de estudos de pesquisa e trabalhos teóricos ou filosóficos característicos da redação profissional e disciplinar que podem atuar como material de apoio para comparar resultados dos dados encontrados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A revisão integrativa é um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Os resultados de pesquisa demonstram que a revisão integrativa permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa nos estudos organizacionais (BOTELHO; DE ALMEIDA CUNHA; MACEDO, 2011).

O processo de revisão integrativa deve seguir uma sucessão de fases bem definidas, como seguem: I – identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; II – estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; III – identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; IV – categorização dos estudos selecionados; V – análise e interpretação dos resultados; VI – apresentação da revisão/síntese do conhecimento (BOTELHO; DE ALMEIDA CUNHA; MACEDO, 2011).

Foi utilizada a ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*) a fim de facilitar a organização dos dados coletados. A Fase I tem como tema a sucessão e gestão de conhecimento, sendo a questão de pesquisa para esta revisão integrativa: como se dá a gestão do conhecimento para a sucessão? A não utilização do termo “sucessão rural” foi intencional para possibilitar a análise em diferentes contextos organizacionais.

Na Fase II foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão, e na Fase III identificados os estudos - conforme Tabela 2. A busca foi realizada em 10 de maio de 2021 nas bases de dados: *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Emerald*. A *string* de pesquisa utilizada foi: "*knowledge management*" and "*successor*" or "*succession*". As quatro bases de dados foram selecionadas pois são as principais bases para pesquisa científica, permitindo diversificação e amplitude na investigação.

Tabela 2: Levantamento revisão integrativa (sucessão e gestão do conhecimento)

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Total
<b>Web of Science</b>							
Pesquisa básica; tópico " <i>knowledge management</i> " and " <i>successor</i> " or " <i>succession</i> "	22	0	5	0	14	0	3
<b>Scopus</b>							
(Article title, Abstract, Keywords) " <i>knowledge management</i> " and " <i>successor</i> " or " <i>succession</i> "	55	15	11	8	8	8	5
<b>Scielo</b>							
Todos os índices (" <i>knowledge management</i> ") and (" <i>successor</i> " or " <i>succession</i> ")	3	0	2	0	0	1	0
<b>Emerald</b>							
(Journal articles; All fields) (" <i>knowledge management</i> ") and (" <i>successor</i> " or " <i>succession</i> ")	20	1	6	0	13	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

**Etapa 1:** Pesquisa de artigos em quatro bases de dados.

**Etapa 2:** Eliminação de duplicações.

**Etapa 3:** Eliminação de artigos tematicamente irrelevantes pela leitura de títulos e resumos.

**Etapa 4:** Eliminação de artigos em que não foi possível baixar o texto integral.

**Etapa 5:** Análise do artigo e eliminação dos que não abordam o foco temático.

**Etapa 6:** Eliminação de artigos com baixo fator de impacto.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2021).

Foram identificados 100 artigos, conforme os critérios: a partir do ano 2000 e idiomas inglês, espanhol ou português. Posteriormente, na Etapa 2 foram eliminados os artigos duplicados

(16 artigos) a partir da segunda base de dados (*Scopus*). Na Etapa 3 foi realizada a leitura dos títulos e resumos, sendo desconsiderados os que não se referem à sucessão ou gestão do conhecimento (24 artigos). Na Etapa 4 foram desconsiderados os artigos que não foi possível localizar e baixar o texto integral (8 artigos). Na Etapa 5, foram analisados os artigos a partir da questão de pesquisa proposta nesta revisão integrativa, sendo excluídos os que não relacionavam a GC e sucessão (35 artigos). Na última etapa, foram aceitos como critério de qualidade somente artigos com JCR – *Journal Citation Reports* (fator de impacto) nos quartis Q1, Q2 ou Q3 – (desconsiderados 9 artigos). Assim restaram 8 artigos (três na base *Web of Science* e cinco na base *Scopus*), sendo que os mesmos foram analisados e categorizados – Fase IV – Quadro 2.

Quadro 2: Identificação e categorização da revisão integrativa

Autor(es)/ ano	Categorização	Como se dá a gestão do conhecimento para a sucessão?	Tipo de Empresa	Método	Região da Pesquisa
Duh (2014)	Criação de Conhecimento	Explora a sucessão das empresas familiares a partir da perspectiva da criação do conhecimento organizacional.	Empresa familiar (pequenas e médias)	Revisão de Literatura	-
Brannback; Carsrud; Schulte (2008)	Criação de Conhecimento	O processo de sucessão na empresa familiar é analisado a partir da teoria de criação de conhecimento.	Empresa familiar	Revisão de Literatura	-
Bell e Pham (2020)	Transferência de conhecimento	Perspectiva da transferência de conhecimento do fundador para o sucessor.	Empresa familiar	Estudo de Caso Múltiplo - entrevistas semiestruturadas	Vietnã
Winship (2012)	Transferência de conhecimento	Gestão da sucessão ocorre a partir de plano de transferência de conhecimento.	Agência de Serviços (diretor financeiro)	Estudo de caso único - entrevistas, observações, gravação de treinamentos e documentação	Estados Unidos
Biron e Hanuka (2015)	Transferência de conhecimento	Transferência de conhecimento do funcionário para o sucessor para a continuidade do conhecimento organizacional.	Grande empresa de alta tecnologia	Abordagem quantitativa - análise de regressão de mínimos quadrados ordinários	Israel
Hatak e Roessl (2012)	Transferência de conhecimento	Apresenta forte relação entre transferência de conhecimento na sucessão intrafamiliar e competência relacional.	Empresa familiar	Estudo experimental	Áustria
Ramachandran (2018)	Capacidade absorptiva	Diferentes tipos de sucessão podem ser capazes de influenciar o processo de gestão do conhecimento, permitindo diferentes dimensões da capacidade de absorção (potencial e realizada).	Grandes empresas	Revisão de Literatura	-
Durst e Wilhelm (2012)	Situação financeira organizacional	Situação financeira da empresa influencia atividades que relacionam gestão do conhecimento e processo sucessório.	Empresa de médio porte	Estudo de Caso único - entrevistas semiestruturadas	Alemanha

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2021).

Algumas informações podem ser observadas na identificação dos oito estudos, como: os artigos foram publicados entre 2008 e 2020; nenhum deles explorou o meio rural; metade dos estudos (quatro artigos) foram realizados em empresas familiares; três artigos realizaram revisão de literatura e três estudos de caso; e os países onde foram realizadas as pesquisas são distintos. Na Fase V foi realizada análise e interpretação dos resultados que relacionam a GC e sucessão, sendo inferidas quatro perspectivas: criação de conhecimento (dois artigos), transferência de

conhecimento (quatro artigos), capacidade absorptiva (um artigo) e situação financeira organizacional (um artigo).

No primeiro estudo, Duh (2014) investiga a sucessão nas empresas familiares como um processo de criação de conhecimento organizacional, destacando que o sucesso da sucessão não depende apenas das atividades “tradicionais” de criação de conhecimento, mas também da participação ativa do sucessor em distintos aspectos do funcionamento do negócio, como reuniões e comunicações com diferentes grupos de partes interessadas – uma abordagem holística. A participação ativa do sucessor em diversas atividades de criação de conhecimento não apenas amplia a base de conhecimento do sucessor, mas também desencadeia uma nova espiral de conhecimento, aumentando a capacidade da empresa familiar de se adaptar às mudanças do ambiente e estimulando processos de criatividade e inovação (DUH, 2014).

A criação do conhecimento é uma estrutura altamente válida para analisar e apoiar o processo de sucessão da empresa familiar (BRÄNNBACK; CARSRUD; SCHULTE, 2008). Os autores seguem a mesma linha do estudo anterior, porém complementam a criação do conhecimento com o conceito de “Ba”, que representa a percepção de um lugar/espço, com um propósito compartilhado entre os membros da família na empresa. A ausência de “Ba” pode ser uma barreira significativa para que uma empresa familiar adote um processo de sucessão bem-sucedido, comprometendo a sobrevivência do negócio.

Foi observado que a perspectiva da transferência do conhecimento é a mais frequente. Na investigação sobre a transferência do conhecimento do antecessor para o sucessor foram verificados os seguintes fatores como resultados: a) a cognição e a reflexão do sucessor têm influência direta no processo de transferência de conhecimento, enquanto os demais fatores influenciam indiretamente este processo; b) destaca-se a importância da qualidade do relacionamento entre o sucessor e o fundador, incluindo a ligação entre a motivação dos atores em transmitir e adquirir conhecimento; c) a busca pelo ensino superior é vista como um aprimoramento das habilidades cognitivas e reflexivas do sucessor; d) adquirir experiência profissional externa também foi considerado um fator positivo na maioria dos casos (BELL; PHAM, 2020).

Em diferentes contextos, discute-se a transferência de conhecimento, como no caso de uma agência do condado na Califórnia – Estados Unidos. Nessa investigação, foram identificadas estratégias para evitar a perda de conhecimento. A preocupação com a aposentadoria iminente de vários gerentes de alto nível levou ao empenho de esforços voltados para uma gestão de sucessão

mais eficiente, desta forma, três estratégias que facilitam a transferência de conhecimento foram verificadas: (1) empregar o líder como professor, fazendo-o desenvolver currículos e ministrar treinamentos; (2) envolver o líder como mentor, permitindo que um membro da equipe existente e o sucessor acompanhem e sejam treinados pelo líder; e (3) desenvolver um sistema de gestão do conhecimento que possa ser usado após a saída do líder (WINSHIP, 2012).

Por outro lado, Biron e Hanuka (2015) enfatizam a continuidade do conhecimento como um desdobramento da gestão do conhecimento, referindo-se à preservação do conhecimento de funcionários experientes antes de deixarem seus cargos. Isso é representado pela transferência do conhecimento crítico, aquele que facilita o alto desempenho em uma determinada posição, para seus sucessores. A promoção e o incentivo de comportamentos de transferência de conhecimento ocorrem em organizações que fomentam a gestão do conhecimento, por meio de uma cultura de valores compartilhados (BIRON; HANUKA, 2015).

Como a transferência de conhecimento é fundamental para o sucesso na continuidade dos negócios, os diferentes papéis desempenhados na empresa familiar aumentam a necessidade de competência relacional dentro da sucessão intrafamiliar. Para isso, é necessário criar um ambiente que incentive trocas abertas e colaborativas de informações em todos os níveis (HATAK; ROESSL, 2015). Os autores conduziram uma pesquisa experimental com alunos austríacos e constataram uma alta correlação entre transferência de conhecimento na sucessão intrafamiliar e a competência relacional, que se refere à capacidade de uma parte de iniciar e manter relacionamentos.

Outra perspectiva identificada foi a capacidade absorptiva. A pesquisa apresenta uma estrutura conceitual que enfatiza a importância da sucessão como um facilitador do conhecimento, desenvolvendo um conjunto integrado de proposições que desvendam a influência de diferentes tipos de sucessões de CEOs (*Chief Executive Officer*). Um contexto específico de sucessão possibilita gerar diferentes processos de GC, envolvendo as dimensões da capacidade absorptiva – uma importante capacidade dinâmica que compreende a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (RAMACHANDRAN, 2018).

Por fim, a última perspectiva inferida foi sobre a situação financeira da organização. A investigação aponta que a conexão entre o processo da GC e o planejamento da sucessão pode acarretar em enormes custos diretos e indiretos. Uma situação financeira precária da organização afeta o processo de GC, especialmente em pequenas e médias empresas que não conseguem lidar

com a perda de conhecimento, o que pode impactar significativamente sua capacidade de sobrevivência (DURST; WILHELM, 2012).

Figura 1: Síntese revisão integrativa - literatura técnica



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2021).

A síntese da revisão integrativa da literatura técnica (Fase VI) é apresentada na Figura 1. A gestão do conhecimento e sucessão foram verificadas a partir de quatro perspectivas: criação de conhecimento, transferência de conhecimento, capacidade absorptiva e situação financeira organizacional. No próximo tópico será contemplada a literatura não-técnica.

## 2.4 LITERATURA NÃO-TÉCNICA

Com objetivo de abordar aspectos específicos do contexto rural brasileiro, foi realizada uma busca na literatura não-técnica, diferenciando-se da revisão integrativa que englobou diferentes contextos e teve como foco a literatura técnica. A literatura não-técnica engloba documentos, registros, relatórios, biografias, diários, manuscritos e outros materiais que podem ser utilizados como dados primários para complementar entrevistas e observações de campo ou para estimular o pensamento sobre propriedades e dimensões dos conceitos que surgem dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A busca investigou possíveis relações entre a sucessão rural e conhecimento, assim foram consultadas somente fontes nacionais e regionais para contemplar aspectos do Brasil. Os termos “sucessão rural” e “conhecimento” foram inseridos como palavras-chave na busca. O mapeamento foi realizado em agosto de 2021, em revistas comerciais, *Google*, sites ou *blogs* e publicações identificadas em instituições atuantes no agronegócio brasileiro. Foram encontrados cinco documentos (um vídeo e quatro documentos digitais), quantidade considerada adequada para essa análise de acordo com o método adotado.

Os resultados foram identificados nas seguintes instituições: Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Sistema CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil). Os veículos de comunicação “Dia Rural”, “Canal Rural” e “Globo Rural” complementaram os dados.

O material foi pré-selecionado e analisado, focalizando a relação entre sucessão rural e conhecimento. Para os materiais escritos, realizou-se leitura flutuante, enquanto para o vídeo, os trechos relevantes foram transcritos para fins de investigação. A partir dessa análise, foram identificados elementos que indicam a relação entre as temáticas, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3: Elementos Associados na Literatura Não-Técnica

<b>Título</b>	<b>Referência</b>	<b>Elementos Associados</b>
A sucessão em empresas familiares no meio rural	(SEBRAE, 2017)	- Conhecimento prático - Questões técnicas - Habilidades
Sucessão familiar é um assunto que chama a atenção do produtor de Querência	(CNA BRASIL, 2016)	- Cursos e palestras
Entenda o que é Sucessão Familiar e como ela se aplica ao Produtor Rural	(DIA RURAL, 2021)	- Ensino superior - Experiências de trabalho fora do negócio
Consciência, mobilidade e conectividade, as chaves para manter o jovem no campo	(CANAL RURAL, 2020)	- Conhecimento adquirido com os pais - Ensino superior
Reportagem Globo Rural sobre sucessão no Centro Oeste	(2015)	- Apoio e experiência pai e mãe - Consultor agrícola

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2021).

A notícia publicada pelo Sebrae (2017) permitiu a identificação de três elementos relevantes: “conhecimento prático”, “questões técnicas” e “habilidades”. O documento, disponível no *blog* do Sebrae Santa Catarina/SC, aborda a sucessão em empresas familiares rurais. A matéria

apresenta *insights* interessantes, destacando, por exemplo, que o conhecimento prático não é suficiente para garantir a continuidade do negócio. Além disso, ressalta a importância de o futuro líder possuir habilidades de gestão de pessoas e empresariais.

A publicação da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA (2016), relata a experiência e percepção dos produtores que participaram do programa de sucessão familiar ofertado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Mato Grosso – Senar-MT. A partir desse documento, inferiu-se o elemento “cursos e palestras”, que se refere a eventos pontuais organizados com o objetivo de abordar temas específicos e promover a disseminação de conhecimento e troca de experiências.

O Dia Rural (2021), um veículo de comunicação especializado em agronegócio, discute a sucessão rural como um processo importante para a continuidade dos negócios familiares e sugere dicas para preparar o sucessor com antecedência, como investir em conhecimento, utilizar tecnologia e entender o mercado. A notícia enfatiza a importância do investimento em educação, mencionando especificamente a obtenção de um diploma de ensino superior, o que levou à inferência do elemento “ensino superior”. Destaca-se a relevância de o sucessor adquirir experiência de trabalho fora do negócio familiar, destacando que essa vivência contribuirá positivamente para a sua gestão e revelando o elemento “experiência em outras empresas”.

A notícia publicada pelo Canal Rural (2020), uma emissora de televisão sediada em São Paulo – SP, possibilitou inferir os elementos “conhecimento adquirido com os pais” e “ensino superior”. Esse veículo de comunicação é reconhecido como um dos principais especializados em agronegócio no país. A notícia aborda as chaves da sucessão familiar no campo, destacando aspectos como consciência, mobilidade e conectividade. Ela menciona produtores que aprenderam o ofício do campo junto com seus pais, e destaca o sucesso na atividade produtiva familiar, resultante da combinação da experiência prática dos pais com o conhecimento técnico e digital dos filhos. A notícia também menciona o desafio enfrentado no campo pelos jovens, quando os mesmos saem para estudar no ensino superior, havendo o risco de desconexão do futuro sucessor com o meio rural. Para evitar essa desconexão, especialistas sugerem que os pais mostrem a importância do negócio familiar.

A partir da reportagem (vídeo) veiculada no Globo Rural (2015), foi possível inferir os elementos “apoio e experiência pai e mãe” e “consultor agrícola”. O documento é uma reportagem sobre sucessão rural no Centro-Oeste. A matéria destaca que a transição de pai para filho nos

negócios familiares está sendo feita de forma mais profissional, com a denominação sucessores em vez de herdeiros. Ela apresenta casos de sucesso na região, em um dos quais a sucessora destaca o papel e a experiência dos pais no apoio à gestão do negócio, e também menciona a relevância dos consultores agrícolas no processo sucessório. Os elementos verificados nessa investigação podem ser visualizados na síntese da literatura não-técnica, conforme Figura 2.

Figura 2: Síntese literatura não-técnica



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2021).

É interessante destacar que nesta revisão da literatura não-técnica sobre a sucessão rural e conhecimento, foi identificado um único elemento específico do contexto rural, o “consultor agrícola”. Os elementos verificados tanto na revisão integrativa quanto na literatura não-técnica, foram confrontados com a teoria substantiva desenvolvida, conforme indicado nas Considerações Finais – Capítulo 11.

## PARTE II – MÉTODO

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o posicionamento metodológico, informações sobre a origem e características gerais do método GT. Em seguida, detalhado o desenho da pesquisa, abordando todas suas etapas, e posteriormente descrita a construção da teoria, incluindo os procedimentos adotados e teorização.

#### 3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO: A ESCOLHA DA GROUNDED THEORY

Os debates sobre os métodos de pesquisa nas ciências sociais estão diretamente ligados a suposições sobre ontologia, epistemologia e natureza humana (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Os autores sugerem fronteiras mais permeáveis e a possibilidade de inclinações subjetivistas e objetivistas num *continuum* (VERGARA; CALDAS, 2005), conforme Figura 3.

Figura 3: Pressupostos do Subjetivismo e Objetivismo nas Ciências Sociais

	Subjetivismo		Objetivismo	
<b>Principais pressupostos ontológicos</b>	Realidade como uma projeção da imaginação humana	Realidade como uma construção social	Realidade como um processo concreto	Realidade como uma situação concreta
<b>Pressupostos natureza humana</b>	Homem como puro espírito, consciência, ser	Homem como um construtor social, criador de símbolos	Homem como um adaptador	Homem como um respondente
<b>Base Epistemológica</b>	Obter <i>insight</i> fenomenológico, revelação	Entender como a realidade social é criada	Estudar os sistemas, os processos, a mudança	Construir uma ciência positivista
<b>Método de Pesquisa</b>	Exploração da pura subjetividade	Hermenêutica	Análise histórica	Experimentos de laboratório, <i>surveys</i>

Fonte: Adaptada de Morgan e Smircich (1980).

Portanto, este estudo se posiciona no paradigma interpretativista, que se baseia na ideia de que a realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos

(MORGAN, 1980). Nele o objetivo é compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais (VERGARA; CALDAS, 2005).

Nesse paradigma encontra-se o interacionismo simbólico, uma corrente que exerce influência fundamental na GT. A GT compartilha com o interacionismo simbólico a visão de uma realidade social em constante mutação, entendida como resultado de trocas negociáveis, simbólicas e intencionais entre as pessoas (TAROZZI, 2011).

O interacionismo simbólico é tanto uma teoria do comportamento humano quanto uma abordagem para a investigação sobre a conduta humana e o comportamento de grupo (GOULDING, 2002). Ele busca compreender a realidade a partir da percepção ou “significado” que determinado contexto ou objeto possui para a pessoa (SANTOS; NÓBREGA, 2002). O interacionismo simbólico se baseia em três premissas: a) o ser humano age em relação às coisas com base nos sentidos que tais coisas têm para ele; b) os sentidos das coisas é derivado ou surge da interação social que o indivíduo estabelece com os outros; c) esses sentidos são tratados e modificados por meio de um processo interpretativo usado pela pessoa ao lidar com as coisas e situações que ela se encontra (BLUMER, 1986).

### 3.2 O QUE É A GROUNDED THEORY

A GT (ou Teoria Fundamentada em Dados) segue diretrizes sistemáticas, ainda que flexíveis, para coletar e analisar os dados com o objetivo de construir teorias “fundamentadas” nesses próprios dados (CHARMAZ, 2009). Essa abordagem é adequada para compreender o processo pelo qual os atores constroem significados a partir da experiência intersubjetiva (SUDDABY, 2006). A GT tem como objetivo explorar processos sociais e compreender a multiplicidade de interações geram variações nesse processo (HEATH; COWLEY, 2004).

A pesquisa qualitativa possui características únicas que atende aos requisitos da GT (CHESEBRO; BORISOFF, 2007). Esse método se aproxima mais da realidade, baseando-se em uma sólida base empírica e desenvolvendo a teoria a partir dos dados coletados. Essa abordagem oferece mais discernimento, melhora o entendimento e fornece um guia importante para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008; TAROZZI, 2011).

A GT teve origem a partir de estudo sobre morte em hospitais, em 1967, realizado pelos sociólogos Barley Glaser e Anselm Strauss, resultando na obra seminal intitulada: *The Discovery of Grounded Theory*. Gerar teoria a partir de dados é uma forma de chegar a uma teoria adequada

aos seus supostos usos, significando que a maioria das hipóteses e conceitos não só vêm dos dados, mas são sistematicamente elaborados em relação aos dados durante o curso da pesquisa, envolvendo assim todo o processo de pesquisa (GLASER; STRAUSS, 1967). As teorias construídas por meio do método podem ser caracterizadas de duas formas: teoria formal e teoria substantiva.

A teoria formal é desenvolvida para uma área formal ou conceitual, envolvendo a geração de conceitos abstratos que podem ser aplicados de forma generalizada a uma realidade mais ampla. Teorias mais formais são menos específicas e podem ser aplicadas a um âmbito mais amplo de preocupações e problemas disciplinares (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Por outro lado, a teoria substantiva é desenvolvida para uma área substantiva ou empírica de investigação, especificamente para um contexto determinado (GLASER; STRAUSS, 1967). As teorias substantivas não tentam explicar fora do campo imediato de estudo, não devendo tentar generalizar com explicações de situações para as quais não existem dados (GOULDING, 2002).

Na obra seminal, Glaser e Strauss apresentam e articulam estratégias metodológicas sistemáticas e defendem o desenvolvimento de teorias a partir da pesquisa baseada em dados, em vez da dedução de hipóteses analisáveis a partir de teorias existentes (CHARMAZ, 2009). Eles desenvolveram o método como uma alternativa à tradição hipotético-dedutiva da época, desafiando o paradigma positivista vigente, no qual a pesquisa qualitativa era uma evidência anedótica, assistemática e tendenciosa (SANTOS, *et al.*, 2016).

As influências dos cofundadores são distintas e determinantes: por um lado a formação quantitativa rigorosa de Glaser vem do positivismo da Universidade de Colúmbia, enquanto, por outro lado, o pragmatismo e a pesquisa de campo de Strauss derivam da escola de Chicago. Glaser teve a intenção de codificar os métodos da abordagem qualitativa, especificando estratégias explícitas para a condução e desmistificação da pesquisa, enquanto Strauss trouxe noções da atividade humana, dos processos emergentes, das significações sociais e subjetivas, das práticas da solução de problemas e do estudo irrestrito da ação (CHARMAZ, 2009). Os autores ofereceram um compromisso entre o empirismo extremo e o relativismo completo, articulando um meio-termo em que a coleta sistemática de dados poderia ser usada para desenvolver teorias que abordassem as realidades interpretativas dos atores em ambientes sociais (SUDDABY, 2006).

Em 1990, Strauss e Juliet Corbin publicam o livro *Basics of Qualitative Research*, proporcionando uma nova abordagem para a GT e resultando em uma ruptura entre os

cofundadores em 1991. Posteriormente, surgiu uma terceira abordagem, a construtivista, proposta por Kathy Charmaz, na qual a GT assume que o conhecimento é fruto de uma construção recíproca entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, um certo relativismo do conhecimento é aceito no qual deriva de uma concepção da realidade múltipla e plural (TAROZZI, 2011).

Dessa forma, a GT se apresenta a partir de três principais abordagens - Clássica, Straussiana e Construtivista. As características de cada uma são apontadas no Anexo 1 – Principais Abordagens da *Grounded Theory* e Anexo 2 - Princípios Unificadores e Diferenciadores da *Grounded Theory*, que abordam a filosofia subjacente, codificação e uso da literatura. No Apêndice B é apresentado um levantamento realizado por esta pesquisadora, em 2020, sobre as publicações de teses e artigos que utilizaram a GT nos últimos anos.

O que torna a teoria fundamentada única entre outros métodos qualitativos é sua abordagem para coleta e análise de dados (CORBIN; STRAUSS, 2015). Através da comparação constante, codificação e análise de dados de entrevistas e observações, emerge a teoria que se fundamenta nos dados (DOUGLAS, 2003).

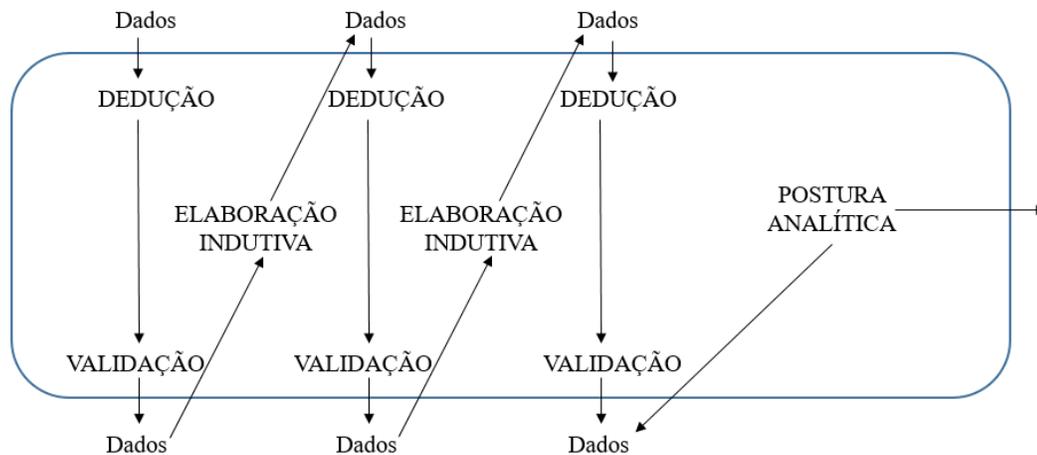
O processo de construção da teoria implica registrar o processo analítico desde o início, de modo que seja possível acompanhar o desenvolvimento do conceitual, quase que passo a passo. Nesse sentido, após a codificação inicial das primeiras observações, todas as ideias resultantes da leitura e das próprias observações são registradas (NICO *et al.*, 2007). À medida que conceitos e relações emergem dos dados por meio de análise qualitativa, o pesquisador pode utilizar essas informações para decidir onde e como obter dados adicionais que ajudem a evoluir a teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O desenvolvimento de uma teoria envolve coleta de dados, a análise e a construção da teoria como etapas recíprocas. Conforme o pesquisador constrói a teoria, realiza a codificação simultânea de informações, categorizando-as e relacionando suas partes para formar um diagrama lógico ou modelo que possa ser testado e verificado (CRESWELL; BROWN, 1992). Assim, duas tarefas fundamentais para o pesquisador durante as análises são formular questionamentos sobre os possíveis significados e realizar comparações (OLIVEIRA; NAKAYAMA, 2018).

Coerente com a lógica abdução inerente ao método, qualquer categoria conceitual que emerge dos dados é considerada provisória (PINTO; SANTOS, 2012). Portanto, a validação ocorre em cada etapa da análise e amostragem, e o pesquisador está constantemente validando ou refutando suas interpretações. Apenas os conceitos e declarações que representem um processo de

comparação rigoroso e constante é que passa a fazer parte da teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008). O confronto entre elementos diferentes e distantes prepara o terreno para a intuição, favorecendo a construção da teoria e permitindo que o mecanismo da metáfora, ao conectar conceitos distantes, produza inferências e gere novos conhecimentos em um plano conceitual mais elevado (TAROZZI, 2011). A Figura 4 ilustra essa lógica abduativa adotada na pesquisa, de acordo com a abordagem Straussiana: processo de indução, dedução e validação.

Figura 4: Processo de indução, dedução e validação



Fonte: Adaptada de Heath e Cowley (2004).

O método se baseia na contínua comparação de dados e teoria, começando com a coleta de dados. As categorias teóricas surgem apenas a partir de evidências, adotando uma abordagem incremental para a seleção de casos e coleta de dados (EISENHARDT, 1989). Isso permite distribuir a escolha dos participantes ao longo da pesquisa e libera o pesquisador do plano descritivo, permitindo explorar níveis mais abstratos de conceitualização (TAROZZI, 2011).

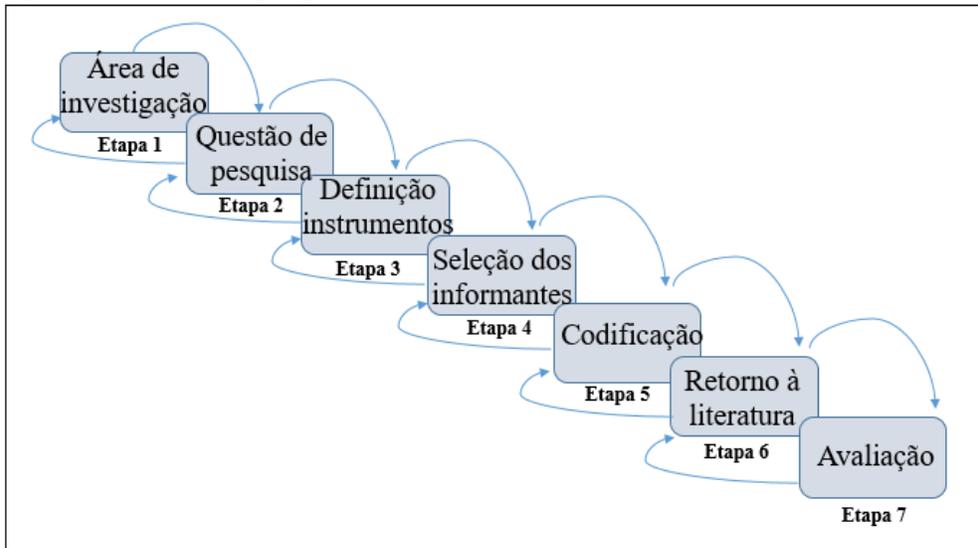
Outro aspecto relevante é sobre o uso de memorandos durante o processo de pesquisa. Eles registram todo o posicionamento da investigação, seja o progresso, considerações, sentimentos e direções, os mesmos forçam o pesquisador a deixar de trabalhar com os dados e a passar para a conceitualização (STRAUSS; CORBIN, 2008). São considerados como uma forma de teorizar e comentar à medida em que se faz a codificação temática de ideias e se desenvolve a estrutura analítica em termos gerais (GIBBS, 2011). Eles fornecem uma base para compreender as características do fenômeno e aprofundar a compreensão das propriedades do conceito central e dos principais conceitos relacionados (DOUGLAS, 2003). Nesse sentido, os memorandos foram

utilizados para registro e reflexões ao longo da pesquisa, facilitando a elaboração de diagramas que expressaram as relações identificadas nos conceitos.

### 3.3 DESENHO DA PESQUISA

Considerando a lógica abductiva inerente ao método, tem-se que o processo de pesquisa não é uniforme e regular, ou seja, podem existir retornos para fases anteriores, além disso é interativo. Essa sistemática faz parte do método e abordagem adotados por Strauss e Corbin (2008), conforme proposto na Figura 5. Em seguida, serão apresentados mais detalhes sobre cada uma das sete etapas.

Figura 5: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

#### 3.3.1 Área de Investigação

A área substantiva a ser investigada deve ser suficiente ao estabelecer como ponto de partida “o que” e “onde” o pesquisador deve estudar (PINTO; SANTOS, 2012). A exploração deve ser assumida em sua globalidade e complexidade, sem reduzi-la a poucas variáveis controláveis ou a uma pergunta de pesquisa excessivamente pontual (TAROZZI, 2011).

Segundo Strauss e Corbin (2008), é vantajoso não estruturar a investigação muito estritamente em termos de tipos de pessoas ou de locais. Desta forma, como se quer saber o “o que/como” acontece a gestão do conhecimento, não houve delimitação, seja: por regiões brasileiras pesquisadas, atividade/cadeia produtiva desenvolvida ou tamanho da propriedade rural. Deve-se

buscar indicadores (fatos ou acontecimento) representativos de conceitos teoricamente relevantes, sempre procurando escopo ou variação dimensional (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A gestão do conhecimento foi inicialmente investigada de forma ampla, como proposto por Strauss e Corbin (2008). Entretanto, no decorrer do processo de investigação e em discussões subsequentes, foi inferido e validado que a gestão do conhecimento, especificamente no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, retrata de forma fidedigna o resultado alcançado com essa investigação.

Nesse sentido, a área de investigação / área substantiva é a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar.

### 3.3.2 Questão de Pesquisa

A questão de pesquisa deve ser estruturada de modo a proporcionar flexibilidade e liberdade para explorar um fenômeno em profundidade. Ao mesmo tempo, ela deve ser aberta e ampla, contudo progressivamente se estreita e torna-se mais focada durante o processo de pesquisa à medida que os conceitos e relações são descobertos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Nesse contexto, a seguinte questão de pesquisa foi proposta: *como se dá a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar?*

### 3.3.3 Definição dos Instrumentos

Strauss e Corbin (2008) destacam a possibilidade de combinar diferentes instrumentos de coleta, o que favorece a geração de teoria. Portanto, o procedimento previsto para a investigação, como as entrevistas, pode ser utilizado de forma combinada com outros, caso necessário e viável. Na GT, a entrevista é considerada a principal forma de coleta de dados, a partir dela o pesquisador está constantemente comparando dados provenientes dos participantes com ideias sobre a teoria emergente (CRESWELL, 2014).

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em profundidade com sucessores rurais familiares. Apesar da possibilidade de utilizar diferentes métodos de coleta e incluir outros participantes para serem entrevistados, constatou-se que tão somente a realização de entrevistas com sucessores rurais familiares proporcionou a diversidade e riqueza de dados necessários para o desenvolvimento da teoria substantiva.

Por se tratar de pesquisa que envolve seres humanos, em conformidade com as diretrizes do Conselho Nacional de Saúde – CNS: Resolução 466/2012 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012) e Resolução 510/2016 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2016), o projeto foi submetido à Plataforma Brasil para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, seguindo as orientações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP. A aprovação do projeto, com as alterações da banca de qualificação, consta no parecer consubstanciado nº 5.247.112 emitido pelo CEP/UFMS em 16/02/2022.

Para validar o roteiro inicial de entrevistas, após a aprovação pelo CEP, foram realizadas duas entrevistas teste com sucessores rurais familiares. Posteriormente, essas entrevistas foram codificadas e analisadas utilizando o *software* ATLAS.ti. Esse período de teste teve a finalidade de: preparação ao campo, verificação da necessidade de adaptações no roteiro de entrevista, familiaridade com os procedimentos de codificação próprios do método GT e com o uso do ATLAS.ti. Os dados coletados durante esse período não foram incluídos nos resultados da investigação. Essa familiarização com os procedimentos tanto do método quanto no uso do *software*, promoveu maior confiabilidade nos resultados obtidos.

As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas (mediante autorização) e realizadas todas de forma *on-line* devido dificuldade de recursos em entrevistar informantes de distintas regiões pessoalmente e também por questões pandêmicas da Covid-19. O ambiente virtual (não presencial), via aplicativo de videoconferência *Google Meet*, foi o utilizado. Na etapa de esclarecimento, foi disponibilizado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE para o potencial informante antes da efetivação da entrevista, assim como coleta da assinatura, enviado via e-mail ou mensagem, conforme Apêndice C.

A coleta de dados por meio virtual permitiu a diversificação dos informantes, abrangendo diferentes regiões do país. A repetição e diversificação dos casos possibilitam atender às variações, semelhanças e diferenças, tanto práticas quanto simbólicas, podendo estabelecer as hipóteses de pesquisa (ESCALANTE GÓMEZ, 2011).

De acordo com o método proposto, a primeira versão do roteiro de entrevista semiestruturada com o sucessor rural familiar é apresentada no Apêndice D, por ser a fase inicial, o mesmo contempla perguntas genéricas. Conforme as primeiras codificações e os dados emergiram, foram necessárias adaptações no roteiro para as entrevistas subsequentes, seguindo o processo de coleta e análise, operacionalizando assim a lógica abductiva do método: indução,

dedução e validação. As entrevistas foram todas gravadas, vídeo e áudio, sendo realizadas as devidas anotações em memorandos durante e após a realização das mesmas.

As perguntas no roteiro de entrevista foram formuladas de maneira aberta, justamente para permitir ao entrevistado discorrer sobre a temática investigada. O roteiro inicialmente proposto na entrevista com o sucessor rural familiar foi composto pelas etapas:

I) Identificação geral: buscou obter informações que identifiquem o entrevistado como informante da pesquisa, seguindo os critérios estipulados, garantindo que um grupo diversificado de participantes fossem entrevistados.

II) Questões de abertura: teve como objetivo compreender sobre o contexto específico em que o informante está inserido.

III) Questões intermediárias: buscou investigar como ocorreu (ou está ocorrendo) a gestão do conhecimento do sucessor rural, explorando as fontes de conhecimento e experiências, além de identificar as relações envolvidas nesse processo.

IV) Questões de fechamento: para permitir maiores reflexões e abertura para considerações gerais.

Para estar em conformidade com o método da GT, as perspectivas verificadas e apresentadas na síntese da revisão integrativa (criação de conhecimento, transferência de conhecimento, capacidade absorptiva e situação financeira organizacional), assim como os elementos da síntese da literatura não-técnica (conhecimento prático, questões técnicas, habilidade, cursos e palestras, ensino superior, experiência de trabalho fora do negócio, conhecimento adquirido com os pais, apoio e experiência pai e mãe, e consultor agrícola) não foram incluídos no roteiro de entrevista inicial.

#### 3.3.4 Seleção dos Informantes

Foi adotado o termo “informante” para os indivíduos entrevistados, seguindo a denominação proposta por Strauss e Corbin (2008). Dado o uso da GT nesta pesquisa, seria incongruente determinar um número certo/específico de respondentes, pois o método é alinhado pela amostragem e saturação teórica. No início do projeto, não é possível definir o número exato de respondentes. A amostra é determinada conforme necessidade em preencher as lacunas verificadas, além disso tem-se a disponibilidade dos informantes. Dez informantes foram

entrevistados e, para fins de atendimento ao Comitê de Ética em Pesquisa, estimou-se em torno de no máximo 15 informantes entrevistados.

Pesquisas que utilizam a GT são guiadas pela amostragem teórica, em que a amostragem é dirigida pela teoria emergente (GOULDING, 2002). A amostra não se forma *a priori*, mas no decorrer da pesquisa, seguindo as lacunas da teoria emergente, para chegar a “saturar” as categorias, coletando dados de sujeitos e contextos que apresentem características relevantes para o desenvolvimento da teoria (TAROZZI, 2011). Esse tipo de amostragem é especialmente útil ao explorar áreas novas ou desconhecidas, pois permite que o pesquisador escolha caminhos de amostragem que resultem em maior retorno teórico (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A amostragem de casos, contextos ou informantes é guiada pela necessidade de testar os limites de explicações em desenvolvimento, as quais são constantemente baseadas nos dados que estão sendo analisados (GIBBS, 2011). Dessa forma, o pesquisador circula entre os participantes, reunindo novas entrevistas e, em seguida, retorna à teoria em desenvolvimento para preencher as lacunas e estudar como ela funciona (CRESWELL, 2014).

O procedimento de amostragem continua até atingir o ponto de saturação teórica, quando a análise se esgota e nenhum novo dado está surgindo (KENNY; FOURIE, 2015). Esse é o ponto no desenvolvimento da categoria em que não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante a análise (STRAUSS; CORBIN, 2008). O pesquisador permanece em campo até que não haja mais informações novas a serem coletadas dos participantes ou até que os dados estejam saturados (GOULDING, 2002). Na etapa final de codificação, é adotada a amostragem discriminada, na qual o pesquisador seleciona os locais, pessoas e documentos que vão maximizar as oportunidades de fazer análise comparativa (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Desta forma, para atender o objetivo proposto nessa tese, os informantes selecionados são sucessores rurais familiares envolvidos na gestão do negócio familiar. Os critérios adotados para a seleção dos informantes (sucessores rurais) são:

- a) O sucessor estar atuando em algum nível de gerenciamento da propriedade rural familiar, seja em conjunto ou não com o antecessor (ou outros membros familiares).
- b) A propriedade familiar rural deve ter origem em geração anterior (no mínimo segunda geração).

Quando havia mais de um sucessor rural desempenhando a gestão do negócio familiar em uma propriedade, foi realizado contato para entrevistar apenas um, de acordo com a disponibilidade.

### 3.3.5 Codificação

A codificação consiste em uma reflexão profunda sobre os dados, o que leva a uma análise e interpretação profunda dos significados dos dados (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). A codificação é pautada por um processo iterativo de coleta e análise de dados, conforme os procedimentos apresentados por Strauss e Corbin (2008). Dentre os tipos de codificação utilizados, destacam-se: a) codificação aberta; b) codificação axial; c) codificação seletiva. Ao longo do desenvolvimento da teoria a partir dos dados, foram geradas categorias, conceitos, propriedades e dimensões.

As primeiras codificações ajudam a definir os temas a serem tratados nas entrevistas sucessivas, apontando as direções para ampliar a amostra, para escrever as primeiras reflexões e favorecer a emergência de *insights* que o pesquisador pode ter (TAROZZI, 2011). As categorias podem mudar de nome cada vez que se busca nos dados mais conceitos e se fazem comparações, sendo que tais modificações acontecem até que se encontre o significado mais apropriado (SANTOS; NÓBREGA, 2002).

Categorias são conceitos derivados dos dados, que representam os fenômenos; propriedades, por sua vez, são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria; dimensões indicam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha ou de uma faixa (STRAUSS; CORBIN, 2008). A dimensionalização das categorias possibilita a comparação de novos dados com os existentes, enriquecendo a fundamentação empírica e a variabilidade dos elementos teóricos (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004). Esse processo é fundamental para o desenvolvimento da teoria, pois contribui para o aumento do poder explicativo (PINTO; SANTOS, 2012).

A codificação aberta tem como pressuposto descobrir, nomear e categorizar fenômenos segundo suas propriedades e dimensões. Nesse estágio, a coleta de dados busca permanecer aberta a todas as possibilidades (STRAUSS; CORBIN, 2008). Os dados são separados em partes distintas e comparados em busca de similaridades e diferenças; eventos considerados parecidos são agrupados sob conceitos abstratos, denominados “categorias” (CEPELLOS; TONELLI, 2020).

Após identificar as categorias, ocorre nova comparação, desta vez entre elas, o que resulta em uma melhor estruturação do conceito. Esse processo leva à redução das categorias, identificando a ideia que melhor explica o fenômeno de cada grupo de categorias, e, assim, são identificadas as categorias e seus componentes (ou subcategorias) (NICO *et al.*, 2007). Na amostragem aberta a coleta de dados deve ser seguida imediatamente pela análise. À medida que a análise prossegue, as questões que surgem ao fazer comparações entre os incidentes se tornam guias para coleta de dados adicionais, permitindo que o pesquisador ajuste continuamente as entrevistas ou observações com base nos conceitos emergentes relevantes (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Na codificação axial, o objetivo é ver como as categorias se relacionam às suas subcategorias e também desenvolver melhor as categorias em termos de suas propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesse estágio, os dados previamente divididos durante a codificação aberta são reagrupados (CEPELLOS; TONELLI, 2020). O processo de construção dos diagramas se inicia nessa etapa, tornando-se útil para identificar e classificar as várias relações entre os elementos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

À medida que as categorias se tornam mais densas, ricas e precisas, suas inter-relações entre si tornam-se evidentes (KENNY; FOURIE, 2015). Isso prepara o caminho para a codificação seletiva, que tem como propósito integrar as categorias ao longo do nível dimensional, a fim de formar uma teoria, validar as declarações sobre as relações entre conceitos e aperfeiçoar as categorias que necessitam de mais refinamento. Nessa etapa, a amostragem é altamente seletiva, o que significa escolher propositalmente locais para maximizar ou para minimizar diferenças, tornando-se um elemento fundamental (STRAUSS; CORBIN, 2008). No tópico seguinte será apresentada sobre a ferramenta que auxiliou na organização dos dados para a codificação.

#### 3.3.5.1 *Software* ATLAS.ti

Existem mais de 20 pacotes de *software* disponíveis para auxiliar pesquisadores qualitativos em seus trabalhos com dados, sendo alguns amplamente usados na comunidade qualitativa (KELLE, 2015). No que diz respeito ao CAQDAS (*Software* de Análise de Dados Qualitativos Assistidos por Computador), existem várias opções disponíveis, variando em complexidade, custo e funções (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Esses programas contribuem para a criatividade no sentido de que os pesquisadores são capazes de experimentar diferentes visões de

dados, olhando para as relações primeiro “desta forma” e depois “daquela forma” sem ter que gastar muito tempo recuperando e organizando dados (CORBIN; STRAUSS, 2015).

O uso de *software* de análise de dados qualitativos pode economizar tempo e tornar o trabalho mais gerenciável, especialmente quando lida com grandes conjuntos de dados e em configurações de trabalho em equipe, além disso, pode aumentar a construção de credibilidade, tornando os processos de pesquisa mais transparentes e replicáveis (HWANG, 2008).

O ATLAS.ti é um programa de análise qualitativa que oferece várias vantagens, como economia de tempo em grandes volumes de dados), a capacidade de incorporar reflexões teóricas por meio de notas de campo ou memorandos, a inclusão de dados de diferentes naturezas (entrevistas, vídeos, jornais, manuais, catálogos, etc.), a possibilidade projetos com vários analistas trabalhando simultaneamente e a capacidade de traçar redes conceituais, facilitando a análise da pesquisa (SAN MARTÍN CANTERO, 2014).

Nesta pesquisa foi utilizado o ATLAS.ti 22 *Windows*, ele oferece ferramentas criativas, sistemáticas e flexíveis para gerenciar, extrair, comparar, explorar e organizar os dados, resultando em maior robustez e confiabilidade na apresentação dos resultados. O ATLAS.ti é compatível com o método da GT. Possui dois modos principais de operacionalização: o nível de dados que inclui atividades como segmentação de arquivos de dados, codificação de passagens de texto, imagem, áudio e vídeo, e a escrita de comentários e memorandos; e o nível conceitual, que se concentra na consulta de dados e atividades de construção de modelos, como vincular códigos em redes, além de escrever mais alguns comentários e memorandos (FRIESE, 2022).

### 3.3.6 Retorno à Literatura

Trazer a literatura para a redação não apenas demonstra sentido acadêmico, mas também permite ampliar, validar e refinar o conhecimento no campo (STRAUSS; CORBIN, 2008). De acordo com os autores, após a fase de coleta e análise de dados, a literatura pode ser utilizada para confirmar os resultados obtidos ou, por outro lado, os resultados podem ser usados para ilustrar onde a literatura é incorreta, excessivamente simplista ou explica o fenômeno apenas parcialmente.

Portanto, recorreu-se à literatura para comparar a teoria substantiva desenvolvida com o que já foi produzido sobre o tema, conforme apresentado no Capítulo 9.

### 3.3.7 Avaliação

Para assegurar que a teoria esteja fundamentada no material coletado, a teoria emergente será considerada provisória até que seja validada (KENNY; FOURIE, 2015). Portanto, uma teoria deve ser conceitualmente densa, devendo incluir relações conceituais, por isso a conceituação teórica significa padrões de ação e interação entre vários tipos de unidades ou atores sociais (GOULDING, 2002).

Strauss e Corbin (2008) apresentam critérios para avaliar o processo de pesquisa e a base empírica - Quadro 4. Os autores enfatizam que os critérios devem ser usados como diretrizes e não devem ser tomados como regras avaliadoras rígidas.

Quadro 4: Critérios para avaliar o processo de pesquisa e a base empírica do estudo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério 1: Como a amostragem original foi selecionada? Em que bases?</li> <li>• Critério 2: Quais as principais categorias que surgiram?</li> <li>• Critério 3: Quais foram os fatos, os incidentes ou as ações (indicadores) que orientaram para algumas dessas categorias principais?</li> <li>• Critério 4: Com base em que categorias foi feita a amostragem teórica? Como as formulações teóricas guiaram parte da coleta de dados? Depois que a amostragem teórica foi feita, o quanto as categorias se mostraram representativas?</li> <li>• Critério 5: Quais as proposições principais que relacionam as categorias e como foram formuladas e validadas?</li> <li>• Critério 6: Houve casos em que as proposições não explicaram o que estava acontecendo com os dados? Como essas discrepâncias foram resolvidas?</li> <li>• Critério 7: Como e por que a categoria central foi selecionada? Essa coleta foi súbita ou gradual e foi difícil ou fácil? Em que bases foram tomadas as decisões analíticas finais?</li> <li>• Critério 8: Foram gerados conceitos a partir dos dados?</li> <li>• Critério 9: Os conceitos estão sistematicamente relacionados?</li> <li>• Critério 10: Há muitas associações conceituais e as categorias são bem desenvolvidas? As categorias têm densidade conceitual?</li> <li>• Critério 11: A variação faz parte da teoria?</li> <li>• Critério 12: As condições sob as quais a variação pode ser encontrada estão inseridas no estudo e são explicadas?</li> <li>• Critério 13: O processo foi levado em consideração?</li> <li>• Critério 14: Os resultados teóricos parecem ser importantes, e até que ponto?</li> <li>• Critério 15: A teoria passa pelo teste de tempo (consegue perdurar) e se torna parte das discussões e das ideias trocadas entre os grupos sociais e profissionais relevantes?</li> </ul>
--

Fonte: Adaptado de Strauss e Corbin (2008).

Assim, os critérios mencionados foram adotados como diretrizes para avaliação da teoria substantiva desenvolvida neste estudo. Também foi realizada avaliação junto aos informantes entrevistados, conforme maiores detalhes no Capítulo 10.

## 4 CONSTRUÇÃO DA TEORIA

A partir deste momento será assumida a primeira pessoa do singular na redação, visando demonstrar a identidade da pesquisadora, prática esta usual em trabalhos que utilizam o método GT, como evidenciado nas pesquisas de Bandeira-de-Mello (2002), Oliveira (2016) e Sordi (2018).

Neste capítulo são descritos os procedimentos utilizados na construção da teoria substantiva, desde a definição da investigação, jornada percorrida, experiências, percepções e estratégias adotadas.

### 4.1 PROCEDIMENTOS PRÉ-CAMPO DE PESQUISA

Desde 2010, sou servidora de carreira em universidade federal, ocupando o cargo de administradora. Ao ingressar no doutorado em 2019 e escolher o tema de investigação para pesquisa, meu desejo era selecionar algo que tivesse relação e pudesse contribuir com as minhas atribuições desenvolvidas na administração pública.

A temática sucessão rural familiar foi sugerida pela minha orientadora prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, devido compreender sua área de pesquisa e atuação desde 2014. A relação direta entre “sucessão” e “gestão”, e conseqüentemente sua conexão com minha área de atuação profissional, despertou meu interesse em explorar esse assunto.

Além disso, minha vivência com o processo de sucessão rural familiar proporcionou a oportunidade de registrar algumas memórias, pois sou neta de produtor rural tanto do lado materno quanto paterno. Situações típicas descritas em relatos, bem como verificado na literatura, reportagens e nos próprios dados desta investigação, me fizeram lembrar momentos observados na infância/adolescência. Na minha família do lado materno, não houve sucessão rural, e a propriedade da família foi vendida e dividido o recurso entre os herdeiros. No lado paterno, um dos filhos assumiu como sucessor, dando continuidade ao trabalho iniciado em gerações passadas.

Essa combinação de experiências, tanto na parte profissional como pessoal, contribuiu significativamente para o meu interesse em investigar sobre a sucessão rural familiar, especialmente em compreender o problema de pesquisa proposto. Assim, em 2019 dei início à minha inserção nessa temática, realizando pesquisas em bases de dados, participando de um grupo de pesquisa dedicado ao estudo do processo sucessório no campo, coordenado pela orientadora, além de participação em palestras e outros eventos relacionados.

No segundo semestre de 2020, a proposta de pesquisa era analisar a “construção do conhecimento” do sucessor rural familiar a partir de teorias já consolidadas. Essa proposta foi apresentada na disciplina de Seminários de Tese. Contudo, após a apresentação na disciplina, percebi que a proposta, baseada em teorias pré-existentes, não estava tão clara em termos práticos, o que dificultava a exploração dos significados e relações que estavam subentendidos no processo.

Por isso, em dezembro de 2020, foi definida a utilização do método GT, que explica o fenômeno a partir dos dados, sem depender de arcabouço teórico pré-existente. O delineamento da pesquisa voltado para a “gestão do conhecimento” mostrou-se mais amplo e dinâmico, sendo mais adequado para abordar os desafios atuais enfrentados pelos sucessores como futuros gestores rurais.

Desde a definição do método, passei a fazer parte de um grupo de estudo específico sobre a utilização da GT, composto por membros dos Estados de MS, SC e SP. Nesse grupo, realizamos reuniões mensais à distância, onde debatemos textos sobre o método, fizemos apresentações e discussões sobre os trabalhos em andamento, além de produzir trabalhos e projetos de pesquisa em parceria.

As perspectivas inferidas na revisão integrativa (literatura acadêmica) e os elementos verificados na literatura não-técnica, sobre sucessão rural e conhecimento, foram de grande valor ao permitirem que eu tivesse um contato preliminar com o que poderia ser encontrado no campo.

Em agosto de 2021, participei do Consórcio Doutoral, apresentando a proposta dessa investigação na III Jornada do Conhecimento & Inovação, promovido pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Nesse evento, recebi valiosas contribuições da banca. Em outubro de 2021, participei do V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação – EIGEDIN, realizado pela UFMS, onde apresentei artigo decorrente de estudo realizado durante esta tese. Em junho de 2022, participei do painel “Elementos presentes na Sucessão Rural”, organizado pela Universidade de Passo Fundo, onde apresentei alguns resultados preliminares desta investigação, juntamente com a orientadora e mais duas colegas doutorandas que estudam sobre sucessão rural. Em novembro de 2022, realizei apresentação sobre a proposta deste trabalho com resultados preliminares do III Seminário AINVEF – *Avances em la Investigación sobre Empresa Familiar*, organizado pela Universidad de Almería – Espanha.

Em novembro de 2021, concluí curso de Análise de Dados Qualitativos com o Apoio de *Software*, com carga horária de 8 horas. Esse curso me proporcionou avanços significativos e uma

melhor compreensão do ATLAS.ti. Durante o período de novembro/2021 a janeiro/2022, foram realizados testes de codificação utilizando o *software*, baseados em duas entrevistas piloto, como mencionado anteriormente.

Concomitantemente, a partir de 2021, participei de reuniões com alunos de iniciação científica e de trabalho de graduação da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, coordenado pela orientadora. Durante essas reuniões, foram desenvolvidos trabalhos que utilizaram as técnicas de codificação da GT no ATLAS.ti. Tive o papel de auxiliar na orientação de alunos nos pontos que se relacionavam de alguma forma com essa investigação. A codificação e análise dos dados utilizando o *software* foram realizadas, em parte e em grupo, o que se mostrou um ótimo exercício de aprendizado conjunto na utilização dos procedimentos da GT e na utilização do ATLAS.ti.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO E PÓS-CAMPO DE PESQUISA

Os procedimentos de campo, incluindo a coleta de dados e a análise, tiveram início em fevereiro de 2022, logo após aprovação do Comitê de Ética. Para otimizar o tempo exigido na codificação, adotou-se a estratégia de realização de ciclos. O primeiro ciclo consistiu em três entrevistas, seguidas da análise, adaptações no roteiro de entrevista, conforme necessário, e definição do direcionamento para a próxima amostragem teórica. Em seguida, o segundo ciclo foi conduzido com mais três entrevistas e, por fim, o último e terceiro ciclo com quatro entrevistas, quando houve a indicação de saturação teórica. Desta forma, a coleta de dados foi encerrada em outubro/2022, com um total de 10 entrevistas.

Saldaña (2016) destaca que parte dos dados codificados durante os processos de codificação do primeiro ciclo pode variar em magnitude de uma única palavra a um parágrafo inteiro, uma página inteira de texto ou um fluxo de imagens em movimento. Complementa que nos processos de codificação do segundo ciclo, as porções codificadas podem ser exatamente as mesmas unidades, passagens de texto mais longas, memorandos analíticos sobre os dados e até mesmo uma reconfiguração dos próprios códigos desenvolvidos até o momento.

Os informantes foram amostrados com base na conveniência e oportunidade, preenchendo as lacunas até que a saturação teórica fosse alcançada. Para obter a participação dos informantes, foram utilizadas diferentes estratégias: contatos diretos desta pesquisadora (três informantes); contatos indiretos desta pesquisadora, são aqueles contatos que uma pessoa conhecida da

pesquisadora indicou (dois informantes); indicação orientadora (um informante); indicação de participante do grupo de estudo (um informante); busca do perfil desejado em sites diversos (um informante); contato a partir de evento (um informante) e contato com instituição atuante no agronegócio (um informante). Totalizando dessa forma os 10 informantes entrevistados.

A transcrição das entrevistas foi realizada pelo *software* Transkriptor, que converteu as entrevistas de vídeo para texto. Após essa conversão, foi feita uma verificação cuidadosa do material para garantir a fidedignidade e integridade das informações. A técnica de transcrição naturalizada foi adotada, nela a transcrição é feita com base nos dizeres dos informantes. Entretanto, em certos momentos, com base na reflexividade da pesquisadora, pequenos ajustes da linguagem falada para a escrita foram realizados para que o discurso ficasse mais claro e fizesse sentido, possibilitando maior fluidez e entendimento.

Na fase inicial de codificação, o objetivo é gerar ideias e categorias, seguido pela codificação adicional que envolve explorar e aplicar essas ideias ou códigos à medida que a amostra é estendida propositalmente e o texto adicional é revisado. Nesse processo, o pesquisador busca confirmação e contradição, dominância, padrões de associação ou extensão dos conceitos que estão sendo codificados, enquanto observa em memorandos detalhados as variações em seu uso e as circunstâncias dessas variações (BAZELEY, 2013).

O processo de análise do primeiro ciclo de dados foi o que demandou maior tempo e dedicação. Foram selecionados trechos da entrevista, denominados de “citações”, a partir da análise destas citações, assim como também do contexto, foram inferidos “códigos”. Um código na investigação qualitativa é mais frequentemente uma palavra ou frase curta que simbolicamente atribui um atributo somativo, saliente, de captura de essência e/ou evocativo para uma porção de dados visuais ou baseados em linguagem (SALDAÑA, 2016). Os códigos são rótulos que atribuem significado simbólico às informações descritivas ou inferenciais compiladas durante um estudo (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Nessa fase, as citações foram identificadas e códigos foram atribuídos a elas, conforme faziam sentido. Contudo, me senti insegura em relação ao grande volume de códigos identificados (não havia terminado a codificação da terceira entrevista e já tinha mais de 180 códigos distintos). Diante disso, decidi parar de identificar os códigos, focando apenas nas citações, identificando e nomeando-as, finalizando o primeiro ciclo. Na GT é preciso estar aberto a idas e vindas, avanços

e retrocessos e novos avanços, não há uma sequencialidade e previsibilidades dos achados e ações do pesquisador (OLIVEIRA; NAKAYAMA, 2018).

Após a verificação desse grande volume de códigos, decidi fazer uma “pausa” (distanciamento dos dados) e, nesse intervalo, aprofundi a leitura em materiais que utilizaram a GT e ATLAS.ti, além de assistir a vídeos e *webinars*. Foi nesse ponto que percebi que havia caído na “armadilha de codificação” (BAZELEY, 2013), ou seja, estava sobrecarregada com a quantidade de códigos considerados independentes. Além disso, tive problemas técnicos em meu equipamento (*notebook*) e precisei refazer toda a análise que já havia realizado no ATLAS.ti. Apesar de demandar mais tempo, essas situações permitiram que eu ganhasse maturidade e segurança durante o processo subsequente.

Friese (2022) sugere que, em vez de gerar muitos códigos em nível descritivo, o nome da citação pode ser usado na fase de codificação nas abordagens indutivas, incluindo a GT. Dessa forma, após essa segunda “reanálise”, o processo ocorreu da seguinte maneira: selecionei as citações identificadas como pertinentes e atribuí a elas um nome, totalizando 525 citações nessa primeira rodada. Essas citações foram nomeadas para facilitar o processo de abstração na geração de códigos e categorias emergentes.

Posteriormente, retornei a essas citações atribuindo possíveis códigos. No entanto, com objetivo de evitar perder-me na quantidade excessiva de códigos e evitar repetições de códigos similares, como ocorreu na primeira análise, decidi criar pastas no ATLAS.ti (possíveis categorias) e direcionar os códigos gerados para essas pastas, conforme identificava certos padrões entre os rótulos.

Ao final da codificação, 241 citações receberam o código denominado “sem código” (considerando as dez entrevistas), esses códigos não foram direcionados para nenhuma pasta. Essa foi uma forma de organizar os dados que achei mais prática e clara, já que algumas citações por motivo diverso não se enquadravam em nenhuma categoria, por exemplo, citações que estavam fora do escopo da investigação ou citações que foram associadas a *hiperlink*<sup>4</sup>.

A codificação usando ferramentas tradicionais, como marca-textos e *post-its*, combinada com pacote de *software* digital que oferece suporte ao gerenciamento de dados, oferece um método de análise válido e testado para a geração de teoria fundamentada (MAHER *et al.*, 2018). Nesse

---

<sup>4</sup> Os *hiperlinks* são atribuídos pelo pesquisador no *software* ATLAS.ti e podem conectar citações expressando relações entre elas a partir de denominações, como exemplo: explica, discute, suporta, contradiz, etc.

sentido, ao final de cada ciclo, realizei “saídas” do ATLAS.ti para utilizar e validar as denominações das possíveis categorias no Microsoft Excel. A visualização dessas categorias em outra configuração, no caso em formato de planilha, proporcionou mais de clareza para mesclar ou dividir os dados existentes. Isso facilitou a análise e a identificação de padrões ao final de cada ciclo de codificação.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas apresentações sobre a evolução da investigação e análise de dados em diversos contextos. Apresentei os avanços do estudo no grupo de estudo da GT do qual faço parte, participando de reuniões mensais para compartilhar o progresso. Fiz apresentações durante as orientações com a professora Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, refletindo e revendo sobre cada decisão na construção. Outra importante interação foi com a professora Dr<sup>a</sup>. María Katuska Cabrera Suárez, minha supervisora durante o doutorado sanduíche da ULPGC – Universidad de Las Palmas de Gran Canaria/Espanha. Realizei apresentações periódicas sobre o andamento da investigação, o que resultou em discussões e reflexões enriquecedoras. As interações foram fundamentais, pois as discussões e reflexões trouxeram questionamentos e pontuações que estimularam ainda mais o processo de análise e amadurecimento dos dados. Na ULPGC, apresentei de forma presencial, no fim do período sanduíche, para as professoras Erlaine e María Katuska todo o processo desta investigação, incluindo os resultados verificados e direcionamento para elaboração de artigo em parceria entre UFMS, UFGD e ULPGC, que será desdobramento da tese.

Strauss e Corbin (2008) destacam que o uso de diagramas permite ao pesquisador ganhar distância dos dados, forçando-o a trabalhar com conceitos e não com os detalhes dos dados. Dessa forma, ao final de cada ciclo de análise, foram desenvolvidos diagramas do ordenamento conceitual para representar a evolução do processo, que podem ser consultados nos apêndices a seguir:

- Apêndice E apresenta o diagrama concluído ao término do primeiro ciclo (com três entrevistas). Nele, foi possível identificar a indicação da categoria central, bem como as demais categorias e suas propriedades.
- Apêndice F exibe o diagrama elaborado ao fim do segundo ciclo (totalizando seis entrevistas) e análises. Neste ponto, foi possível observar o amadurecimento das possíveis dimensões da pesquisa.
- Apêndice G representa o término do terceiro ciclo (com um total 10 entrevistas) e análise. Neste estágio, os dados foram refinados ainda mais, culminando na

representação para a teoria substantiva. A teoria é apresentada e discutida em sua totalidade no Capítulo 8.

Os diagramas foram elaborados com o uso do aplicativo de diagramação Lucidchart. Para Strauss e Corbin (2008), esses diagramas são memorandos visuais, não-escritos, que representam as relações entre os conceitos, demonstrando a evolução e sendo fundamentais para manter os registros da análise.

Nesse sentido, foram registrados nos memorandos gerados no ATLAS.ti todo o processo de desenvolvimento da investigação, incluindo:

- a) Diário de pesquisa: contendo descrição e detalhamento do que foi realizado durante a pesquisa.
- b) Grupo de entrevistas: registrando minhas percepções sobre cada uma das dez entrevistas.
- c) Roteiro de entrevista: com apontamentos sobre adequações pertinentes para as entrevistas subsequentes.
- d) Grupo de categorias: contendo um memorando para cada categoria gerada, com os detalhes sobre suas propriedades e dimensões, acompanhando a evolução da análise de dados.
- e) Teoria substantiva: registrando e acompanhando o desenvolvimento da teoria substantiva ao longo do processo.

É importante destacar que comentários foram gerados diretamente no ATLAS.ti durante todo o processo de análise e também contribuíram para a construção da teoria substantiva. Todas as entrevistas foram conduzidas à distância, devido ao período pós-pandêmico, o que também possibilitou uma maior diversidade de informantes nas diferentes regiões do Brasil, com experiências e culturas distintas, enriquecendo assim o desenvolvimento da teoria substantiva.

O contato com três dos informantes foi intermediado por terceiros., sendo que dois deles receberam auxílio de familiares para organizar e disponibilizar equipamento e internet no momento da entrevista, enquanto um dos informantes contou com apoio de funcionário para agendar o horário da entrevista.

Ao longo da coleta de dados, a grande maioria dos participantes demonstrou sentir-se à vontade durante as entrevistas, como se estivessem em uma conversa sobre sua história e história da propriedade familiar. No entanto, houve participante que aparentava certa timidez ou falta de prática em realizar videochamadas, pois em alguns momentos evitava olhar direto para a câmera ou demorava um tempo maior para responder. Também houve situações, especialmente com

informante de baixa escolaridade, em que foi necessário reformular a mesma pergunta de diferentes formas para estimular respostas mais completas ou detalhadas.

No próximo tópico, será abordado o processo de teorização utilizado nesta pesquisa, a fim de familiarizar o leitor com o método empregado.

### 4.3 TEORIZAÇÃO

Teoria é compreendida como um conjunto de categorias bem desenvolvidas, sistematicamente inter-relacionadas por meio de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explica fenômenos sociais (STRAUSS; CORBIN, 2008). O método não tem a pretensão de testar teorias, mas de descobrir e elaborar hipóteses conceitualmente fundamentadas nos dados que podem vir a ser testadas (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2004).

As teorias são construídas, variam em sua natureza e não são todas iguais, independentemente de como são construídas, cada uma é única (STRAUSS; CORBIN, 2008). No cerne da teorização está a interação entre o pesquisador e os dados a partir dos quais os conceitos são identificados, desenvolvidos em termos de suas propriedades e dimensões e integrados em torno de uma categoria central por meio de declarações que denotam as relações entre todos eles (CORBIN; STRAUSS, 2015).

Neste tópico, é apresentado um pouco mais sobre o processo de teorização na GT. Saldaña (2016) aborda dois tipos de codificação na criação de códigos. O primeiro é a “Codificação Dedutiva”, que consiste em uma “lista inicial” provisória de códigos antes do trabalho de campo, oriunda de uma estrutura conceitual, lista de questões de pesquisa, hipóteses, áreas problemáticas e/ou variáveis-chave que o pesquisador traz para o estudo. O segundo tipo é o utilizado nesta pesquisa, por ser alinhado à GT - a “Codificação Indutiva”. Na Codificação Indutiva, outros códigos surgem progressivamente durante a coleta de dados, sendo mais bem fundamentados empiricamente e são especialmente satisfatórios para o pesquisador que descobriu um importante fator local (SALDAÑA, 2016).

A microanálise é composta pelas codificações aberta e axial, representando um passo fundamental no desenvolvimento da teoria, pois é por meio dela que se realiza um exame minucioso dos dados e os pesquisadores conseguem descobrir novos conceitos e novas relações, desenvolvendo categorias sistematicamente em termos de propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008). O processo de microanálise (análise microscópica) foi realizado de forma

detalhada, especialmente no início da codificação. Nesse processo foram descobertas possíveis categorias e relações, até o estabelecimento das categorias, seguindo para uma análise mais focada para preencher essas categorias e verificar as suas relações.

Duas principais ferramentas foram utilizadas na microanálise. A primeira é a formulação de perguntas, um mecanismo analítico para abrir a linha de investigação e direcionar para a amostragem teórica. Fazer perguntas gera ideias, concentra a atenção e aumenta a sensibilidade ao que está acontecendo nos dados (BAZELEY, 2013).

Outra ferramenta é o uso de comparações, uma característica essencial na GT, pois potencializa a sensibilidade do pesquisador em relação aos dados. De acordo com Strauss e Corbin (2008), as comparações são especialmente importantes porque permitem identificar variações nos padrões encontrados nos dados. À medida que outros casos são examinados e comparados incidente por incidente, há mais chances de reconhecer igualdades e variações nas categorias, além de possibilitar a compreensão de como um caso pode ser relevante para o próximo ou em que eles diferem (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Complementarmente, os autores apresentam ferramentas analíticas - mecanismos e técnicas que podem ser usados pelo pesquisador para auxiliar nas comparações e formulações de perguntas. Alguns exemplos incluem: o uso de questionamentos mais específicos (*quem? quando? por quê? onde? o quê? como? quanto? com que resultados?*); análise de uma palavra, frase ou parágrafo – o que permite ao pesquisador levantar questões sobre possíveis significados; e análise adicional por meio de comparações, contemplando comparações teóricas através da técnica de *flip-flop*<sup>5</sup>, comparação sistemática de dois ou mais fenômenos e “acendendo a bandeira vermelha”<sup>6</sup>.

A codificação é um processo dinâmico de fluxo livre e criativo. Compreender a lógica do processo analítico é essencial para o desenvolvimento de uma teoria substantiva. Durante a codificação aberta, os dados foram separados e agrupados em partes distintas, buscando similaridades e diferenças. Nesse sentido foram criadas “pastas” no ATLAS.ti, inicialmente consideradas como categorias provisórias, para atribuir “códigos” às citações indicadas. No início da análise, as relações entre os códigos não estavam claras e, portanto, não constam nos diagramas iniciais, mas foram expressas em memorandos e comentários no *software*.

---

<sup>5</sup> Indica que um conceito foi virado “pelo avesso” ou “de cabeça para baixo” para obter uma perspectiva diferente sobre o fato, objeto ou ação/interação.

<sup>6</sup> Reconhecimento de que tendências, suposições ou crenças do pesquisador ou informante estão interferindo na análise.

Como pesquisadora, tive a impressão de estar diante de um quebra-cabeças gigante: 525 citações somente com as três primeiras entrevistas (ciclo 1); mais 315 citações com as três entrevistas seguintes (ciclo 2); e 599 citações referente às quatro últimas entrevistas (ciclo 3), totalizando 1.439 citações.

Os conceitos foram inicialmente agrupados em categorias descritivas, sendo posteriormente reavaliados quanto aos seus inter-relacionamentos. Por meio de uma série de etapas analíticas, eles são gradualmente incluídos em categorias de ordem superior ou em uma categoria central subjacente, sugerindo, dessa forma, uma teoria emergente (GOULDING, 2002). Nesse sentido, no momento inicial da análise, foi fundamental nomear e fazer a separação em grupos, no caso possíveis “*categorias*”. Ao conceituar as categorias ocorre a abstração, posteriormente volta-se aos dados para uma análise mais profunda, o processo de conceitualização foi especialmente realizado no Microsoft Excel, seguido de sucessivas apresentações e discussões com a orientadora, supervisora e grupo de pesquisa.

A amostragem teórica seguiu o decorrer da investigação, buscando maximizar oportunidades de comparar fatos e incidentes para determinar como uma categoria varia em termos de suas propriedades e dimensões. Essa abordagem tem como objetivo alcançar densidade na análise, ou seja, identificar as propriedades e dimensões importantes de uma categoria, construindo variação, dando precisão a essa categoria e aumentando o poder explanatório da teoria (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Posteriormente, após a devida integração das categorias, formando um esquema teórico, além das condições, ações-interações e conseqüências, os resultados da investigação assumem a forma de teoria. Strauss e Corbin (2008) apontam que esse processo é contínuo, sendo uma interação entre o pesquisador e os dados. Como forma de apresentar a teoria substantiva, os resultados foram expostos como um conjunto de conceitos inter-relacionados, como apresentado com mais detalhes na Parte III – Resultados e Discussão.

### PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

## 5 OS SUCESSORES RURAIS FAMILIARES E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO NA PROPRIEDADE

Neste capítulo são apresentadas informações gerais sobre o perfil dos informantes, bem como suas percepções em relação à preparação para ser um sucessor rural familiar.

### 5.1 PERFIL DOS INFORMANTES

Do ponto de vista analítico, os dados que são relevantes, não os detalhes específicos de um caso ou de uma pessoa ou grupo (STRAUSS; CORBIN, 2008). Pesquisa que desenvolveu teoria formal (envolvendo 1.280 participantes entrevistados) fez levantamento de informações sobre o perfil dos informantes - etnia, idade, gênero, orientação sexual ou classe social (BROWN, 2016). Embora essas informações não tenham sido diretamente empregadas para o desenvolvimento da teoria, a amostragem proposital foi combinada com a amostragem teórica, assegurando assim a inclusão de um grupo diversificado de participantes nas entrevistas.

Este estudo segue a mesma lógica, buscou-se abranger participantes com perfis variados, e, assim, enriquecer o desenvolvimento da teoria substantiva. Conforme afirmado por Strauss e Corbin (2008), quanto maior as variações incorporadas nos dados, mais diferentes são as condições contempladas e mais densa é a teoria substantiva.

Foram realizadas um total de dez entrevistas, entre os dias 20/02/2022 e 11/10/2022, resultando em 9 horas e 13 minutos de gravação, com uma média de duração de 55 minutos por entrevista. Esse tempo englobou tanto uma breve apresentação da investigação quanto as perguntas seguindo o roteiro semi-estruturado, conforme detalhado no Quadro 6.

Quadro 5: Tempo de gravação das entrevistas

<b>Informante</b>	<b>Tempo de Gravação</b>
A	1 hora e 8 minutos
B	46 minutos
C	1 hora e 8 minutos
D	36 minutos
E	32 minutos
F	1 hora e 9 minutos
G	1 hora e 1 minuto
H	1 hora e 11 minutos
I	50 minutos
J	47 minutos
<b>TOTAL</b>	<b>9 horas e 13 minutos</b>
<b>Média/entrevista</b>	<b>55 minutos</b>

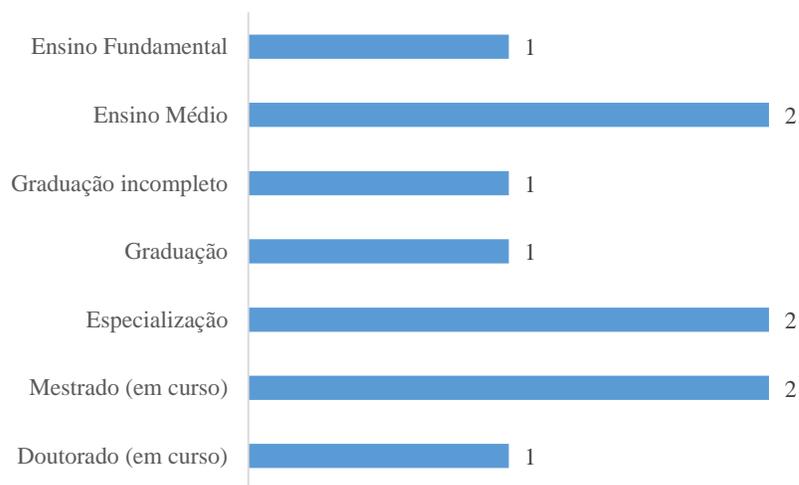
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Como forma de proteger a identidade dos (as) entrevistados (as), os dados que os identifiquem foram omitidos, seguindo as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº. 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018). Para isso, foi adotada a denominação padrão de “informante”. Os entrevistados foram compostos por seis homens e quatro mulheres, abrangendo diversas faixas de idade: 20-29 anos (1), 30-39 (4), 40-49 (3), 50-59 (1) e 60-69 (1). A menor idade 26 anos, a maior 64 anos, sendo a média de idade de 42 anos.

Em relação ao estado civil dos informantes, tem-se quatro solteiros, três divorciados, dois casados e um viúvo. Quanto à gestão da propriedade, metade dos informantes (cinco) conta com a participação do antecessor, enquanto a outra metade não conta por motivos diversos, dentre eles falecimento ou enfermidade. Cinco sucessores rurais familiares atuam em outra atividade profissional concomitantemente: um atua como docente, um é consultor de projetos, um é proprietário de escola que oferece cursos específicos para empresas familiares rurais e dois são empreendedores, um no setor de turismo rural e outro no comércio de produtos para piscina.

A escolaridade dos informantes é diversificada – Figura 6, incluindo seis com formação escolar concluída, um com ensino superior incompleto e os demais em curso. Quanto aos cursos de graduação (completos e incompleto) são nas seguintes áreas: Administração (2), Engenharia Agrônômica (2), Direito (1), Jornalismo (1) e Publicidade e Propaganda (1).

Figura 6: Escolaridade dos informantes



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

O Ensino Fundamental representa a escolaridade de 73% do total de produtores agropecuários (IBGE, 2017). Apesar da dificuldade em encontrar informantes com esse perfil de escolaridade dispostos a participar de entrevista à distância, houve a representação de informante com essa caracterização.

A pesquisa engloba informantes de todas as cinco regiões brasileiras – Centro-Oeste (3), Nordeste (2), Norte (1), Sudeste (3) e Sul (2) - e abrange oito estados (Figura 7). Duas peculiaridades devem ser mencionadas: a) uma propriedade localizada na divisa de dois estados, portanto, foi considerada em ambos os estados (SP e MG); b) em um caso o negócio familiar possui propriedades em dois estados distintos (SP e MS), por isso foi contabilizado em duas regiões.

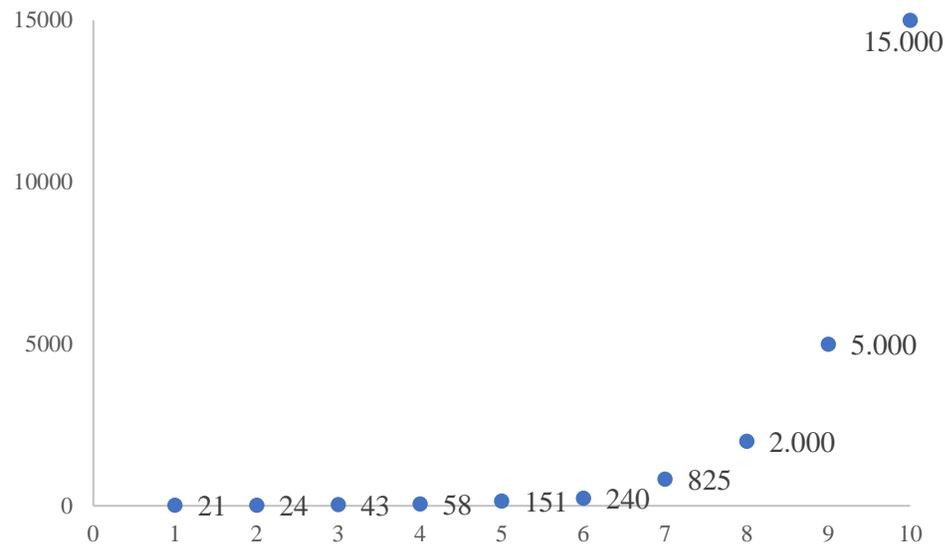
Figura 7: Regiões e estados brasileiros dos informantes



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

O tamanho das dez propriedades rurais familiares varia de 21 até 15.000 hectares (Figura 8). Dois dos entrevistados relataram que parte das terras da família são arrendadas. Quanto à sucessão familiar, quatro das propriedades são pertencentes à: 2ª geração familiar, outras quatro 3ª geração, uma 5ª geração e uma 10ª geração.

Figura 8: Tamanho das propriedades rurais familiares (hectares)



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Ao compararmos os dados dos dois últimos censos agropecuários (2006 e 2017), verificou-se que a quantidade de estabelecimentos com menos de 100 hectares apresentou pouca variação. No entanto, observou-se um crescimento significativo de 7,6% na quantidade de estabelecimentos de 1.000 hectares ou mais (IBGE, 2017).

As atividades desenvolvidas no negócio são variadas: cinco informantes possuem apenas uma atividade, enquanto outros cinco estão envolvidos na produção de diferentes atividades na propriedade familiar (Tabela 3). Dois dos informantes dedicam-se à produção orgânica, sendo que um tem selo de certificação e o outro atua sem certificação.

Tabela 3: Atividades desenvolvidas na propriedade rural familiar

Avicultura de postura	1
Café	1
Pecuária cria e recria	2
Pecuária de leite	1
Arroz, milho e feijão	1
Fruticultura e pecuária de leite	1
Laranja, cana-de-açúcar e integração lavoura- pecuária	1
Pecuária, silvicultura e viticultura	1
Pecuária de leite, milho, arroz, feijão, batata e mandioca	1

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Com base nessas informações, há diversidade de características no perfil dos informantes, abrangendo aspectos como idade, escolaridade, região, atividades produzidas, e outros, o que está

em consonância com as diretrizes preconizadas por Straus e Corbin (2008) para o desenvolvimento de uma teoria substantiva.

## 5.2 COMO SE PREPARAR PARA SER UM SUCESSOR RURAL FAMILIAR

Para Strauss e Corbin (2008), a descrição é básica para o ordenamento conceitual (organização dos dados), sendo assim esse tópico é apresentado de forma descritiva. Dado que o problema de pesquisa tem como escopo o pouco preparo do sucessor rural e os impactos negativos desse preparo insuficiente no negócio familiar, é apresentada a percepção de cada um dos informantes através do que foi relatado sobre esse assunto, ou seja, como eles percebem essa “preparação”, se é que de fato existe/existiu.

Nesse contexto, é contemplado o objetivo específico 1 dessa investigação, que consiste em descrever a percepção do sucessor rural em relação à preparação para assumir a gestão na propriedade familiar. Vale ressaltar que essa apresentação não pretende esgotar a análise do que emergiu nos dados em relação ao processo de gestão do conhecimento, uma vez que essa análise foi aprofundada nos próximos tópicos.

No roteiro de entrevista, basicamente, duas questões abordaram a percepção sobre a preparação para ser sucessor rural familiar. Essas questões foram: “Como você aprendeu a desempenhar as atividades dentro da propriedade?” e “Considerando a sua experiência, o que você daria de conselho para pessoas que vão assumir a propriedade da família como sucessor? Como elas podem se preparar para isso?”.

Realizar esse tópico como proposto permitiu “sair um pouco” do ATLAS.ti e analisar os dados com outro olhar. Essa abordagem possibilitou pensar e repensar os conceitos propostos, estimulando a análise comparativa e levantando perguntas, o que favoreceu o surgimento de hipóteses provisionais<sup>7</sup>. Para Strauss e Corbin (2008), tais perguntas não apenas nos permitem especificar sistematicamente o que vemos, mas, quando assumem a forma de hipóteses ou proposições, sugerem como os fenômenos podem estar possivelmente relacionados uns aos outros.

Após a realização desta análise, pude perceber um ganho significativo ao conseguir visualizar de forma mais clara o que estava implícito nos dados, o que possibilitou avançar para o ordenamento conceitual (Capítulo 6) de maneira mais consistente.

---

<sup>7</sup> Hipóteses provisionais são declarações sobre como os conceitos se relacionam, exemplo: sob tal e tal condição, tal coisa vai acontecer ou tal resultado vai ocorrer. No início essas hipóteses são declaradas muito cruamente, depois são declaradas mais precisamente (STRAUSS; CORBIN, 2008).

### 5.2.1 PERCEPÇÃO INFORMANTE A<sup>8</sup>

Ao ser questionado sobre a principal forma de aprendizado para desempenhar as atividades na propriedade da família, o informante enfatiza sobre o aprendizado no “**dia a dia**”. Ele explica que trabalha no meio rural desde criança, sempre ajudou os pais na propriedade e quando tinha oportunidade acompanhava familiar ou terceiro em alguma atividade no campo.

Para ele, esse aprendizado contínuo é resultado de interações com várias pessoas ao longo do tempo: “**Foi no dia a dia**, porque você acaba conversando com muita gente, você tem contato com muita gente no campo” 1:94<sup>9</sup>. Complementa que esse contato é principalmente com **vendedores** (por exemplo de ração ou sal mineral) e com outros **gerentes e/ou donos de propriedade** que vão na sua propriedade para comprar gado.

“Que eles já passaram por algumas situações, então muitas vezes eles te acalmam, sabe? Você tá irritado e você, aí ele chega, não, peráí filho, não é assim, isso aí vai passar. Daqui a pouquinho você vai já ter outro problema aqui, um bezerro que enrosca a perna, é uma porteira que quebra, um caminhão que atola e aí você acaba esquecendo já disso. Então você tem que manter a serenidade porque no outro dia vai acontecer de novo. Você tem que fazer com que essas coisas não aconteçam” (1:97).

Relata que por meio dessa interação diária e do contato com pessoas do campo, conseguiu adquirir maturidade no exercício de suas funções. Destaca que a pessoa que antigamente realizava as atividades (antecessor familiar) percebeu que ele estava fazendo certo e também começou a orientar mais. O informante também comenta situações em que apresentou dados e argumentou com os demais membros da família: “Acabou que eu fui ganhando a confiança deles, aí nossos laços de confiança foram aumentando” (1:105). Detalha outras situações em que aprendeu na **prática do dia a dia**, enfrentando tentativas e erros:

“Por exemplo, a primeira vez que comprei bezerro, eu quase apanhei, porque o bezerro era a coisa mais linda do mundo. Só que ele não, a boquinha dele era pequenininha. Então, ele comia pouco, né? Então o que os cara fizeram? Encheram o bezerro de ração, achou um besta lá que foi lá e comprou. Entendeu? Mas agora eu sei” (1:122).

Indica dois pontos como conselhos para um sucessor se preparar para assumir a propriedade familiar: **buscar conhecimento técnico** e compreender o objetivo do negócio familiar. Também enfatiza a importância de buscar esse conhecimento técnico de diferentes formas: “Esse

<sup>8</sup> Informante A = entrevistado 1, Informante B = entrevistado 2, e assim sucessivamente, até o Informante J = entrevistado 10

<sup>9</sup> A numeração com o formato: X:YY corresponde: X é o número do entrevistado/informante. E YY é o número da citação. Por exemplo: 1:94 é o entrevistado 1 (Informante A) e a citação 94.

Todos estes números foram originados sequencialmente de forma automática pelo *software* ATLAS.ti.

conhecimento, que é um conhecimento técnico ou um conhecimento até prático ou ele vai buscar dentro com **agrônomos**, né? Nas **secretarias de agricultura, nas empresas de consultoria** ou ele **vai estudar**, né? Que é o é o que é o mais certo, estudar e ir buscar” (1:181).

Complementa como formas para ter esse conhecimento técnico: a primeira é **buscar terceirizar e pagar por serviços técnicos especializados**; a segunda é a leitura ou participação em **exposições**, como a Expoagro: “Porque as exposições já não é mais festa, **você vai lá pra participar das atividades do campo**, você vai lá pra conhecer novas máquinas, você vai lá pra conhecer os produtores, você vai lá pra conhecer melhoramento genético” (1:192).

Em relação à clareza sobre o **objetivo da família** para a propriedade, enfatiza que compreender esse objetivo é fundamental, pois sem essa clareza, as coisas permanecem estagnadas ou mudam de forma muito lenta. Destaca a importância desse objetivo: “É manter uma propriedade que eles ficam jogando milho pra galinha lá só porque gosta de fazer isso ou é virar uma atividade financeira? Então assim, é sempre entender qual é o objetivo familiar” (1:180). Complementa:

“O **conselho principal é ter o objetivo comum**. Qual que é o objetivo? Porque às vezes você quer ter um objetivo de trabalhar na terra, mas seus pais não tem. Entende? E aí ou você busca ter esse objetivo comum com eles e eles abrem essa liberdade pra você fazer dentro da propriedade, ou você vai ter que buscar uma outra propriedade e aí você já deixa de ser sucessor rural” (1:181, 1:182).

Enfatiza, assim, que o objetivo comum é o alicerce para qualquer atividade, pois vai contemplar o coletivo e a família como um todo.

#### 5.2.1.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo Informante A

Indica diversos pontos que contribuíram para o seu preparo até alcançar o estágio atual. Em primeiro lugar, destaca a importância da **prática no dia a dia**, tanto no contato com **membros da família** quanto com **contato externo à propriedade**. A prática no dia a dia se deu também na forma de tentativa e erro, ou seja, foi aprendendo conforme as situações iam ocorrendo e se dava certo ou não. Em segundo lugar, o informante enfatiza a relevância de buscar conhecimento técnico, seja participando de **eventos, contratando empresa** que preste serviço técnico ou **estudando**. No terceiro ponto, ressalta a importância da **família ter um objetivo comum na propriedade**, inclusive para garantir a continuidade da sucessão rural familiar.

### 5.2.2 PERCEPÇÃO INFORMANTE B

Ao ser questionado sobre como aprendeu a desempenhar as atividades na propriedade, relembra o **alinhamento inicial** realizado pelos membros familiares: “A gente foi conversando e foi naturalmente, como eu tinha essa parte comercial administrativa, foi ficando essa parte comigo” (2:62).

“E até hoje um pouco a gente fala: vai lá você, vai eu aqui, você cuida disso, cuida daquilo, foi uma coisa que foi acontecendo meio naturalmente, se estivesse um pouquinho mais estruturado a gente tinha ganho mais velocidade um pouco, pra evitar um pouco de duplicidade em algumas coisas, mas vou dizer que hoje está razoavelmente bem arranjado já” (2:65).

Analisando as citações relacionadas sobre esse “alinhamento inicial”, foi possível inferir que esse processo envolveu **diálogos entre os membros da família** para definir claramente o papel (atribuição) de cada um dos integrantes no negócio. No caso em análise, tanto o Informante B como seu irmão (outro sucessor) possuem formações distintas, o que levou a dedicarem-se a áreas específicas do negócio, condizente com a formação acadêmica.

“A gente tem alguns papéis claros aqui entre eu e meu irmão. Toda a questão da operação, a gestão e por ele ser médico veterinário, essa operação é com ele. Eu dou apoio em tudo que precisa, cuido na parte administrativa, pessoal, comercial, cotações e enfim e o resto, toda parte pra andar, manutenção e tudo, aí acaba ficando comigo” (2:38, 2:39, 2:40).

Também enfatiza sua **vivência, experiência e conhecimento administrativo**: “Eu usei um pouco da minha vivência, da minha experiência e de todo o conhecimento que eu tinha nessa parte” (2:59). Destaca sua experiência de ter viajado pelo Brasil e trabalhado em vários estados:

“Eu viajei o Brasil, conheci, trabalhei em vários estados e eu acho que isso me ajuda aqui porque a gente acaba tratando com pessoas com nível de escolaridade bem baixo normalmente né? Então isso me abriu um pouco a visão pro entendimento das pessoas que estão aqui, oportunidades ou não que elas tiveram na vida e tal coisa” (2:70).

Em relação aos conselhos que daria para outros sucessores que vão assumir a gestão da propriedade e de que forma poderiam se preparar para isso, ele ressalta o **diálogo** como fator de grande relevância em sua percepção. “O alicerce ali que era aquela **conversa inicial e a definição de papéis, de tempo, de tudo**. Eu acho que isso é muito básico, mas tem que ser dito” (2:119).

“Você entender que você está chegando e tem uma pessoa muito estabelecida ali. Ah que ela por mais que não tenha faculdade ou não tem estudo isso serve pra tudo. Ela tem anos e anos de experiência. Então **sentar, ouvir e principalmente dialogar, entender que que estão esperando de você**, o que querem de você. Eu acho que essa conversa é o inicial pra qualquer negócio” (2:114).

“Eu acho que antes de tudo é **conversar** pra entender se você tiver mais sucessores ou mais pessoas envolvidas eu não sei o tamanho do negócio, é sentar e fazer a entrevista inicial de: tá e agora o que que nós vamos fazer, **o que que vocês esperam de mim, que**

**que eu vou ter, quanto tempo eu tenho.** Deixar isso tudo bem claro. A partir daí você começar a desenhar os seus passos. Isso é importantíssimo!” (2:115).

Ainda indica o **objetivo comum entre os membros da família** como um elemento que se deve ter atenção: “Você entender **qual que é o seu objetivo** ali, o que que as pessoas estão esperando de você” (2:113). Essa recomendação também foi citada pelo Informante A.

#### 5.2.2.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante B

Pontua sobre a importância de um alinhamento inicial entre os membros familiares, **remetendo ao diálogo** propriamente dito. Esse alinhamento está relacionado ao papel que cada membro da família desempenha, conforme a sua formação acadêmica. Destaca sua **vivência e experiência**, que lhe proporcionou uma visão mais ampla e um entendimento aprofundado do negócio. Outro ponto indicado remete ao **objetivo comum entre os membros da família**.

#### 5.2.3 PERCEPÇÃO INFORMANTE C

Enfatiza sobre a importância do estudo, que **tem que estudar muito**, para **se manter atualizado**: “O processo do conhecimento é uma coisa que eu trouxe da indústria da tecnologia. Como está sempre mudando e como as coisas estão sempre ficando obsoletas, tu sempre tem que estar estudando” (3:161). Nesse contexto, ressalva que **não necessariamente precisa ser um estudo formal** e é importante estar em contato com diferentes tipos de conhecimento:

“Eu às vezes, não é um estudo formal, tá? Tu não precisa estar sempre fazendo um MBA, um mestrado, não sei o quê”. Ainda destaca que começou a se inserir na cultura do vinho como um *hobby*, realizando diversos  **cursos** relacionados a atividade: analista sensorial, analista de azeite, analista de chocolate, de queijo, de charcutaria” (3:162).

“Tu **estar em contato com o conhecimento novo**, tá? Sempre. Seja ele qual for. Ah é conhecimento de pecuária, é conhecimento de lavoura, é conhecimento de vinho, é conhecimento de gestão, de RH, não interessa, tá? Mas ter a mente aberta ao conhecimento, não ser resistente a esse conhecimento novo que chega” (3:163, 3:164).

Destaca como fator **saber lidar com a mentalidade do setor e com a geração que está liderando o setor**, conforme as citações:

“A mentalidade do setor em continuar fazendo igual, esperando resultados diferentes ou esperando que o resultado se mantenha. Não, isso não vai acontecer. Economicamente isso não existe. Nem nunca existiu”. Nesse sentido, ser fundamental como forma de inserção ser um agente ativo no setor de atuação, ou seja, a **participação do sucessor em entidades ligadas ao negócio**, alerta que é uma construção lenta e gradual, mas é importante assumir esse risco (3:132).

“E ter coragem de **botar a cara a tapa nas entidades** que estão sendo lideradas por essas pessoas que tem mais resistência que tem uma mentalidade mais tradicional e conservadora, tá? Mas botar a cara a tapa pra **ser um agente de mudança e de transformação**. Porque tu vai te incomodar. Vão encher teu saco, toda essa função é

desgastante, tá? Mas tu tem que tá dentro da associação rural, tu tem que tá dentro dos vinhos da campanha gaúcha, tu tem que tá dentro da reunião de enoturismo da prefeitura, do município, por mais que tu olhe, que tu veja que tu tem que respirar fundo dez vezes, entendeu? Tem que estar, porque **tu vai fazer a diferença de alguma maneira**. E não ter pressa, tá? Porque não é uma coisa que vai mudar do dia pra noite. É um trabalhinho de formiguinha, entendeu?” (3:166, 3:167, 3:168).

Indica e reforça que a **troca de conhecimento nessas entidades** é predominantemente prática, ao invés de formal. Enfatiza que essa troca é fundamental, especialmente em atividades mais novas, como é o caso do vinho em sua região.

#### 5.2.3.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante C

Ressalta a importância do sucessor **se manter constantemente atualizado através do estudo**, ressaltando que não necessariamente precisa ser um ensino formal, como MBA ou mestrado. Podendo ser cursos, resalta ser fundamental a realização de **curso**s voltados para a área do negócio. O outro fator apontado é a inserção do **sucessor como membro em entidades ligadas ao negócio**. Justifica que isso é fundamental para lidar com o desafio da mentalidade do setor, que muitas vezes é liderado por pessoas com visões mais tradicionais e conservadoras.

#### 5.2.4 PERCEPÇÃO INFORMANTE D

Indica o **aprendizado com o pai** como relevante: “Quando eu aprendi um pouco com meu pai, que foi passando de gerações por gerações (...)” (4:38). Complementa afirmando que se especializou ao longo do tempo, investindo em melhorias na pastagem e buscando formas de produzir mais em uma área menor. No entanto, ao ser questionado se o modo de trabalhar é o mesmo do pai, ele destaca que na época do seu pai, provavelmente não existia esse tipo de “especialização”.

Destaca a importância na **busca por parcerias** na preparação para se tornar um sucessor rural familiar capacitado. Ressalta que o produtor nunca deve gerenciar o negócio sozinho e que é sempre bom ter orientação, pois sempre há alguém que sabe mais do que o outro: “O meu ponto de vista é buscar parceria, é tentar um ajudar o outro. Foi uma maneira que a gente encontrou aqui pra crescer. Um ajudando o outro. Sei, eu ensino. Tu sabe, tu me ensina. E isso vai seguindo de cabeça. Pensar fora. Vai vivendo” (4:70).

A parceria apontada, inferida como contatos externos, contempla outros produtores da região e também técnicos: “O que eu acho fundamental foi quando nós começamos a trabalhar com

parceria, com pequenos grupos, tentando trabalhar com orientação, foi onde eu vi que a coisa começou a andar, diferente de eu trabalhar com minha imaginação lá no sítio” (4:54).

Também destaca a relevância do **acompanhamento no dia a dia** da plantação realizada em sua propriedade e a **busca de parcerias (contatos externos)** para obter o conhecimento técnico necessário para a produção: “É o que é o importante pra poder plantar, você ter o conhecimento e vai aprendendo cada vez mais. Eu aprendo muito no meu dia a dia. Mas sei que se eu pegar um técnico, ele estudou, ele sabe mais do que eu e eu devo escutar ele que ele vai fazer também com que eu produza mais” (4:71).

#### 5.2.4.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante D

Três fatores são apontados em sua preparação: o aprendizado **com a família**, em especial com seu pai, embora com o reconhecimento de que nem tudo é replicado da mesma forma devido aos avanços tecnológicos e manejo distinto entre as gerações. O segundo fator é a busca por parcerias, tanto com produtores locais quanto com técnicos que tem conhecimento especializado, considerados como **contato externo**. Por fim, a **prática no dia a dia** é destacada como outro fator determinante em seu processo de preparação para a atuar no negócio familiar.

#### 5.2.5 PERCEPÇÃO INFORMANTE E

A **prática das atividades no dia a dia** foi indicada como uma das formas de aprendizado: “A prática de trabalhar no sítio eu adquiri lá em Dourados, né? Nessa região aí ó, trabalhando aí. Nessas cidadezinhas tudo aí, nós trabalhava, plantava roça, fazia construção, mas sempre puxando pro lado da roça” (5:34).

Ainda, destaca o papel fundamental do seu **pai** como forma de aprendizado, que ressalta que teve sorte em ter essa referência e que foi um bom professor: “O pai é que passa isso pra gente. O pai é muito chegado no sítio, aí passa pros filhos” (5:35). Complementa que aprendeu com os erros e dificuldades enfrentadas pelo pai, inclusive fazendo mudanças na atividade produzida na propriedade familiar, com base nas experiências prévias de seu pai.

Complementa que por meio do **contato com vizinhos**, acabou percebendo que a atividade de pecuária era mais vantajosa para sua região. A partir desse contato, começou a aprender e a trabalhar nessa nova atividade, observando que a renda era melhor: “Ah, vê que o outro está dando certo naquela área e o cara tem que mudar. Ou muda ou anda pra trás mesmo” (5:52).

### 5.2.5.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante E

Ao longo de toda a entrevista, a **prática no dia a dia** e o preparo que teve **pela família**, especificamente com o pai, foram pontos fortemente enfatizados. No entanto, ressalta que, embora tenha aprendido com os erros cometidos pelo pai, nem tudo é aplicado exatamente da mesma forma. O segundo ponto relevante foi o contato com vizinhos da região, que pode ser considerado como **contato externo** para esta análise.

### 5.2.6 PERCEPÇÃO INFORMANTE F

Desde sua infância no campo, esteve inserido e participando ativamente da produção desenvolvida na propriedade familiar, relata que o plantio era realizado pela família e que todo seu conhecimento sobre agricultura foi adquirido por meio da **vivência com os pais** na propriedade rural da família: “Eu sou dos filhos assim, todo mundo, todo mundo lá de casa plantou. Todo mundo sabe o que é plantar, o que foi plantar, o que é colher” (6:17). Relata com mais detalhes essa vivência na propriedade com os pais mencionando em:

“Eu me considero que mexo com isso desde quando comecei a andar sozinha, aliás, nem andar porque eu me lembro que **meus pais me levavam nos braços** ou então em sacolas improvisadas assim de saco pra roça, porque todo mundo ia plantar, porque plantar era um evento que a família toda queria participar. Então, assim, falando muito minimamente falando, eu acho que desde quando eu sou bebezinha que eu planto, que eu mexo com isso” (6:16).

Complementa que, atualmente, todo o manejo na propriedade é realizado de forma manual, sem o uso de máquinas, seguindo a mesma abordagem que seu pai utilizava na produção. Destaca a importância de dar continuidade ao que os pais faziam bem e aprimorar os processos, evitando erros que foram cometidos anteriormente, o que, para ele, é uma receita simples.

Um ponto de destaque desse caso é a busca por uma **relação próxima com a comunidade local** em que está situada a propriedade rural familiar. Destaca a importância de contar com a experiência das pessoas que trabalharam naquelas terras (sertão), desde que nasceram. Com esse objetivo, o informante conseguiu uma pessoa da região que mobilizou outros agricultores locais, e atualmente toda a produção é realizada em parceria, como se fossem sócios: “A coisa que eles têm de mais importante, que eles são bem mais ricos do que eu, é o conhecimento” (6:33).

O destaque dado à importância de ouvir as pessoas da comunidade e criar uma proximidade com elas, devido ao conhecimento sobre a produção local, foi enfatizado: “Vai precisar de quem conhece, quando vai ser um inverno bom, quando vai ser um inverno ruim, o lugar que alaga, o

lugar que não alaga, eu acho que não dá pra fazer nada assim sem criar essa conexão com a comunidade, sem criar esse elo com o entorno ali” (6:145). Essa relação próxima com a comunidade, mesmo sendo composta por membros não-familiares, foi compreendida como **contatos externos**, tal como evidenciado em entrevistas anteriores.

#### 5.2.6.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante F

Ressalta dois principais fatores em sua preparação como sucessor rural. O primeiro é o **aprendizado com os pais**, mencionando o contato desde a infância durante os plantios que ocorriam na propriedade rural como um grande evento familiar. Outro fator é o **contato externo**, com terceiros da comunidade em que está inserida a propriedade. Enfatiza a importância de ouvir e conversar com esses agricultores locais, pois possuem o conhecimento característico sobre o plantio na região, o que se mostra valioso para o sucesso do negócio.

#### 5.2.7 PERCEPÇÃO INFORMANTE G

Menciona que, devido ao espaço limitado que o antecessor permitia em relação à atuação na empresa da família, buscou novas formas de inserção no negócio, como a gestão de risco de *commodities* e reflorestamento. Quanto ao aprendizado para realizar as atividades na propriedade, destaca que teve contato primeiramente durante a **graduação** e, posteriormente, através de sua **experiência profissional** em uma multinacional de *trade* de grãos, o que lhe proporcionou certa familiaridade com o assunto.

Enfatiza que a graduação em agronomia possibilitou uma visão abrangente do todo, o que foi fundamental para o seu trabalho. Pondera sobre a escolha do curso de graduação: “Eu acho que o único curso que talvez eu faria, fora da agronomia, seria administração de empresas, mas faria em um local que me desse a oportunidade de ter contato com o rural” (7:129).

Em outro momento, reforça que o contato com uma **entidade, no caso um banco**, desempenhou um papel decisivo nesse processo, permitindo uma parte mais prática: “Aprender mesmo da maneira que eu faço hoje foi com o banco que presta serviço para a gente. E aí você vai entender nos produtos que existem, quais os tipos de produto. Qual funciona melhor para mim? Então, isso foi um aliado de uma visão geral teórica e a prática” (7:112).

Em relação ao reflorestamento, o sucessor afirma que já tinha algum conhecimento sobre o assunto através de notícias e compreendia a importância dessa atividade para a estratégia do negócio ao longo dos anos, sendo que sua **rede de contato** possibilitou que aprendesse mais e se

preparasse para a nova atividade: “Aí peguei a minha **rede de contatos de pessoas** que eu conhecia do setor, fui conversando, fui fazendo pesquisa, fui vendo qual a melhor oportunidade e comecei” (7:114). Destaca a importância de ter um **grupo de conversa** com pessoas que estão na mesma situação, pois isso proporciona um ambiente mais seguro para troca de ideias. Desta forma, essa rede de contatos composta por membros não familiares, foi inferida nesta análise como **contatos externos**.

#### 5.2.7.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante G

O relato abrange, em essência, dois aspectos: o teórico e o prático. O primeiro se refere ao contato inicial com a nova área de atuação, que ocorreu principalmente com o aprendizado formal – durante a **graduação** e posteriormente através da **experiência profissional** adquirida durante um período fora do negócio familiar, no contexto rural. Em seguida, aponta sobre seu **contato com entidades** e **contatos externos**, que possibilitaram uma abordagem efetivamente prática.

#### 5.2.8 PERCEPÇÃO INFORMANTE H

Menciona que o aprendizado veio com tempo, tendo em vista que cresceu e passou toda sua vida na lavoura. Relata que acompanhava o pai na colheita e nos afazeres da produção, o que permitiu que ele tivesse uma **vivência no negócio com a família**: “A parte de produção acabou que você vai aprendendo meio por osmose mesmo. Não dá pra falar assim, ah, foi a partir de tal momento. Não, isso foi acontecendo aos poucos” (8:139).

Em relação à gestão do negócio em si, destaca que  **cursos e eventos organizados por entidades** desempenharam um papel significativo no seu processo de aprendizado: “Agora a parte de gestão, aí foi mesmo procurando cursos com a faculdade, que era um curso específico da área, bastante cursos, assim, do Senar, e fora, participando de congressos, aí mesmo como agrônoma, nas empresas, então esse conhecimento foi acontecendo assim” (8:140).

Outro aspecto abordado na entrevista é a busca dos produtores por ajuda profissional junto às **entidades**. Destaca que não é necessária uma orientação constante, mas sim buscar ajuda quando necessário: “Então busque assessoria. Porque aí ela vai te dar um caminho aí você vai por esse caminho. Então não precisa ser constante” (8:159). Justifica que a assistência técnica oferecida pelas entidades é primordial para o produtor, pois auxilia em vários aspectos, como a diversificação da produção, a inovação e até mesmo a questão da sucessão rural familiar.

#### 5.2.8.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante H

Em relação ao conhecimento sobre a produção em si, os principais pontos que destaca para o preparo do sucessor rural familiar são a vivência no negócio (**dia a dia**), que ele próprio vivenciou desde a infância, e aprendizado oportunizado junto **com a família**. Ele ressalta que esse processo de aprendizado foi gradual. Por outro lado, no que tange se refere ao conhecimento sobre gestão, ele menciona a importância da realização de  **cursos** específicos e da participação em eventos organizados por **entidades**, enfatizando o papel fundamental que tais entidades tem para os produtores.

#### 5.2.9 PERCEPÇÃO INFORMANTE I

Dado que possui graduação incompleta em Direito, reconheceu a necessidade de aprimorar seus conhecimentos em gestão antes de assumir o papel de sucessor no negócio familiar: “A minha formação, ela assim, ela requeria que eu aprendesse um pouco mais sobre como fazer gestão mesmo, e foi isso que eu fui me preparar, tanto dentro da empresa quanto fora” (9:53).

Uma vez que a sucessão ocorreu de forma inesperada, sem uma preparação prévia, foi necessário contratar um gestor externo para administrar os negócios temporariamente. Enquanto isso, o informante se empenhou em adquirir as habilidades necessárias para assumir o papel de sucessor: “O cuidado dessa preparação era que eu viesse para a tomada de decisão mais preparada, para não sair tomando decisões que pudessem colocar em risco o patrimônio de todo mundo” (9:55).

A preparação incluiu a **vivência no dia a dia da empresa**, permitindo observar como as coisas aconteciam, como as decisões eram tomadas e como os problemas eram resolvidos: “Com o passar do tempo eu fui me preparando pra poder oficialmente vir a trabalhar no negócio da família, e aí quando chega então em 2013 que aí eu fui realmente contratada, vamos chamar assim, para trabalhar” (9:41).

Investiu em  **cursos** específicos à medida que surgiam e se mostravam relevantes para o negócio. Optou por não realizar uma nova graduação:

“Foram cinco anos **ficando no negócio, ouvindo, aprendendo, vendo as coisas acontecerem, passando de setor em setor** e também **fazendo cursos** que achava necessário, que eram relevantes para que melhorasse o meu conhecimento sobre finanças, gestão, gestão de pessoas, governança e organização empresarial!” (9:56).

Outro aspecto relevante foi a proximidade com **membro da família**, seu tio, que é proprietário de uma empresa que atua nas mesmas atividades que o seu negócio familiar. O informante destaca que esse tio sempre o ajudou. No entanto, faz ressalva que a preparação do sucessor vai além de simplesmente acompanhar o pai no negócio, envolvendo outros aspectos complementares:

“Foi só **uma dedicação, muita leitura, muito livro, muita visita** em negócios que davam certo, pra ver o modelo que as pessoas faziam, como as pessoas implantavam coisas diferentes, aprendendo muito também na empresa do meu tio, como eles tomavam, como eles faziam as coisas. Então foi assim, um longo aprendizado e nada específico, tudo customizado” (9:102).

É possível perceber uma motivação intrínseca do sucessor, refletindo seu desejo genuíno e dedicação em buscar soluções para atuar de forma mais eficiente no negócio, contribuindo significativamente para seu processo de aprendizado, aqui previamente denominado de **comprometimento** com o negócio familiar.

#### 5.2.9.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante I

O contato no **dia a dia** com a empresa e aprendizado com um **membro da família** foram alguns pontos citados. Enfatizou a importância de **realizar cursos** específicos que atendessem às necessidades do negócio, destacando que não necessariamente deve ser um novo curso de graduação. Ademais, o **comprometimento com o negócio** indica ser um fator relevante no processo de preparo do sucessor rural familiar.

#### 5.2.10 PERCEPÇÃO INFORMANTE J

Enfatiza que seus **pais** foram os principais responsáveis por prepara-lo para atuar na propriedade rural, especificamente no que diz respeito ao aprendizado das atividades junto ao seu pai, ajudando e participando no **dia a dia**: “Foi uma construção que desde praticamente de quando que eu tinha ali 14 anos, 12 anos ali, que eu já vim aprendendo as coisas aos pouquinhos. Não foi algo muito difícil para mim hoje tá fazendo, foi algo que fui aprendendo aos pouquinhos” (10:95).

“Eles (**os pais**) já têm um conhecimento adquirido ao longo do tempo que pode ser utilizado sim. Hoje eles têm um grande conhecimento, às vezes eles falam que tal coisa não dá certo, porque realmente não dá certo. Mas tem coisas, porque é pensar diferente, então acredito que tem que buscar conhecimento com o pai e com a mãe, seja maior na agricultura” (10:125).

Outro aspecto relevante é a busca por conhecimento fora do âmbito familiar, ou seja, estabelecendo **contatos externos** para a troca de informações e, conseqüentemente, obtenção de auxílio nas demandas da propriedade: “E hoje também, se precisar fazer alguma coisa, tu conversa com alguém que está fazendo, talvez produzindo alguma atividade, alguma fruta, alguma coisa assim, conversa com ela, como ela tá fazendo e tenta pôr em prática” (10:98). Nesse mesmo sentido, relata: “Buscar conhecimento fora de alguém que já está trabalhando com alguma atividade ou que esteja ali preparado para ensinar, para passar algum conhecimento de diversas áreas, na parte de produção de atividades, eu acho que é buscar fora um conhecimento maior” (10:123).

Sobre a relevância da participação em  **cursos de curta duração ou formações (como graduação)** na área em que está inserido o negócio familiar:

“Porque existem vários problemas na propriedade que às vezes necessita de conhecimento para resolver os problemas que vão aparecendo. Então acredito que é uma **capacitação** meio que ter conhecimento em várias áreas. E adquirindo né, às vezes, não precisa ser uma faculdade, mas sim um curso de pelo menos 1 dia / 2 dias que tu vai participar, mas que tu vai adquirir um conhecimento naquela área” (10:129).

Embora ainda não tenha cursado uma graduação, expressa o seu desejo e reconhece a relevância de fazê-lo para o negócio da família, mencionando especificamente a possibilidade de cursar agronomia ou administração. Especialmente, ele acredita que a graduação em agronomia é essencial para aqueles que pretendem permanecer no interior, pois oferece conhecimentos fundamentais sobre o solo, a maneira de enriquecê-lo com nutrientes e outros aspectos diretamente relacionados à produção.

#### 5.2.10.1 Sumarizando o preparo do sucessor rural familiar pelo informante J

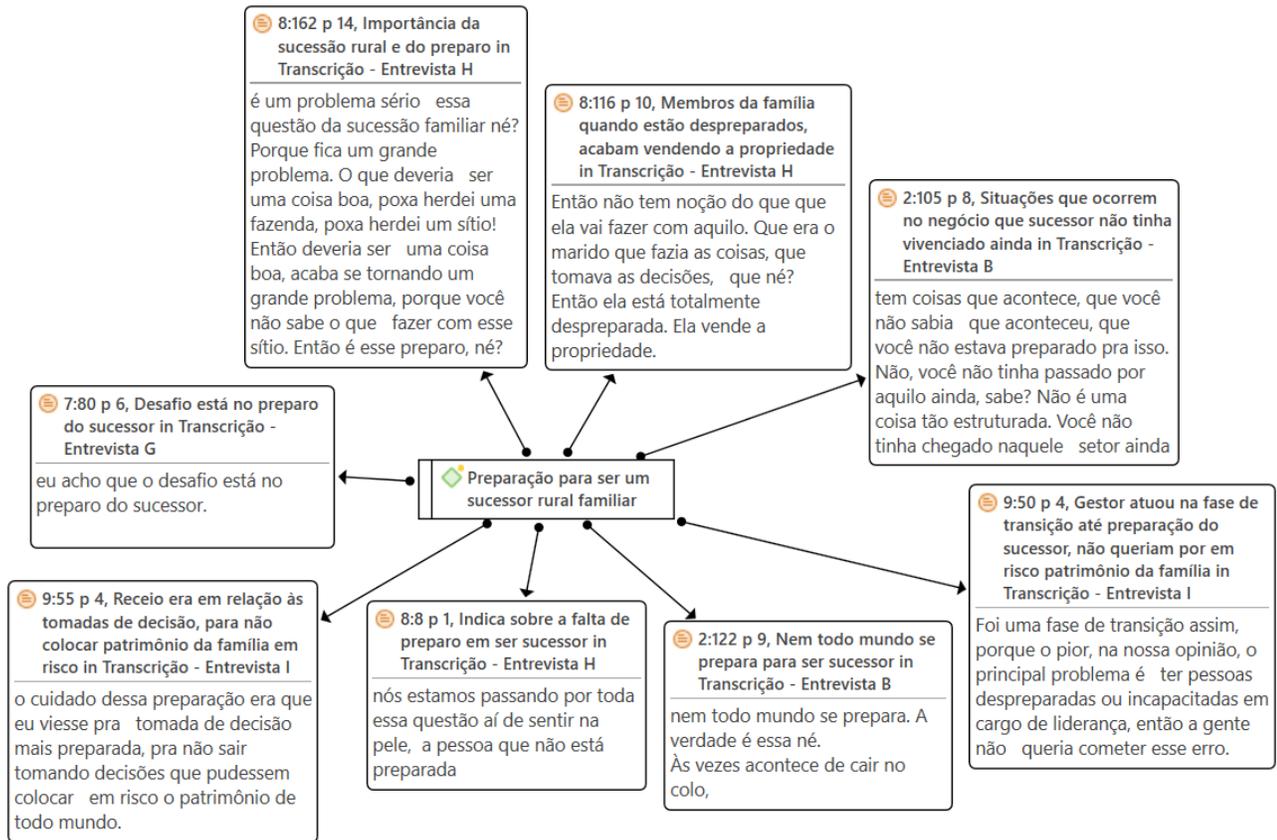
Enfatiza que sua preparação para atuar no negócio familiar se deu principalmente ao lado dos **pais (família)**, sendo que esse processo ocorreu desde jovem, de forma gradual. Outra questão é sobre a troca de informações com **contatos externos**, para além do âmbito familiar, bem como a participação em  **cursos de curta duração** direcionados à atividade desenvolvida na propriedade. O informante nutre o desejo em realizar **curso superior**, considerando tanto agronomia quanto administração.

#### 5.2.11 SUMARIZANDO A PREPARAÇÃO PARA A SUCESSÃO RURAL FAMILIAR

Durante as entrevistas, foram relatados aspectos sobre a importância do preparo do sucessor rural familiar, ou as implicações negativas para o negócio da família, devido à falta ou o pouco

preparo para assumir a função de sucessor. Algumas das percepções mencionadas podem ser verificadas na Figura 9. De tal modo, a partir dos dados obtidos, a relevância da problemática de pesquisa proposta nesta investigação foi validada.

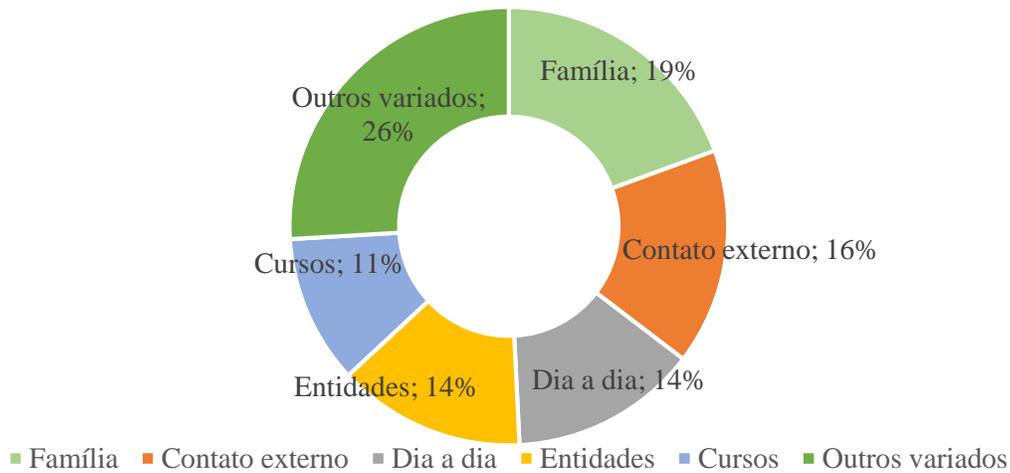
Figura 9: Citações dos informantes sobre a preparação para ser sucessor rural familiar



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

A Figura 10 resume as percepções dos sucessores em relação à "preparação" para assumir o papel de sucessor rural familiar. Das 37 incidências, 74% delas foram evidenciadas em grupos como os principais pontos destacados pelos participantes. Os demais 26% correspondem a fatores diversos que tiveram menor incidência, sendo assim agrupados e rotulado como "outros variados".

Figura 10: Principais fatores na preparação para ser um sucessor rural familiar



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Dos dez entrevistados, sete atribuem grande valor ao papel desempenhado pela **família** nesse processo, sendo que alguns enfatizaram mais essa relação do que outros. Essas respostas compreenderam 19% das incidências totais. Alguns pontos importantes foram destacados, como o reconhecimento de que esse processo ocorre ao longo de um período prolongado e gradualmente. Além disso, houve ênfase na proximidade da relação para aqueles sucessores que passaram a infância na propriedade, junto com os membros familiares. É relevante observar que esse aprendizado com a família não é reproduzido de forma integral; em vez disso, os sucessores aprendem com os erros cometidos por gerações anteriores.

Seis entrevistados mencionaram **contatos externos**, os quais representaram 16% das interações registradas. Esses contatos envolvem indivíduos fora do círculo familiar, como vizinhos, vendedores, membros da comunidade, produtores e técnicos, entre outros. Através dos relatos, constatou-se uma significativa troca de conhecimentos, inclusive de aspectos técnicos, informações e experiências entre os sucessores e esses diversos atores externos. Essa interação favoreceu o aprendizado dos sucessores e contribuiu para melhorar o desempenho das atividades na propriedade.

Cinco entrevistados mencionaram a prática no **dia a dia**, que corresponde a 14% das incidências. Esse fator abrange o acompanhamento diário, da vivência no negócio familiar, incluindo tentativas e erros em situações cotidianas que, no final, contribuem para o processo de aprendizado e amadurecimento do sucessor.

É importante ressaltar que tanto os aspectos relacionados com a família e quanto ao cotidiano mostram indicações de formas não estruturadas de aprendizado. Essa falta de estrutura foi observada na ponderação dos entrevistados que é um processo não explícito, não estando claro o começo, meio e fim; ocorreu com o decorrer do tempo e aos poucos; evidenciou características da vivência da infância na propriedade, misturando (e estreitando) a relação família e negócio.

As **entidades** foram mencionadas em cinco ocasiões, representando 14% das incidências. O termo entidades foi dada para organizações governamentais ou não-governamentais que são ligadas diretamente ou indiretamente com o agronegócio. São instituições que podem oferecer serviços técnicos aos produtores, promover eventos de curta duração para contribuir com a geração de conhecimento, fornecer assessoria e proporcionar um espaço para troca de conhecimento, entre outros. Ainda as entidades, no caso associações, foram apontadas como essenciais especialmente em atividades produtivas tidas como novas.

Quatro informantes mencionaram os  **cursos**, correspondendo a 11% das incidências. É importante destacar que esses cursos não são de nível superior, mas sim cursos de menor duração, porém bem estruturados e formais, com carga horária definida. Os entrevistados enfatizaram a relevância desses cursos específicos para a área de atuação do negócio familiar, incluindo opções de curta duração. Destaca-se que os cursos com essa estrutura (curta duração) são vistos como facilitadores para o produtor/sucessor, pois não requer necessariamente que ele deixe a propriedade rural para participar, diferentemente, por exemplo, de uma graduação que demanda mais tempo e deslocamento.

Os entrevistados também mencionaram outros fatores em menor percentual que quando somado totalizou 26%, tais como estudar, ter objetivos comuns na família, vivência e experiência, comprometimento e diálogo. Esses elementos não foram incluídos na Figura 10, devido a sua menor incidência nas citações e à falta de clareza sobre onde exatamente se encaixam, pelo menos neste ponto da investigação.

## 6 CATEGORIAS, PROPRIEDADES E DIMENSÕES

Este capítulo aborda o segundo objetivo específico desta investigação, ou seja, caracterizar os fatores para a preparação do sucessor rural em negócio familiar, incluindo o processo central. Para isso são apresentadas as categorias, propriedades e dimensões que emergiram dos dados. Categorias são entendidas como conceitos, derivados dos dados, que representam os fenômenos; propriedades são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria; já dimensões representam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha ou de uma faixa (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Para a identificação do ordenamento conceitual foram adotados os procedimentos de codificação propostos por Strauss e Corbin (2008). Segundo esses autores, o ordenamento conceitual refere-se à organização de dados em categorias discretas segundo suas propriedades e dimensões, bem como o uso da descrição para elucidar essas categorias. Após analisar os dados foram identificadas cinco categorias, incluída a categoria central, com as respectivas propriedades (11) e dimensões (30), conforme Quadro 7.

Quadro 6: Categorias, propriedades e dimensões

Nº.	Categoria	Propriedade	Varição dimensional
1	Formação de conhecimento do sucessor rural familiar <sup>10</sup>	Patrimônio rural	Minifúndio ou pequena propriedade
			Média ou grande propriedade
2	Característica pessoal	Identificação	Afetiva
			Financeira
			Prazer
			Social
		Comprometimento	Querer
			Dever
			Continuidade
			Inexistente
		Habilidade	Técnica
			Gestão da empresa
			Gestão da família
		Espírito empreendedor	Proativo
Reativo			
3	Aprendizado	Formal	Pós-graduação
			Graduação
			Curso / treinamento técnico
			Fundamental ou inferior

<sup>10</sup> Categoria central.

Nº.	Categoria	Propriedade	Varição dimensional
3	Aprendizado	Informal	Suficiente
			Insuficiente
4	Experiência externa	Profissional	Brasil
			Multinacional / internacional
		Vivência pessoal	Pouca ou não teve
			Presente
5	Rede de contato	Entidade	Pouca ou não teve
			Satisfatório
		Pessoa externa	Insatisfatório
			Satisfatório
			Insatisfatório

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

As categorias representam conceitos que podem explicar e prever a forma como ocorre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural ao assumir o gerenciamento do negócio familiar. A seguir são apresentadas detalhadamente as cinco categorias identificadas.

Como forma de proporcionar ainda mais transparência à investigação, é apresentado um breve relato sobre a evolução do processo de desenvolvimento das categorias. É importante ressaltar que a ordem de apresentação é aleatória e não está relacionada à importância ou à sequência de identificação nos dados. No final do capítulo é fornecido um sumário que resume o ordenamento conceitual fundamentado empiricamente nos dados.

## 6.1 CATEGORIA CENTRAL: FORMAÇÃO DE CONHECIMENTO DO SUCESSOR RURAL FAMILIAR

A categoria central desta investigação recebeu a denominação de “formação de conhecimento do sucessor rural familiar”. Para Strauss e Corbin (2008) a categoria central representa o tema principal da pesquisa, englobando todos os produtos de análise, condensados em poucas palavras, que parecem explicar “sobre o que é a pesquisa”.

No primeiro ciclo de entrevistas, a categoria central foi inicialmente denominada “processo de busca de conhecimento”. De acordo com Strauss e Corbin (2008) o nome conceituado pode ser aquele dado pelo pesquisador devido às imagens ou aos significados que evocam quando examinados comparativamente dentro do contexto, ou ainda pode ser “códigos *in vivo*<sup>11</sup>”.

<sup>11</sup> Quando o nome é atribuído conforme as palavras do informante.

A denominação “busca de conhecimento” foi expressa nas três primeiras entrevistas de forma *in vivo*. No entanto, com o desenrolar da análise das entrevistas subsequentes, a palavra “buscar” parecia sugerir uma certa limitação, enfocando apenas o consciente. Surgiu então a pergunta: e o inconsciente? Seria adequado simplesmente ignorar essa outra perspectiva? Foi neste contexto que o termo “formação” se mostrou mais abrangente e completo, contemplando tanto aspectos conscientes quanto inconscientes, como indicado no conceito correspondente.

**CATEGORIA CENTRAL:** Formação de conhecimento do sucessor rural familiar

**Conceito:** É uma capacidade do sucessor, contempla o entendimento (consciente ou inconsciente) de qual, como e onde promover o conhecimento necessário para atuação no negócio rural familiar.

Desta forma, a categoria central “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” foi denominada ao fim do terceiro ciclo de entrevistas, seguindo para validação subsequente e desenvolvimento da respectiva propriedade.

#### 6.1.1 Propriedade: Patrimônio Rural

Durante os dois primeiros ciclos de entrevistas foram identificadas possíveis propriedades antagônicas para a categoria central, foram elas: “visão da propriedade rural como um negócio” e “continuidade / sobrevivência no campo”). A primeira possível propriedade apontou aspectos dinâmicos no negócio, como: competitividade, planejamento, investimento, *business* e rentabilidade. O termo “sobrevivência” foi indicado *in-vivo* e “continuidade” estava implícito nos dados. Além disso, foram inferidas possíveis variações dimensionais, como o “âmbito local/nacional” e “âmbito internacional”, assim como “alguma estrutura de negócio” e “sem estrutura de negócio”, respectivamente. No entanto, a representatividade e clareza nessas denominações não ficaram evidentes nos dados analisados.

Havia uma incerteza em relação às propriedades anteriormente mencionadas, estava evidente que necessitava algo relacionado ao porte (estrutura) do negócio, porém estava muito subjetivo. Afinal, qual seria o parâmetro para essa “alguma estrutura de negócio” e “sem estrutura de negócio”? Após várias idas e vindas nos dados e reflexão em reiteradas discussões, percebi que

a propriedade “patrimônio rural” contemplaria de forma mais fidedigna o que estava expresso nos dados e na realidade do país.

Desta forma, busquei uma referência brasileira e adotei a escala de conversão em módulos fiscais utilizada pela Embrapa, conforme disponível em sua página web (PORTAL EMBRAPA, [s. d.]). Nessa página consegui fazer a conversão de hectares para módulo fiscal para cada propriedade rural, levando em consideração o estado e município onde se localizam.

Conforme publicação realizada por pesquisadores da Embrapa, no Brasil as propriedades rurais podem ser classificadas em: a) minifúndios: com tamanho de até um módulo fiscal; b) pequenas propriedades: com área entre um e quatro módulos fiscais; c) médias propriedades: com dimensão superior a quatro até 15 módulos fiscais; d) grandes propriedades: com área maior do que 15 módulos fiscais (LANDAU *et al.*, 2012). No Quadro 8 é apresentada a propriedade “patrimônio rural”, as dimensões e respectivo conceito.

Quadro 7: Categoria: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar – patrimônio rural

Propriedade	Dimensão	Declarações
Patrimônio rural  <u>Conceito:</u> Tem relação com o tamanho da propriedade rural e valor patrimonial.	Minifúndio ou pequena propriedade	"Outra coisa também que eu tenho é um plantiozinho de bananeira onde eu tiro a própria banana pro meu consumo e o pouco que sobra eu chego a vender pra ajudar um pouco também na sobrevivência" (4:23).
	Média ou grande propriedade	"Tentar transformar isso efetivamente num negócio. Num <i>business</i> como tem que ser um <i>business</i> " (3:74).

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A propriedade “patrimônio rural” está relacionada ao tamanho da propriedade rural e ao seu valor patrimonial, o que permitiu inferir duas dimensões: “minifúndio ou pequena propriedade”, caracterizada por possuir até quatro módulos fiscais; e “média ou grande propriedade”, com dimensões superiores a quatro módulos fiscais. Com base nas entrevistas realizadas, metade das propriedades se enquadram na primeira dimensão e a outra metade na segunda dimensão.

## 6.2 CATEGORIA: CARACTERÍSTICA PESSOAL

Desde as primeiras entrevistas foi evidente nos dados que existem elementos específicos do sucessor rural familiar que se relacionam com sua formação, variando em certo grau de pessoa para pessoa. Por esse motivo essa categoria foi denominada “característica pessoal”, conforme conceito que segue.

### **CATEGORIA:** Característica pessoal

**Conceito:** Elemento identificado como característica pessoal do sucessor rural familiar que se relaciona com a sua formação de conhecimento.

No início da análise, as propriedades desta categoria não estavam tão claras e foram sendo aprimoradas durante todo o processo de codificação, culminando em quatro propriedades, como descrito a seguir.

### 6.2.1 Propriedade: Identificação

Na análise preliminar dos dados adotei a denominação “achar sentido para o negócio”, contudo após discussões foi modificado para “identificação com a atividade”. No entanto não estava claro como essa “identificação” ocorria. Foi observado indicações de “presença” ou “ausência” da “identificação”, por isso foi apontado como dimensão, no Ciclo 2 de entrevistas. Após análise mais aprofundada no Ciclo 3, houve um melhor refinamento, resultando em dimensões que descrevem como a “identificação” do sucessor rural familiar varia. Essas dimensões são: afetiva, financeira, prazer e social – Quadro 9.

Quadro 8: Categoria: Característica pessoal – identificação

Propriedade	Dimensão	Declarações
Identificação	Afetiva	"Eu sempre vi, o meu espelho e inspiração não vem de outro canto que não seja do papai e da mamãe. Eles trabalharam o tempo inteiro pela comunidade" (6:49)
	Financeira	"Acho que a primeira decisão é financeira sobre qualquer atividade. Mas as atividades que dão resultado financeiro e que a gente estava, a gente

Propriedade	Dimensão	Declarações
Identificação  <u>Conceito:</u> Demonstra identificação com o negócio familiar desenvolvido na propriedade rural, seja de forma: afetiva, financeira, prazer ou social.	Financeira	continuou. Então as nossas decisões são sempre muito pautadas não em gosto pessoal, mas em análise financeira mesmo assim" (9:73)
	Prazer	"E eu gosto disso também. É uma, eu tenho um prazer em estar lá, de estar fazendo" (1:73)
	Social	"Parte dessa renda, de toda, de tudo que eu produzi, uma parte eu vou doar para instituições que alimentam pessoas que estão em situações de rua ou situação vulnerável. Também para instituição de uma ONG de animais resgatados que sou madrinha" (6:90)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Na propriedade “identificação” foi possível verificar que o sucessor manifesta diferentes formas de identificação com o negócio familiar, não há uma predominância. Essas formas incluem aspectos afetivos (expressando sentimento ou orgulho), de forma financeira (relacionado às finanças), prazer (demonstrando satisfação) ou voltado ao aspecto social do entorno.

### 6.2.2 Propriedade: Comprometimento

No Ciclo 1 de entrevistas foi identificado o código “demonstrar interesse”, no entanto interesse não era explícito com um sentido único, havia mais significado expresso nos dados. No Ciclo 2 o rótulo permaneceu o mesmo, avançando com as dimensões “satisfatório” e “insatisfatório”. No decorrer da investigação, durante apresentações e discussões, o meu sentimento era de que era necessário avançar ainda mais para representar de forma precisa o que estava expresso nos dados. No Ciclo 3, com uma análise mais criteriosa dos dados coletados anteriormente, juntamente com as demais entrevistas do último ciclo, foi possível perceber as diferentes nuances nessa análise. Como resultado essa propriedade foi denominada “comprometimento” e passou a abranger quatro dimensões: querer, dever, continuidade e inexistente, conforme Quadro 10.

Quadro 9: Categoria: Característica pessoal – comprometimento

Propriedade	Dimensão	Declarações
Comprometimento  <u>Conceito:</u> Está relacionado com o desejo, vontade ou interesse com o negócio familiar rural ou com determinada atividade específica do negócio.	Querer	"Tinha essa parte de querer ajudar aqui" (2:46)
	Dever	"Depois que ele faleceu que a gente retomou, porque aí, aí foi essa questão da gente ter que assumir" (8:56)
	Continuidade	"O que me fez continuar aqui foi, uma das coisas que fez eu ficar por aqui mesmo foi dar continuidade ao que vinha anteriormente, das gerações pra trás. Foi produzir o milho, o arroz e feijão, continuar produzindo o leite" (4:21)
	Inexistente	"Uma pessoa que trabalhou em setores muito dinâmicos, que viajou, que cada semana estava em um país diferente, entendeu? Não chama atenção <i>commodity</i> , não chama atenção" (3:102)  "É, foram indo embora, né? Um leva o outro e por aí vai, então no momento só ficou eu mesmo" (4:78)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

O “comprometimento” está associado ao desejo, vontade ou interesse em relação ao negócio familiar rural. Esse “comprometimento” pode manifestar-se de várias maneiras: através do querer, do dever, do sentimento de dar continuidade ao negócio ou até mesmo na ausência, que seria a falta de interesse pelo negócio em si ou por uma atividade específica dentro dele.

### 6.2.3 Propriedade: Habilidade

A propriedade inicialmente chamada de “habilidades no campo” nos dois primeiros ciclos de entrevistas foi denominada assim desde a primeira entrevista como um código *in vivo*. Essa propriedade foi compreendida como as habilidades específicas necessárias para a atividade no campo. No Ciclo 2 foram inferidas as dimensões “satisfatório” e “insatisfatório”, embora ainda não estivesse tão clara a forma que esse processo ocorria. Após reiteradas análises, discussões e revisão dos dados, percebeu-se que a denominação “habilidade” com três dimensões abrange de forma

mais adequada o que emergiu dos dados: técnica, gestão da empresa e gestão da família – Quadro 11.

Quadro 10: Categoria: Característica pessoal – habilidade

Propriedade	Dimensão	Declarações
<p>Habilidade</p> <p><u>Conceito:</u> Possuir habilidade específica demandada pela atividade desenvolvida no negócio rural familiar.</p>	Técnica	<p>“Ou ela tem que ser muito habilidosa. Tem que ser, ele tem que ser marceneiro, ele tem que ser pedreiro, ele tem que ser peão, ele tem que ser capataz, ele tem que ser muita coisa. (...)” (1:212)</p> <p>"Eu penso que eu iria aprender lá na questão de solo, na questão desde a composição do solo, de fazer os tratamentos tipo para as plantas" (10:105)</p>
	Gestão da empresa	<p>"Eu acho que tem que ter habilidade de um gestor" (8:148)</p>
	Gestão da família	<p>"Eu poderia muito bem hoje em dia estar brigando com meu pai e apontando os erros que ele faz na gestão e ficar assim. Mas esse caminho que a gente encontrou eu acho que ele é o caminho que está dando certo. Então vamos continuar nele" (7:153)</p>

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A propriedade denominada como “habilidade” refere-se àqueles que possuem habilidades específicas exigidas pela atividade realizada no negócio familiar. A caracterização da “habilidade” em três formas distintas mostrou-se mais coerente com os dados. A primeira delas é a habilidade “técnica”, que abrange o conhecimento técnico necessário na propriedade rural familiar, seja no âmbito agrícola, produção, manejo ou operacional/prático.

Outro aspecto observado na análise é a estreita relação entre empresa e família, o que por vezes se confunde e gera situações peculiares. Neste contexto, a segunda propriedade é denominada “gestão da empresa” é definida como a habilidade de gerenciar o negócio, incluindo aspectos administrativos (burocráticos), tomada de decisão e gestão de pessoas não familiares, como funcionários ou terceiros contratados. Por outro lado, a “gestão da família” está mais relacionada a

uma habilidade comportamental, envolvendo a interação, mediação e relacionamento com os membros familiares em relação ao negócio.

Durante os dois primeiros ciclos de entrevistas foi identificada a possível propriedade “promoção de diálogo”, que posteriormente foi combinada com a propriedade “habilidade” durante o refinamento no Ciclo 3. A “promoção de diálogo” foi compreendida como um alinhamento entre os diferentes membros (tanto familiares quanto não familiares), mediando possíveis conflitos e estando relacionada à comunicação. Após discussões e retorno aos dados, constatou-se que a “promoção de diálogo” se encontra tanto na “gestão da empresa” (quando envolve membros da família e diferentes atores envolvidos no negócio) quanto na “gestão da família” (quando os laços familiares são mais preponderantes no negócio e o diálogo/comunicação se torna uma ferramenta essencial).

#### 6.2.4 Propriedade: Espírito Empreendedor

A propriedade denominada como “espírito empreendedor” foi assim nomeada desde o primeiro ciclo de entrevistas. A propriedade provisória “resiliência” foi combinada com “espírito empreendedor” na análise do terceiro ciclo de entrevistas.

Após diversas discussões e análises dos dados, percebeu que esta característica do sucessor possui uma definição abrangente, englobando aspectos relacionados à proatividade, resiliência, busca por conhecimento, ter coragem, disposição para assumir riscos, dedicação ao estudo, iniciativa e/ou tomada de decisões em relação ao negócio, manter-se atualizado, atuar como agente de mudança ou ter visão de futuro – Quadro 12.

Quadro 11: Categoria: Característica pessoal – espírito empreendedor

Propriedade	Dimensão	Declarações
Espírito empreendedor  <u>Conceito:</u> Ser proativo, resiliente, buscar conhecimento, ter coragem, assumir riscos, dedicação ao estudo, tomar iniciativa e/ou decisão frente ao negócio, se	Proativo	“Dependendo do que for a gente vai abraçando e a gente acha isso importantíssimo, porque é aquele algo a mais, aquele desempenho um pouquinho diferente pode tá em alguma coisa que você, que o cara tá querendo te mostrar pra implementar, né?” (2:109)
	Reativo	"Eu faria muitas coisas diferentes. Diferentes hoje,

Propriedade	Dimensão	Declarações
manter atualizado, atuar como agente de mudança ou ter visão de futuro.	Reativo	porque buscar informação né? Porque por mais que a gente tenha formação na área, a informação é muito importante, ela muda muito e no nosso caso foi a questão da associação com base no inventário" (8:144)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Durante o Ciclo 2 de entrevistas foram inferidas as dimensões “satisfatório” e “insatisfatório” para a propriedade “espírito empreendedor”, mas mais uma vez não estava completamente claro. Após análise, discussão e refinamento dos dados, constatou-se que as variações dimensionais “proativo” e “reativo” faziam mais sentido.

O espírito empreendedor “proativo” é aquele que demonstra atitude e evita situações prejudiciais para o negócio, possuindo características alinhadas ao conceito apresentado de espírito empreendedor. Por outro lado, o “reativo” é aquele que demonstra pouca iniciativa, deixando de agir em determinadas situações ou agindo somente após a ocorrência de um fato relevante. Ele assume poucos riscos ou não assume, demonstra dificuldade em tomar decisões e apresenta baixa resiliência.

### 6.3 CATEGORIA: APRENDIZADO

Essa categoria variou entre as denominações “aprendizado” e “educação”, desde o começo ficou claro nos dados que as propriedades estariam ligadas ao “formal” e “informal”. Após sucessivas discussões, chegou-se à conclusão de que a denominação “aprendizado” abrange de forma mais representativa o significado desta categoria.

<p><b>CATEGORIA:</b> Aprendizado</p> <p><b>Conceito:</b> Processo de aprendizagem do sucessor rural familiar que reflete na formação de seu conhecimento.</p>
---

Desta forma são apresentadas as duas propriedades da categoria “aprendizado”, são elas: “formal” e “informal”.

### 6.3.1 Propriedade: Formal

As dimensões relacionadas ao “formal” não estavam inicialmente claras. Durante o Ciclo 2 de entrevistas foi inferido que o “formal” incluía as seguintes dimensões: “tem relação com o agronegócio” e “não tem relação com o agronegócio”.

À medida que as entrevistas avançavam e as análises e discussões ocorriam, percebeu-se que o aprendizado com relação específica na área do agronegócio não é um fator determinante. O sucessor pode ter formação em áreas distintas e, mesmo assim, ter a capacidade de adquirir e formar seu conhecimento, conseguindo desempenhar funções na gestão do negócio familiar.

Algumas citações com diferentes informantes exemplificam essa conclusão: “É o conhecimento técnico, né? Você não precisa ser um técnico agrícola, você também não precisa ser um engenheiro agrônomo, um engenheiro agrícola, você pode ser um economista” (1:177). “Então, a publicidade hoje eu vejo que além dela, desse campo da comunicação que facilita, ela tem esse campo também de sempre sair da caixinha, entendeu? Tá todo mundo aqui, eu estou por aqui ó, sempre fazendo a coisa pelo contrário” (6:121). “Talvez algumas faculdades preparam mais as pessoas para um desafio desse. Eu tinha feito direito, não que direito não seja importante, é extremamente relevante, me dá hoje uma clareza, sempre me deu uma clareza muito importante da visão jurídica do negócio organizacional (...)” (9:51).

Portanto, as dimensões da propriedade “formal” englobam: pós-graduação, graduação, curso/treinamento técnico e fundamental ou inferior – Quadro 13.

Quadro 12: Categoria: Aprendizado – formal

Propriedade	Dimensão	Declarações
Formal  <u>Conceito:</u> É o tipo de aprendizado com carga horária definida, obtido através de instituição regulamentada de ensino ou outra instituição formal ligada ao agronegócio.	Pós-graduação	"O mestrado acadêmico me fez ter uma visão mais clara e de estratégia pra poder navegar dentro dos diversos níveis de tomada de decisão que eu consigo ter na minha empresa" (3:159)
	Pós-graduação	"A graduação me deu a base do conhecimento, me deu a base do conhecimento, me deu aonde procurar esse conhecimento" (7:87)
	Graduação	"Eu sempre procurei tipo cursos ou estudar em cima daquilo que ia me ajudar a
	Curso / treinamento técnico	

Propriedade	Dimensão	Declarações
Formal		permanecer aqui no campo" (10:22)
	Fundamental ou inferior	"É o que tem mais baixo mesmo, só de conseguir assinar o nome mesmo e ler e escrever, pronto" (5:3)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, a dimensão “pós-graduação” contempla tanto cursos *lato sensu* quanto *stricto sensu*. A “graduação” não necessariamente precisa ter foco no agronegócio. Os “cursos / treinamentos técnicos” regulamentados são aqueles oferecidos por instituições, como o Senar, cooperativas ou associações. E a dimensão “fundamental ou inferior” refere-se aqueles com baixa escolaridade. Um ponto que merece destaque é que o Ensino Médio não foi identificado como um fator de influência significativa na formação de conhecimento do sucessor rural familiar.

### 6.3.2 Propriedade: Informal

Essa propriedade engloba o aprendizado com a família e a vivência adquirida na propriedade rural familiar. Foi possível identificar elementos tácitos nesta propriedade. Ao analisar os dados, não foi identificada a necessidade de separar família e vivência como dimensões distintas, uma vez que elas estão intimamente ligadas e relacionadas.

Durante o Ciclo 2 de entrevistas foram identificadas as dimensões “reproduz” e “não reproduz”. Posteriormente, após apresentações, discussões e refinamento, essas dimensões foram modificadas para “suficiente” e “insuficiente” – Quadro 14.

Quadro 13: Categoria: Aprendizado – informal

Propriedade	Dimensão	Declarações
Informal  <u>Conceito:</u> É o tipo de aprendizado obtido de forma não tão estruturada, aprendido a partir da vivência na propriedade familiar, seja na prática do dia a dia ou na interação com membros da família.	Suficiente	“Eu te falar que eu entendo alguma coisa de agricultura, eu entendo tudo que eu vivenciei com os meus pais” (6:84)
	Insuficiente	"Pra você ver, o meu pai tinha um sítio muito bom aí, com gado e tudo e vendeu, foi para a cidade. Aí ele deu uma arrependida. Aí seguindo ele eu falei: ó, está vendo ó! Ele quebrou a cara, agora eu não vou fazer isso também não" (5:39)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A dimensão “suficiente” é atribuída quando o sucessor adquire conhecimento através do contato com um membro familiar (muitas vezes com o antecessor) ou vivenciando no dia a dia, na propriedade ou negócio rural familiar, sendo que esse conhecimento adquirido é replicado pelo sucessor. Por outro lado, a dimensão “insuficiente” é atribuída ao mesmo tipo de conhecimento adquirido através do contato com um membro da família ou da vivência na propriedade, contudo o sucessor avalia que reproduzir esse conhecimento não é interessante.

#### 6.4 CATEGORIA: EXPERIÊNCIA EXTERNA

A “experiência” foi um elemento identificado desde o início da análise das primeiras entrevistas. No entanto, de forma provisória, considerou-se uma denominação que distinguiria os sucessores que atuam profissionalmente no agronegócio daqueles que não atuam. Assim, no Ciclo 1 de entrevistas, foram sugeridas as propriedades: “profissional não-rural”, “profissional rural” e “vivências pessoais diversas”. No Ciclo 2, ainda havia essa divisão entre ser profissional no agronegócio ou não. No entanto, no Ciclo 3, após reiteradas análises, discussões e refinamento, verificou-se não ser necessária essa segmentação, conforme conceito apresentado.

#### **CATEGORIA:** Experiência externa

**Conceito:** Reflete as experiências e vivências do sucessor rural, seja em contexto profissional ou pessoal, fora do âmbito familiar.

Neste sentido, duas propriedades abrangem o que foi identificado nos dados como “experiência externa”, são elas: “profissional” e “vivência pessoal”.

##### 6.4.1 Propriedade: Profissional

A experiência profissional foi um aspecto amplamente destacado pelos informantes que possuem essa vivência, diz respeito a sua atuação no mercado de trabalho, fora do âmbito familiar. É importante ressaltar que essa experiência profissional não precisa estar necessariamente ligada diretamente ao campo, mas inclui também experiências em outros segmentos profissionais: “Eu acabei aceitando a oportunidade desses projetos, porque foi uma maneira de eu não me desconectar

da situação da família, mas continuar evoluindo” (7:55). “Depois eu optei por trabalhar pra fora, por conta assim, de poder crescer profissionalmente” (8:52).

Neste sentido, a variação dimensional da propriedade “profissional” é definida como: “Brasil”, “Multinacional/internacional” e “Pouca ou não teve” – Quadro 15.

Quadro 14: Categoria: Experiência externa – profissional

Propriedade	Dimensão	Declarações
Profissional  <u>Conceito:</u> são experiências adquiridas a partir da atuação profissional do sucessor.	Brasil	"Você fazer essa transição de ficar um tempo fora, trabalhar um tempo fora, entender de outros negócios, entender de outras visões. Fica muito claro o que você pode agregar para a família" (7:75)
	Multinacional / internacional	"Quando tu está numa multinacional a tomada de decisões, o processo de tomada de decisões é uma coisa tão normal, é tão diário, tu faz decisões importantes numa velocidade tão grande que tu acaba te tornando confortável com isso e fica... não dói, tu separa" (3:151)
	Pouca ou não teve	"Eu até trabalhei, foi no ano passado, eu trabalhei durante uns 3 ou 4 meses, porque deu uma seca aqui na região" (10:24)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A atuação no mercado de trabalho pode estar relacionada tanto ao agronegócio quanto a outras áreas diversas. Percebeu-se que é uma experiência enriquecedora para a formação de conhecimento do sucessor. A dimensão “Brasil” diz respeito às empresas brasileiras com funcionários que atuam somente no mercado interno. As multinacionais (ou transacionais) são empresas com sede instalada em um país e que dispõem de várias filiais em outros países. A dimensão “multinacional / internacional” mostrou-se ser um diferencial adicional, especialmente refletindo na capacidade de tomada de decisões. A terceira dimensão é a falta ou pouca experiência profissional foi evidenciada nos dados.

#### 6.4.2 Propriedade: Vivência Pessoal

É importante destacar que essa propriedade é um exemplo evidente que emergiu dos dados, ou seja, não foi questionado explicitamente se o informante teve alguma experiência pessoal. As perguntas do roteiro de entrevista, em conformidade com o método, são abertas justamente para permitir que o informante traga informações que ainda não foram verificadas pelo pesquisador.

A “vivência pessoal” se refere a uma experiência pessoal diversa, não diretamente relacionada à atuação profissional. Um exemplo dessa situação são os sucessores que relatam a experiência de viajar para diferentes regiões do país ou até mesmo para o exterior. Assim, a variação dimensional dessa propriedade é definida como “presente” e “pouca ou não teve” –

Quadro 16.

Quadro 15: Categoria: Experiência externa – vivência pessoal

Propriedade	Dimensão	Declarações
Vivência pessoal  <u>Conceito:</u> experiência/vivência pessoal diversa não relacionada diretamente à atuação profissional do sucessor rural familiar.	Presente	“Essa pós que eu comentei com você, que eu fiz o tempo que eu estava na fazenda, que eu viajei, eu viajei quase quatro meses, em períodos. Eu fazia 10 dias, 10 dias, 10 dias. E eu viajei pela Europa, Austrália, Estados Unidos, América do Sul, visitando famílias e conversando sobre sucessão familiar e governança. E isso me deu uma maturidade muito bacana para entender o negócio da família, entender assim, aonde eu podia chegar com o meu pai, aonde eu não podia” (7:121)
Vivência pessoal	Pouca ou não teve	“Me dediquei sempre à propriedade desde quando nasci até hoje, nunca saí” (4:25)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A análise dos dados revelou que essa vivência representa um diferencial significativo para a formação de conhecimento do sucessor rural familiar. Além disso, com a amostragem teórica dessa investigação, foi interessante incluir informantes que relataram nunca ter saído da propriedade rural ou não evidenciaram ter vivido outras experiências pessoais não profissionais que influenciaram sua formação.

## 6.5 CATEGORIA: REDE DE CONTATO

A categoria “rede de contato” foi identificada desde as primeiras entrevistas. Foi interessante constatar a presença de uma troca de informações presente nessa categoria, tanto com indivíduos externos ao ambiente familiar quanto com diferentes organizações.

### CATEGORIA: Rede de contato

**Conceito:** Contato com diferentes atores (fora do âmbito familiar) que indica relação de troca de informações, seja com pessoa física ou jurídica, ligados diretamente ou indiretamente ao negócio familiar.

Nesse contexto, emergiram duas propriedades da categoria “rede de contato”, são elas: “entidade” e “pessoa externa”.

#### 6.5.1 Propriedade: Entidade

A propriedade “entidade” foi apresentada de forma mais abrangente, sem restringi-la a entidades voltadas exclusivamente ao agronegócio. A dimensão “satisfatório” é quando há uma relação existente e benéfica entre o sucessor rural familiar e a entidade existe, o que contribui para o negócio familiar. Por outro lado, a dimensão “insatisfatório” é quando não há entidade; ou quando há uma entidade, mas não é ativa; ou não é benéfica para o negócio – Quadro 17.

Quadro 16: Categoria: Rede de contato – entidade

Propriedade	Dimensão	Declarações
Entidade  <u>Conceito:</u> considerada empresa ou instituição pública / privada com personalidade jurídica.	Satisfatório	"A Epagri sempre visitou a propriedade, deu assistência desde que a gente começou a produzir na parte de frutas, a Epagri sempre teve presente na propriedade nossa, sempre ajudou na assistência" (10:78)
	Insatisfatório	"Tem várias associação por aqui envolta, só que assim, ela tenta puxar o pessoal pra lavoura, pra lavoura não adianta" (5:50)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A propriedade “entidade” envolve a transferência de informações, especialmente conhecimentos técnicos e práticos. Foi verificado nos dados que quando essa transferência envolve uma atividade nova, ela assume importância ainda maior, conforme observado em alguns trechos das entrevistas: “A gente conhece muita gente que tá em vários locais, órgãos governamentais e não governamentais e sempre chegam para a gente com novidades” (2:108). “Existe troca de conhecimento, muito mais conhecimento prático até do que formal. Então se troca muita coisa, eu acho bem essencial e eu vejo assim, por exemplo, se tu tá numa atividade mais nova, como o vinho é na região, tu participar de uma entidade como essa é fundamental” (3:170). “Quando a empresa passa para pegar o leite, ela exige que a pessoa faça uma associação com CNPJ, com tudo direitinho, para que possa dar uma assistência melhor em termos de razão, pra chegar até nós, dar um melhoramento no preço, então a gente tem associação onde a gente se reúne” (4:45). “Eu vou nas reuniões. É mais uma troca de informações de sentimento de mercado de consumo. E aí, relatório de casos de pesquisa, sabe assim, mercado Scott, Globo Rural, etc., que a gente vai trocando informação sobre essa fala, sobre a operação, sobre o dia a dia do negócio” (7:159).

#### 6.5.2 Propriedade: Pessoa Externa

Inicialmente, essa propriedade foi designada como “contatos externos”, em que o termo “externo” se refere aos indivíduos fora do círculo familiar. No Ciclo 2 o nome da propriedade foi alterado para “contato externo diverso”, em que o “diverso” indica indivíduos provenientes de diferentes áreas. Após reiteradas análises dos dados e discussões, constatou-se que o termo “pessoa externa” melhor representa o significado extraído. “Pessoa externa” se refere a um indivíduo, fora do âmbito familiar, que estabelece interações com o sucessor rural familiar – Quadro 18.

Quadro 17: Categoria: Rede de contato – pessoa externa

Propriedade	Dimensão	Declarações
Pessoa externa  <u>Conceito:</u> pessoa física, fora do âmbito familiar, que estabelece relação de interação com o sucessor rural.	Satisfatório	"Você conversa com muitos gerentes de fazenda porque eles vão na sua propriedade pra poder tá comprando, comprando gado, você conhece muitos donos de fazenda, muitos donos de sítio" (1:96)
	Insatisfatório	“Tem que ser bem tranquilo, né? Igual nós fala. Tem que estar com os pé no chão e não

		ir muito na conversa dos outros não” (5:70)
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A dimensão é denominada como “satisfatório” quando a relação do sucessor rural familiar com uma pessoa externa à família é benéfica para o negócio. Em contrapartida, é considerada “insatisfatório” quando essa relação ocorre de maneira precária ou até mesmo é inexistente.

## 6.6 SUMARIZANDO O ORDENAMENTO CONCEITUAL

Segundo Strauss e Corbin (2008) uma teoria bem desenvolvida é aquela na qual os conceitos são definidos segundo suas propriedades e dimensões específicas. Nesse sentido, é essencial discutir o ordenamento conceitual, uma vez que essa análise serve como um precursor para a teorização.

O ordenamento conceitual apresentado consiste em cinco categorias: “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” (categoria central), “característica pessoal”, “aprendizado”, “experiência externa” e “rede de contato”, cada uma com suas próprias propriedades e dimensões. No próximo capítulo será explorada a relação entre essas categorias, com base no esquema teórico, avançando assim no desenvolvimento da teoria substantiva.

## 7 HIPÓTESE FUNDAMENTAL E PROPOSIÇÕES RELACIONAIS

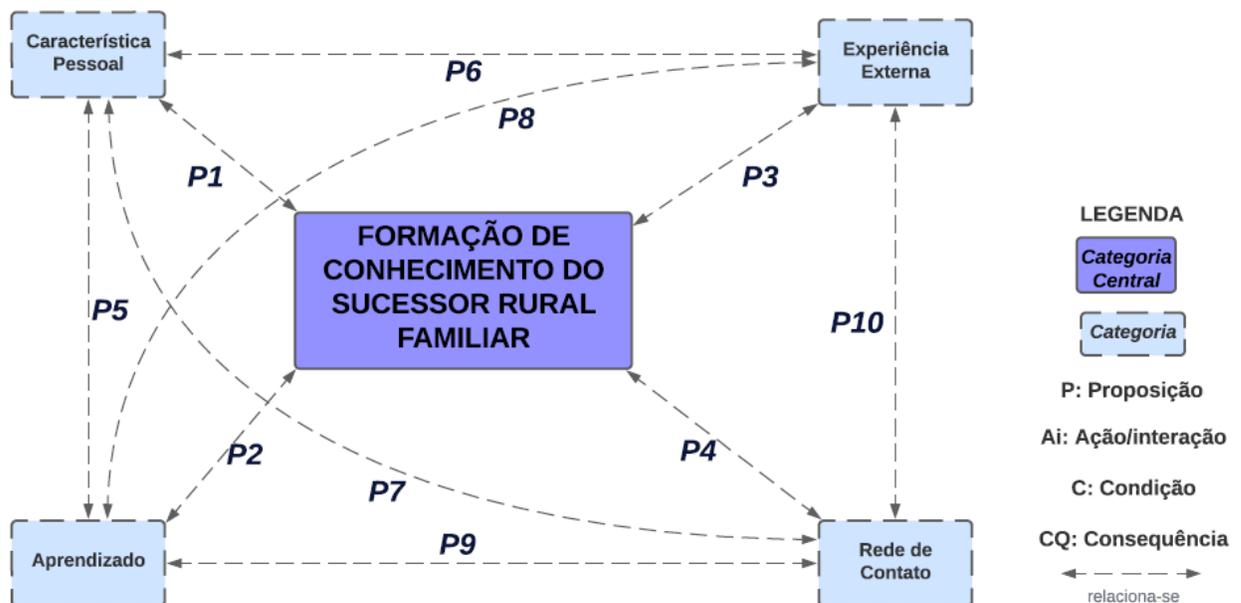
Na GT, as categorias que surgem, junto com suas relações, formam a base para o desenvolvimento da teoria. A diferenciação entre codificação teórica (construção da teoria) e descritiva (descrição) é alcançada por meio da abstração, redução e relação (STRAUSS; CORBIN, 2008). Esse capítulo busca atingir o terceiro objetivo específico desta pesquisa, ou seja, criar um esquema teórico que represente a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar. Para isso é apresentada a hipótese fundamental, a inter-relação entre as categorias, por meio da representação do esquema teórico, bem como as possíveis configurações das proposições relacionais.

Dessa forma, a teoria substantiva desenvolvida nesta investigação tem como **hipótese fundamental**:

“A gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar se dá por sua **formação de conhecimento**, que se relaciona mutuamente com **característica pessoal, aprendizado, experiência externa e rede de contato** do sucessor rural familiar”.

A Figura 11 representa o esquema teórico e as relações descritas na hipótese fundamental.

Figura 11: Esquema teórico da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

De acordo com Strauss e Corbin (2008), a teorização envolve a construção de um esquema explanatório a partir dos dados, integrando sistematicamente vários conceitos por meio de declarações de relações. É esse processo apresentado neste esquema teórico, juntamente com as proposições relacionais e configurações discutidas no próximo tópico.

### 7.1 PROPOSIÇÕES RELACIONAIS E CONFIGURAÇÕES

Quando formuladas como hipóteses ou proposições, as relações sugeridas entre os fenômenos possibilitam a criação de uma estrutura teórica que permite novas explicações sobre a natureza desses fenômenos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Neste sentido, no Quadro 19 são elencadas as dez proposições – P, com a respectiva numeração, que evidenciam as relações dentro do esquema teórico.

Quadro 18: Proposições do esquema teórico

<b>Proposição<sup>12</sup></b>	<b>Relação entre as Categorias</b>
P1	“ <b>Formação de conhecimento do sucessor rural familiar</b> ” relaciona-se com “ <b>Característica pessoal</b> ”
P2	“ <b>Formação de conhecimento do sucessor rural familiar</b> ” relaciona-se com “ <b>Aprendizado</b> ”
P3	“ <b>Formação de conhecimento do sucessor rural familiar</b> ” relaciona-se com “ <b>Experiência externa</b> ”
P4	“ <b>Formação de conhecimento do sucessor rural familiar</b> ” relaciona-se com “ <b>Rede de contato</b> ”
P5	“ <b>Característica pessoal</b> ” relaciona-se com “ <b>Aprendizado</b> ”
P6	“ <b>Característica pessoal</b> ” relaciona-se com “ <b>Experiência externa</b> ”
P7	“ <b>Característica pessoal</b> ” relaciona-se com “ <b>Rede de contato</b> ”
P8	“ <b>Aprendizado</b> ” relaciona-se com “ <b>Experiência externa</b> ”
P9	“ <b>Aprendizado</b> ” relaciona-se com “ <b>Rede de contato</b> ”
P10	“ <b>Experiência externa</b> ” relaciona-se com “ <b>Rede de contato</b> ”

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A fim de evidenciar a relação entre as categorias, as dez proposições são apresentadas nos tópicos seguintes. Utilizando o *software* ATLAS.ti, foi realizado um exame minucioso das coocorrências entre os elementos identificados. A partir dessa verificação, foram obtidos o coeficiente (um número entre 0 e 1 em que valores mais altos indicam uma relação mais forte entre dois códigos) e frequência. Com base nesta verificação e retorno nos dados, as proposições são classificadas em três tipos de configurações – C1 (alta), C2 (média) e C3 (baixa) – quando envolve a categoria principal. Já para a relação entre as demais categorias (exceto a principal), são adotadas

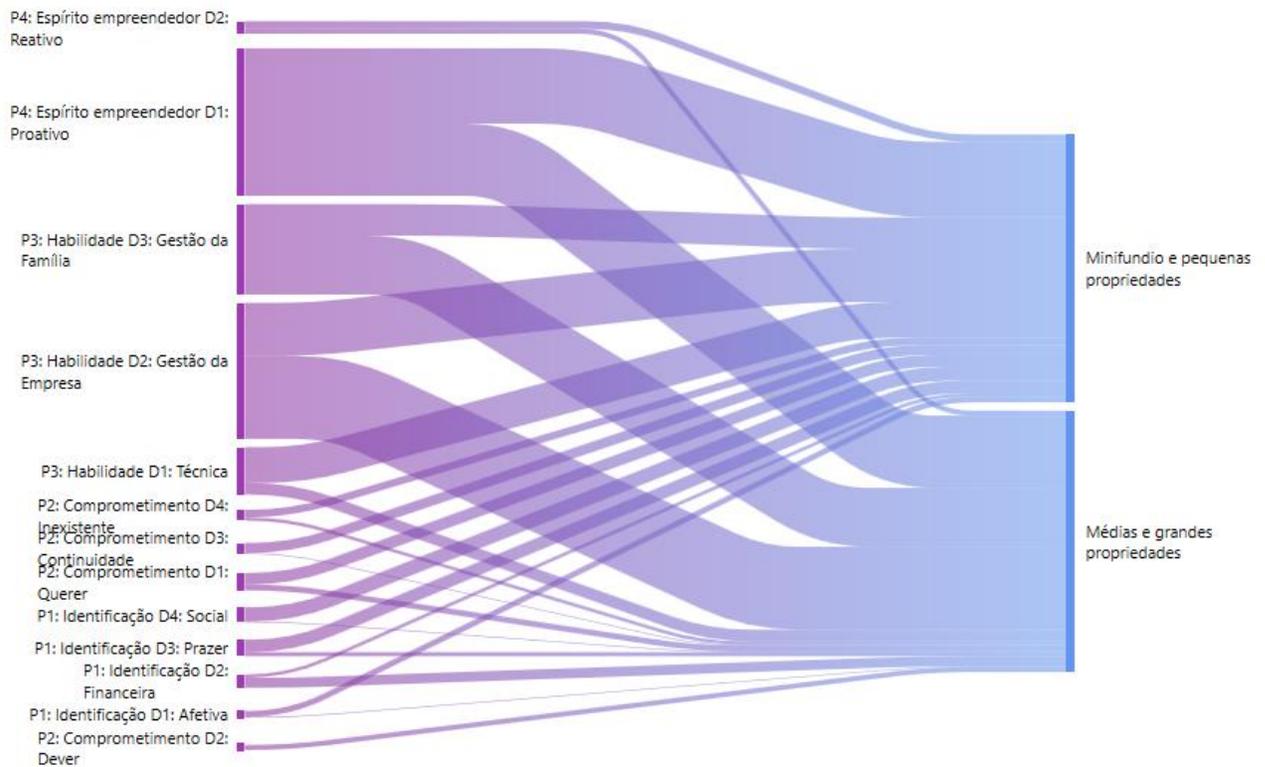
<sup>12</sup> A ordem das proposições é aleatória.

dois tipos de configurações: C1 (alta) e C2 (média). Essa estratégia de apresentação é justificada por favorecer uma melhor visualização do que é expresso nos dados. Para evidenciar as relações no ATLAS.ti, foram geradas representações utilizando o Diagrama de Sankey.

### 7.1.1 Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Característica pessoal

A partir da análise dos dois grupos de propriedades - “minifúndio e pequenas propriedades” e “médias e grandes propriedades” – podemos observar a interligação entre as categorias “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” e “característica pessoal”, denominada Proposição 1 – P1. As intensidades das relações podem ser verificadas na Figura 12.

Figura 12: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e característica pessoal



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

No Quadro 20 as relações entre esses elementos e sua intensidade são destacadas e representadas pelas configurações: C1 - alta, C2 - média e C3 - baixa. Durante a análise das configurações de todas as dez proposições que seguem, foram avaliados tanto os casos em que determinado elemento foi indicado por múltiplos informantes, como aqueles em que houve uma concentração das indicações. Além disso, essa análise relacional evidencia pontos a nível de

categoria, propriedade e dimensão. As células constantes nos quadros que não contêm informação, dizem respeito à ausência de relação/configuração verificada nos dados.

Quadro 19: Possíveis configurações da Proposição 1

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES				
	Formação de conhecimento do Sucessor Rural Familiar	Característica Pessoal			
	Patrimônio Rural	Identificação	Comprometimento	Habilidade	Espírito Empreendedor
P1-C1: Alta	Minifúndio ou pequena propriedade	Prazer	Querer Continuidade	Gestão da empresa Gestão da família	Proativo
P1-C2: Média		Afetiva Social	Inexistente	Técnica	
P1-C3: Baixa		Financeira			Reativo
P1-C1: Alta	Média ou grande propriedade	Financeira	Querer Dever	Gestão da empresa Gestão da família	Proativo
P1-C2: Média		Prazer	Inexistente		
P1-C3: Baixa		Afetiva Social	Continuidade	Técnica	Reativo

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 20, podemos destacar alguns pontos relevantes na P1. A dimensão “prazer” apresenta uma configuração alta (C1) em propriedades menores – minifúndio e pequena propriedade – enquanto possui uma configuração média (C2) em propriedades maiores – média ou grande propriedade. Isso sugere que nas pequenas propriedades, a identificação ligada ao “prazer” tem maior força do que nas médias/grandes propriedades.

Quanto à identificação relacionada à dimensão “financeira”, observou-se uma configuração alta (C1) em propriedades maiores, enquanto em propriedades menores a incidência foi baixa (C3). Isso indica que, em propriedades maiores, o fator financeiro tem um impacto maior na identificação do sucessor rural familiar, afetando sua formação.

Constatou-se que as identificações “afetiva” e “social” possuem uma intensidade média (C2) nas propriedades rurais menores, mas apresentam uma configuração baixa (C3) nas

propriedades maiores. Apesar de ter sido identificada nos dados com frequência, a identificação “social” foi fortemente associada a um único informante, que se enquadra como “minifúndio/pequena propriedade. Portanto, após uma análise mais detalhada, essa identificação foi inferida como de média incidência.

No que se refere ao comprometimento, o elemento “querer” foi identificado com alta (C1) incidência tanto nas pequenas propriedades rurais familiares quanto nas grandes. O compromisso de “continuidade” apresentou alta incidência (C1) nas pequenas propriedades, enquanto nas grandes sua incidência foi baixa (C3).

A ausência de comprometimento foi observada com uma incidência média (C2) tanto em minifúndios ou pequenas propriedades quanto em médias ou grandes propriedades. Essa falta de comprometimento pode ser atribuída à falta de interesse no negócio ou em alguma atividade específica relacionada a ele. A intensidade do comprometimento “inexistente” nas pequenas propriedades, conforme evidenciado na Figura 13, tem relação especificamente a um informante (minifúndio) que destacou essa questão, mencionando terceiros que, por terem estudado, acabaram saindo do campo.

Uma observação verificada nos dados é a alta incidência (C1) do comprometimento relacionado ao “dever” nas propriedades rurais de tamanho médio ou grande, enquanto nas propriedades menores esse tipo de compromisso não foi identificado. Essa constatação sugere que nas propriedades maiores, o aspecto financeiro e patrimonial possui um peso significativo, resultando no sucessor rural assumindo a responsabilidade de conduzir o negócio familiar como um dever.

A habilidade “gestão da empresa” foi verificada com uma alta configuração (C1), tanto nas propriedades rurais familiares pequenas quanto nas grandes. Isso ressalta a importância desse tipo de habilidade para o gerenciamento eficaz do negócio. Além disso, a habilidade “gestão da família” também foi considerada como relevante e significativa. Dos dez informantes, metade deles atua em conjunto com outro membro da família na gestão do negócio (especialmente com o antecessor – pai). Esses informantes estão distribuídos entre dois casos de minifúndios/pequenas propriedades rurais e três casos de médias/grandes propriedades. Esses dados evidenciam como a estreita relação entre a empresa e a família frequentemente se entrelaça.

Quanto à habilidade “técnica”, observou-se uma configuração média (C2) nas pequenas propriedades e uma baixa configuração (C3) nas maiores. Esse fato destaca a necessidade de

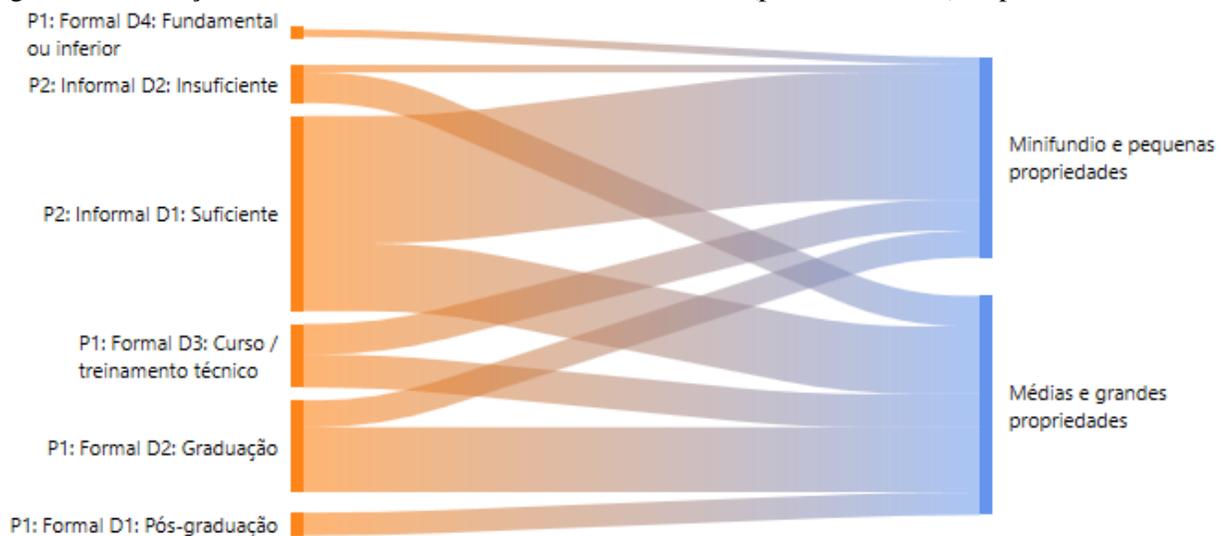
habilidades técnicas para os sucessores rurais que trabalham em minifúndio e pequena propriedades: “Ou ela tem que ser muito habilidosa. Tem que ser, ele tem que ser marceneiro, ele tem que ser pedreiro, ele tem que ser peão, ele tem que ser capataz, ele tem que ser muita coisa (...)” (2:212). Por outro lado, nas propriedades de tamanho médio/grande, observou-se a partir dos dados que ocorre uma maior contratação de serviços para executar as atividades necessárias na propriedade, em vez de o sucessor rural realizar essas atividades por conta própria.

O espírito empreendedor “proativo” apresenta alta incidência (C1), tanto em minifúndio/pequena propriedade quanto em média/grande propriedade. Como pode ser observado na Figura 13, esse elemento é o que possui a maior intensidade na relação entre as duas categorias (formação de conhecimento do sucessor rural familiar e característica pessoal). É possível evidenciar a relevância deste fator, indicando que essa característica está diretamente relacionada até mesmo com a sobrevivência do negócio. Por outro lado, a dimensão “reativo” possui uma baixa incidência (C3) tanto em minifúndio/pequena propriedade quanto em média/grande propriedade.

### 7.1.2 Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Aprendizado

A partir da análise dos dois grupos de propriedades - “minifúndio e pequenas propriedades” e “médias e grandes propriedades” – podemos observar a interligação entre as categorias “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” e “aprendizado”, denominada Proposição 2 – P2. É possível visualizar a intensidade das relações estabelecidas, como demonstrado na Figura 13.

Figura 13: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e aprendizado



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Assim como na proposição anterior, o Quadro 21 destaca as relações entre os elementos e a intensidade das incidências verificadas nos dados, representadas pelas configurações: alta (C1), média (C2) e baixa (C3). A categoria “aprendizado” é apresentada a partir das propriedades “formal” e “informal”, seguidas por suas respectivas dimensões.

Quadro 20: Possíveis configurações da Proposição 2

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES		
	Formação de conhecimento do Sucessor Rural Familiar	Aprendizado	
	Patrimônio Rural	Formal	Informal
P2-C1: Alta	Minifúndio ou pequena propriedade	Graduação	Suficiente
P2-C2: Média		Curso / treinamento técnico	
P2-C3: Baixa		Fundamental ou inferior	Insuficiente
P2-C1: Alta	Média ou grande propriedade	Graduação	Suficiente
P2-C2: Média		Pós-graduação Curso / treinamento técnico	Insuficiente
P2-C3: Baixa			

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A dimensão “graduação” apresenta uma configuração alta (P2-C1) para os dois tipos de propriedades: minifúndio/pequena propriedade e média/grande propriedade. Em relação à realização de uma graduação pelo sucessor rural familiar, os dados revelam alguns pontos importantes, tais como: a importância de possuir uma graduação, embora ela não precise necessariamente ser na área de agropecuária.

Apesar de três dos cinco informantes de minifúndio e pequena propriedade não terem curso de graduação, foram indicadas citações que corroboram com a conclusão sobre a área de formação do curso de graduação: “Eu sou um neto que não tem o perfil pra estar lá. Se for pegar na ponta da língua, eu sou o único que não sou da agropecuária” (1:78). “Administração também eu acho que se eu não fizer uma faculdade de administração, mas acredito que seria bom ter pelo menos um curso” (10:128).

“Eu sempre falo que a publicidade é um curso que você usa em tudo que você for fazer na sua vida, porque você tem que ter uma boa comunicação, você tem que ser um bom comunicador, você tem que ter criatividade e não basta ter criatividade, ter boas ideias, você tem que vender essa sua boa ideia (...)” (6:116).

No caso de propriedades rurais médias ou grandes, também foram mencionadas citações indicando que o curso de graduação não precisa ser necessariamente na área agropecuária: “A faculdade, eu acho que a faculdade de administração foi muito boa porque ela é uma base né” (2:89). “Por mais que as pessoas acham que para ser um sucessor em propriedade rural precisa de agronomia, eu não acho. Até porque na faculdade de agronomia você só aprende técnicas agrícolas” (9:89).

Outra questão evidenciada nos dados é a dificuldade enfrentada pelos sucessores rurais familiares de pequenas propriedades quando precisam sair da propriedade para realizar um curso de graduação. Nessas situações, uma alternativa viável é optar por cursos de curta duração:

“Acabei fazendo o de Fortalecimento da Juventude Rural, que eram cursos de extensão e pesquisa também. Então esse curso ele era uma vez por mês, era três dias, a gente ficava na federal e a federal pagava no caso pra gente ficar num local né. Então eu decidi, optei no caso, por fazer esse curso para permanecer ainda na propriedade, ajudando” (10:102).

Foi constatado que a dimensão “curso/treinamento técnico” apresenta uma média configuração (P2-C2) para sucessores rurais de média ou grande propriedade. A análise desses dados permitiu inferir a ampla gama de possibilidades e o acesso que esses sucessores rurais possuem a diversos cursos que contribuem para sua formação e, conseqüentemente, para a gestão do negócio familiar: “Depois disso eu comecei a estudar o mundo do vinho” (3:64). “Então sei lá, finanças é importante, fazer curso de finanças, governança é importante, fazer curso de governança, administração de sei lá, gestão de pessoas é importante, fazer curso de gestão de pessoas, não foi nada assim de outro planeta” (9:104).

A dimensão “curso/treinamento técnico” também foi caracterizada por uma configuração média (P2-C2) em minifúndio e pequena propriedade, sendo citada por dois informantes, embora haja uma concentração maior nas citações em um deles. Ao longo da entrevista esse informante reforçou a importância desses cursos para a sua formação: “Eu acho que se é para se preparar de alguma forma, buscar cursos, como eu, em cima do que eu fiz, cursos voltados a área que tu vai trabalhar. Eu acho que isso é importante” (10:122).

A dimensão “pós-graduação” não foi citada pelos informantes de minifúndio ou pequena propriedade como relevante, apesar de dois dos cinco informantes terem concluído curso de pós-

graduação. Por essa razão, essa dimensão não está incluída no Quadro 21 nas propriedades menores. No entanto, em média/grande propriedade foi identificada uma configuração média (P2-C2), com dois dos cinco informantes citando-a, sendo que um deles teve maior predominância nas citações: “Essa coisa assim de eu ter conhecimento para poder fazer macro e micro, macro e micro aí foi no mestrado acadêmico (...)” (3:157).

A dimensão “fundamental ou inferior” é representada por um dos informantes provenientes de minifúndio ou pequena propriedade. Quando questionado sobre o que poderia ter dificultado seu aprendizado no campo, ele aponta sobre a questão de possuir pouco estudo. Essa dimensão não foi verificada em propriedades maiores, por isso não consta no Quadro 21.

O aprendizado “informal” com a variação dimensional “suficiente” tem alta configuração (P2-C1) com os entrevistados de minifúndio/pequena propriedade. Dos cinco entrevistados, todos consideram ter adquirido conhecimento no dia a dia, por meio da interação com os membros familiares ou na vivência da propriedade rural “Acho que o principal que me ensinou as coisas aqui na propriedade foi o pai e a mãe. Acho que quem me preparou no caso né” (10:99). “Toda a minha vivência, toda a minha vivência de terra é com o sertão” (6:111). “Pelo jeito o pai foi um bom professor pra mim. Eu acho que eu tive sorte” (5:73).

Em médias e grandes propriedades a dimensão “suficiente” também é caracterizada por uma alta configuração, sendo mencionada de alguma forma por todos os cinco informantes: “Então minha vida assim, foi nesse sentido, vivenciando essa questão do café, tanto no dia a dia como na lavoura também, e assim, crescer no terreiro, então é assim, faz parte né. Essa questão da lavoura e da produção de café” (8:26).

“Com certeza a maturidade, ela veio assim, de aprender, de trabalhar com a família, tomar muita porrada nessas discussões com meu pai, de ficar chateado, de entender. Eu acho que a maturidade profissional, assim, veio bastante nesse tempo que eu passei com a família, dessas discussões, desses embates” (7:118).

O aprendizado “informal” com a dimensão “insuficiente” possui média configuração (P2-C2) em propriedades rurais de médio ou grande porte, devido possuir uma quantidade maior de incidências em comparação com propriedades rurais menores. É importante lembrar que a dimensão “insuficiente” se refere ao caso em que o sucessor rural não reproduz o aprendizado que foi obtido através de contato com membros familiares ou na vivência da propriedade: “Não tem isso tão escrito de como fazer e que eles (pais) também não entendem que eles precisam ter uma necessidade de passar isso, eles acham que no dia a dia a pessoa vai pegando” (2:103). “Não tinha

nenhum treinamento par gerir o negócio. Era um contato como um membro da família que ia pra fazenda, que passava férias na fazenda, achava legal acompanhar o pai na infância” (9:32).

Por outro lado, o aprendizado “informal” na dimensão “insuficiente” apresenta baixa configuração em minifúndio e pequena propriedade rural devido à baixa incidência de citações – P2-C3. “Eu aprendi com os erros dele (do pai) (...)” (5:40). “Vê o que que os pais faziam que não era legal, porque às vezes papai e mamãe erra também né. E não faz mais. Eu acho que é uma receita muito simples, entendeu? (...)” (6:147).

### 7.1.3 Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Experiência externa

Da mesma forma que nos tópicos anteriores, essa análise é pautada pelos dois grupos de propriedades - “minifúndio e pequenas propriedades” e “médias e grandes propriedades” – a partir deles se pode interpretar a interligação entre as categorias “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” e “experiência externa”, denominada Proposição 3 – P3. Através da representação visual da Figura 14 é possível visualizar a intensidade das relações estabelecidas.

Figura 14: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e experiência externa



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

O Quadro 22 destaca as relações entre os elementos e a intensidade das incidências verificadas nos dados, representadas pelas configurações: alta (C1), média (C2) e baixa (C3). A categoria “experiência externa” é apresentada a partir das propriedades “profissional” e “vivência pessoal”, seguidas por suas respectivas dimensões.

Quadro 21: Possíveis configurações da Proposição 3

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES		
	Formação de conhecimento do Sucessor Rural Familiar	Experiência Externa	
	Patrimônio Rural	Profissional	Vivência Pessoal
P3-C1: Alta	Minifúndio ou pequena propriedade	Pouca ou não teve	Pouca ou não teve
P3-C2: Média			Presente
P3-C3: Baixa		Brasil	
P3-C1: Alta	Média ou grande propriedade	Brasil	Presente
P3-C2: Média		Multinacional / Internacional	
P3-C3: Baixa		Pouca ou não teve	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Ao compararmos os grupos “minifúndio ou pequena propriedade” e “média ou grande propriedade”, podemos observar uma diferença significativa na experiência externa presente no segundo grupo. A experiência externa profissional com a dimensão “Brasil” possui uma alta configuração (P3-C1) nas médias e grandes propriedades. Isso foi indicado por três dos cinco entrevistados em diversos momentos durante a entrevista: “Eu saí com uns 20 anos daqui, eu saí e eu fui ser comercial, eu fui pra São Paulo, pra trabalhar numa empresa lá” (2:31). Destaca a importância da experiência externa na parte profissional: “Eu acho que um dos principais pontos é ter experiências externas. Ter essa, essa vivência fora da família” (7:73). Sobre sua experiência no mercado de trabalho em diferentes regiões do país: “(...) então eu trabalhei no sul de Minas com café e região de Araraquara com citros” (8:80).

A experiência profissional com a variação dimensional “multinacional / internacional” foi verificada exclusivamente no grupo de médias ou grandes propriedades. Foi identificada e analisada com uma configuração média (P3-C2), sendo mencionada por três dos cinco informantes. O Informante B relata ter trabalhado em pontas internacionais. “Minha experiência nas multinacionais, é um diferencial absurdo, absurdo” (3:147). “A multinacional que eu trabalhei era

uma multinacional de *trade* de grãos. Então eu tinha uma certa familiaridade com o assunto na parte profissional” (7:110).

A experiência profissional com a dimensão “pouca ou não teve” foi identificada com baixa configuração (P3-C3) nas médias ou grandes propriedades. Entre os cinco entrevistados, um deles se enquadra nesta configuração, relatando nunca ter atuado anteriormente no mercado de trabalho: “Meu primeiro trabalho foi nos negócios da família. E não tenho experiências exterior, acho extremamente relevante. Me faz falta, o que me falta eu acho importante” (9:96).

Em relação à experiência profissional dos informantes do minifúndio ou pequena propriedade, foi observada uma configuração alta (P3-C1) para aqueles que tiveram pouca ou nenhuma experiência: “A vida toda porque eu nasci lá e desde pequenininho que a gente já começou trabalhando, mas a vida toda que a gente trabalha na propriedade” (4:10). “Ó, de carteira assinada eu nunca trabalhei não. Lugar nenhum. Único, como que eu digo? Única época só foi no quartel mesmo que eu trabalhei fora (...)” (5:26). “Eu trabalhei fora esse tempo que eu trabalhei, mas eu não me sinto bem. Eu não consigo me sentir bem, me soltar. Eu sinto que eu não consigo produzir, tipo, porque fica uma rotina que eu não me sinto bem” (10:28).

A experiência profissional no “Brasil” apresentou configuração baixa (P3-C3) para o grupo de minifúndio ou pequena propriedade, foi citado por somente um dos cinco informantes: “Aqui eu trabalhava na gerência de um hotel de luxo, eu saí bem na pandemia, bem no comecinho” (6:96). Não foi verificada nenhuma configuração relacionada a “multinacional / internacional” nesse tipo de propriedade, por isso não consta no Quadro 22.

Em relação à vivência pessoal foi observada uma configuração alta (P3-C1) em médias ou grandes propriedades, enquanto em minifúndio ou pequenas propriedades foi identificada configuração média (C2), conforme evidenciado pelas citações: “Eu acho que é a grande diferença tá. É ter experiências de vida muito diversas: informação em cursos, em viagens, em amigos, em tudo” (3:146). “Eu passei um ano nos Estados Unidos. 2015 eu passei nos Estados Unidos, final de 2015” (7:10).

A pouca vivência pessoal ou ausência foi identificada em minifúndio ou pequenas propriedades, enquanto em propriedades maiores não foi evidenciada nos dados. Sobre a sua pouca vivência: “Olhe, eu acho que foi a criação mesmo. Eu nunca morei em cidade grande, devido não ter morado em cidade grande e que nem eu falei pra você, não ter aquele estudo né. Aí o sítio encaixou mais bem pra mim. Funcionou direitinho” (5:25).

#### 7.1.4 Formação de conhecimento do sucessor rural familiar e Rede de contato

A análise deste tópico é pautada pelos dois grupos de propriedades - “minifúndio e pequenas propriedades” e “médias e grandes propriedades” – a partir deles se pode interpretar a interligação entre as categorias “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” e “rede de contato”, denominada Proposição 4 – P4. Através da representação visual da Figura 15 é possível visualizar a intensidade das relações estabelecidas.

Figura 15: Formação de conhecimento do sucessor rural familiar (patrimônio rural) e rede de contato



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

O Quadro 23 destaca as relações entre os elementos e a intensidade das incidências verificadas nos dados, representadas pelas configurações: alta (C1), média (C2) e baixa (C3). A categoria “rede de contato” é apresentada a partir das propriedades “entidade” e “pessoa externa”, seguidas por suas respectivas dimensões.

Quadro 22: Possíveis configurações da Proposição 4

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES		
	Formação de conhecimento do Sucessor Rural Familiar	Rede de Contato	
		Patrimônio Rural	Entidade
P4-C1: Alta	Minifúndio ou pequena propriedade	Satisfatório	Satisfatório
P4-C2: Média			
P4-C3: Baixa		Insatisfatório	Insatisfatório
P4-C1: Alta			

<b>P4-C2: Média</b>	<b>Média ou grande propriedade</b>	Satisfatório	Satisfatório
<b>P4-C3: Baixa</b>		Insatisfatório	Insatisfatório

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A variação dimensional “satisfatório” da rede de contato “entidade” foi notada com maior intensidade em minifúndios ou pequenas propriedades – P4-C1. Por outro lado, nas médias ou grandes propriedades, essa variação foi observada com um pouco menos de força, mas ainda de forma significativa, o que resultou em uma configuração média (P4-C2).

Algumas citações exemplificam os relatos dos informantes dos minifúndios e pequenas propriedades ao mencionar instituições como a Secretaria de Agricultura, Empaer ou Embrapa: “A minha diferença foi que eu tive acompanhamento técnico, tinha pessoas técnicos que sabiam fazer e me ensinaram” (1:159). “Foi o lado que eu vi que para nós aqui foi essencial, foi quando envolvemos as empresas. Nós vendendo diretamente pra empresa, onde tivemos um preço melhor” (4:47). “O que eu posso dizer é que a consultoria serviu pra gente, na primeira instância, foi para abrir esse alerta, pra gente também ter a cara de pau de falar, de sairmos do oceano vermelho. Estamos no oceano azul” (6:79). “Só nessa parte do selo é para estar tudo certo. Pelo que eu falei com o Saga. É que são eles que são assessoria” (10:53).

A dimensão insatisfatório tem baixa configuração (P4-C3), porém não menos importante (especialmente para as propriedades menores). Em várias citações, um dos entrevistados que possui minifúndio ou pequena propriedade destacou a falta de assessoramento para iniciar uma nova atividade (criação de peixes). Como resultado, todo o investimento realizado previamente foi desperdiçado, e informa que não conseguiu expandir seu negócio devido à falta de conhecimento.

“Comecei um açude onde ele está concluído. Mas não cheguei a levar a atividade por questão até de técnico, é que nós não tivemos assistência técnica nem pela parte do município. Muito difícil, tentei mas não consegui, onde fracassamos, mas ainda tenho um sonho de chegar lá, chegar a criar meus peixinho que é pra ajudar também na sobrevivência, ter o leite, ter o peixe e ter umas bananas. Ter as três fontes de renda, dá pra gente, pra ajudar na sobrevivência” (4:26).

Lembrando que “insatisfatório” é quando não há presença de uma entidade ou ela não é atuante ou até mesmo quando ela não é considerada necessária para o negócio, como também é evidenciado em outras citações “Não, pra gado não tem associação não” (5:55). Em relação ao conhecimento da comunidade local, que reside no entorno da propriedade rural, indica ser

fundamental para o empreendimento, desta forma a contratação de uma instituição não foi necessária: “Porque eu tinha a vontade, eu tinha, eu tenho condições financeiras de contratar uma consultoria pra ir lá me ajudar. Que não ia ajudar” (6:27).

As citações anteriores ilustram a amplitude e a importância das entidades, tanto públicas quanto privadas, especialmente para os minifúndios e pequenas propriedades. A partir dos dados analisados, pode-se inferir que, ao compartilharem e trocarem conhecimento, essas entidades fornecem assistência e desempenham um papel fundamental na formação de conhecimento dos sucessores rurais familiares.

Em relação às citações dos informantes das médias ou grandes propriedades, referente entidade “satisfatório”, seguem alguns exemplos ilustrativos. Como teve bastante contato com pequenos produtores em sua experiência profissional, reforça em vários pontos a importância da assessoria de entidades para esse perfil de produtores: “Então busque assessoria. Porque aí ela vai te dar um caminho, aí você vai por esse caminho (...)” (8:159). “Parte dessas inovações e tecnologias vem desses contatos, vem do que essas feiras e pessoas te apresentam” (2:107). “Eu convivo com outros 18 donos de vinícolas, dentro da associação dos vinhos da campanha, tá”. “O setor de ovos é muito mais grupos, associações de produtores de ovos” (7:157). “Você contrata um consultor específico para um problema pontual, você vai lá na universidade, acha um especialista pra te dar uma opinião” (9:86).

A entidade com a dimensão “insatisfatório” para médias ou grandes propriedades também apresenta uma baixa configuração (P4-C3). “Faz muita falta a gente ter um sindicato atuante, a cooperativa tá indo, eles estão tentando retomar, mas a estrutura toda que ela tinha, que ela podia proporcionar aos cooperados, hoje é muito inferior. Mas eles estão tentando” (8:155). Quando uma atividade é mais antiga, a relação com uma entidade não é tão essencial, ao contrário do que acontece quando a atividade é nova na região: “De repente a pecuária não é tanto, porque tu já faz há 230 ano, tu já meio que sabe, entendeu?” (3:171).

A propriedade “pessoa externa” possui alta configuração (P4-C1) para os produtores de minifúndio ou pequena propriedade. “É um amigo pessoal da família, eu troco ideia com ele, a gente pergunta, a gente liga um pro outro, ele é excelente técnica, cara muito bom. É fazendeiro, tem tudo (...)” (1:206).

“O produtor daqui foi viajando para outros estados, que nem Minas Gerais, Alagoas e foram trazendo uns reprodutor com muita genética de lá e foi onde foi implantando aqui a melhoria da nossa genética, trazendo de fora assim os próprio produtor, indo pegar lá de fora os boi e trazendo para cá” (4:32).

O Informante E, ao ser questionado sobre seu conhecimento na produção de gado, atribui a aprendizagem aos vizinhos. O Informante F destaca, ao longo da entrevista, a importância da comunidade para o projeto inovador que implantou na região, menciona que a participação dessas pessoas foi indispensável para o negócio: “E eles sabem plantar o arroz, sabe? A gente plantou um arroz comum que era dali, do dia a dia deles” (6:60). “Eu sempre busquei, tipo com o meu cunhado, que é formado em agronomia, conhecimento nessa parte de conhecer o solo, para deixar o solo com os nutrientes no caso necessários para produzir” (10:86).

Por outro lado, para os sucessores de média ou grande propriedade, no quesito “pessoa externa”, foram identificadas relações que apresentaram uma intensidade um pouco menor em comparação às propriedades minifúndio ou pequena propriedade, resultando em uma configuração considerada média (P4-C2). Alguns exemplos dessas relações incluem: a intenção de reunir profissionais de diferentes áreas: “Eu vou trazer essa galera para dentro da exposição rural” (3:174). Quanto ao aprendizado obtido sobre a nova atividade desenvolvida no negócio familiar: “Foi através da rede de um amigo meu que formou comigo, que trabalha nesse banco, que me apresentou o representante da minha região” (7:115). Sobre outros contatos da região: “(...) Então aí a gente tem parceria com o pessoal que produz aqui, que leva o selo” (8:135). “Ah! Tem amigos, conhecidos, pessoas que a gente sabe por acaso, agora com rede social, tal pessoa faz um bom trabalho, marca de visitar, conhecer o negócio” (9:109).

A propriedade “pessoa externa” com a variação dimensional “insatisfatório” tem uma baixa configuração (P4-C3) tanto em minifúndios ou pequenas propriedades quanto em médias ou grandes propriedades. As citações que exemplificam os dois grupos são: o Informante E expressa que não se deve ir muito na conversa dos outros. O Informante F menciona que um agrônomo ou engenheiro não seriam úteis para o que precisava no negócio, pois não seriam capazes de mobilizar a comunidade. Esse informante ressalta que precisava de alguém proveniente da própria comunidade. Sobre a relação precária entre os diversos atores: “Comecei a perceber que as pessoas, os lados não se conversavam. Quem toma o café não sabia de todas as dificuldades que o produtor tem para produzir o café, não faz ideia. O produtor, ao mesmo tempo, também não tinha esse conhecimento do que o consumidor precisaria” (8:63).

### 7.1.5 Característica pessoal e Aprendizado

Neste tópico será apresentada a Proposição 5 – P5, que aponta a relação entre as categorias “característica pessoal” e “aprendizado” juntamente com suas propriedades e dimensões correspondentes. A partir desse tópico serão evidenciadas as configurações alta (C1) e média (C2), que surgiram como resultado da análise das coocorrências e das próprias citações, apontando onde se dá uma maior intensidade na relação entre esses elementos. Para visualizar essa intensidade, a Figura 16 ilustra os principais elementos identificados nos dados que relacionam as duas categorias mencionadas.

Figura 16: Característica pessoal e aprendizado



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Quatro relações principais foram identificadas e inferidas com maior intensidade entre “característica pessoal” e “aprendizado”, sendo duas com alta configuração – C1 e outras duas com média configuração – C2, as mesmas constam no Quadro 24.

Quadro 23: Possíveis configurações da Proposição 5

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES			
	Característica Pessoal		Aprendizado	
	Habilidade	Espírito Empreendedor	Formal	Informal
P5-C1: Alta		Proativo	Curso / treinamento técnico	
				Suficiente
P5-C2: Média	Gestão da Empresa		Graduação	
	Técnica			Suficiente

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

O espírito empreendedor do sucessor rural com a dimensão “proativo” tem alta relação (P5-C1) com o aprendizado formal, especificamente com “curso / treinamento técnico”: “Depois que você faz uma operação, você vai entendendo, aí você começa a buscar mais conhecimento, vai ler um artigo, vai fazer um curso e aí você vai se aprimorando” (7:117). “Obviamente sempre estuando línguas durante esse processo tá. Inglês, espanhol, italiano e francês” (3:63).

Outra relação significativa, com alta configuração – P5-C1, é estabelecida entre espírito empreendedor “proativo” e o aprendizado informal “suficiente”. O Informante D compartilha suas experiências de aprendizado junto à família, ressaltando sua proatividade em relação à produção: “Ver a maneira que meu pai trabalhava e tentei toda vida caçar a maneira de trabalhar com menos terra, com menos coisa e produzir mais. Eu sempre foquei mais em produzir bem. Tentar o máximo possível de produção. Sempre foquei por esse lado aí” (4:58). Da mesma forma, em relação à vivência no negócio: “Estou aprendendo mais ainda agora, toda essa parte de estratégia, de visão comercial, de não ter medo de fazer diferente, isso é uma coisa que tem que estar bem claro e a principal é de saber que você vai trabalhar três anos no mínimo, sem ganhar nada” (6:85). Em relação ao aprendizado na prática: “Na parte de reflorestamento, foi puramente a prática. Eu sabia um pouco do assunto por notícia, por reportagem de tv. E tinha entendido a importância disso para a estratégia do negócio ao longo dos anos” (7:113).

Identificou-se relação com média configuração – P5-C2 entre a habilidade “gestão da empresa” e o aprendizado formal “graduação”. Sobre esses elementos: “Só que para mim, eu acho que a administração vem ajudando a amarrar isso tudo, a entender em que momento, em que etapa que a gente está, planejar alguma coisa” (2:94). Outra citação que relaciona a graduação com habilidade em gerenciar o negócio: “A publicidade pra mim contribui muito, muito, muito e contribui hoje o tempo inteiro porque eu estou à frente praticamente de vendas, eu vendo (...)”

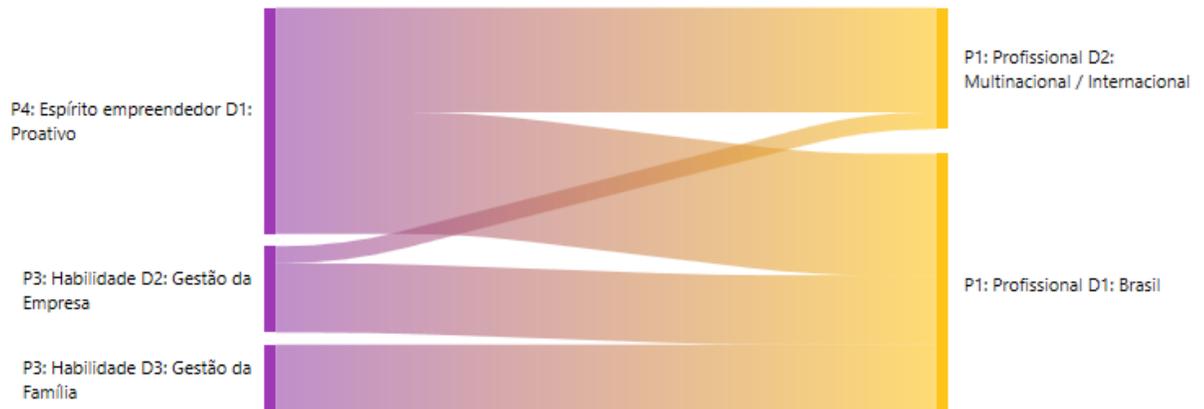
(6:117). “Se eu fosse pegar, por exemplo, se eu fizesse administração, seria muito melhor na parte financeira” (7:127). Assim é possível verificar a importância de um curso de graduação ao possibilitar gerar habilidades que favorecem o gerenciamento do negócio familiar.

Outra relação com média configuração (P5-C2) é entre a habilidade “técnica” e aprendizado informal “suficiente”. Destaca esse tipo de aprendizado por meio da experiência prática na propriedade: “Hoje eu estou adaptando para tratores maiores. Mas mesmo assim, não é minha realidade. Porque eu não tenho um trator grande. Você sabe? Então esse conhecimento, ele vem do dia a dia, trabalhando” (1:208). Aponta sobre seu aprendizado no campo: “Aprende muito no dia a dia, a própria pessoa no campo, você aprende” (4:74). Há destaque de aprendizado com o pai: “Ele, que nem eu falei, ele era machadeiro velho em São Paulo, derrubou muito mato aí, então ele tentava me ensinar muito tombo de pau e eu jovem, né. Bom de motosserra, fazia uma parceria boa, eu achei” (5:72). Por fim, enfatiza o aprendizado na prática: “Agora eu já aprendi que esse tipo de arroz a gente não vai plantar aqui porque ele cresce muito, então a gente vai pegar um arroz menorzinho, pra gente colher logo” (6:101).

#### 7.1.6 Característica pessoal e Experiência externa

A Proposição 6 – P6 aborda a relação entre as categorias “característica pessoal” e “experiência externa”, considerando suas propriedades e dimensões correspondentes. Foram identificadas configurações de intensidade alta e média, indicando os pontos de maior relação entre esses elementos, conforme ilustrado na Figura 17.

Figura 17: Característica pessoal e experiência externa



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

No ATLAS.ti foram identificadas quatro principais configurações durante esta análise, evidenciando a intensidade das relações. Dessas configurações, duas apresentaram alta intensidade e outras duas, intensidade média, conforme Quadro 25.

Quadro 24: Possíveis configurações da Proposição 6

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES			
	Característica Pessoal		Experiência Externa	
	Habilidade	Espírito Empreendedor	Profissional	Vivência Pessoal
P6-C1: Alta		Proativo	Brasil	
			Multinacional /Internacional	
P6-C2: Média	Gestão da empresa		Brasil	
	Gestão da família			

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

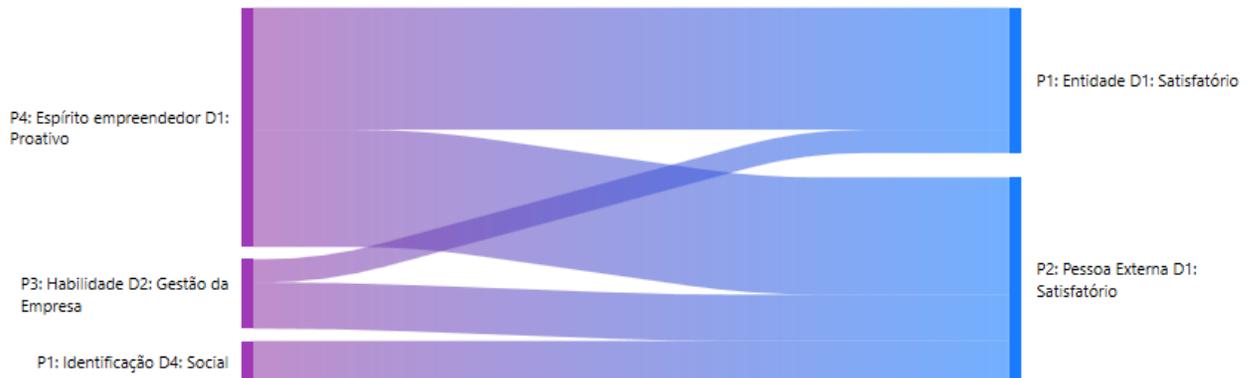
Foi identificada alta relação (P6-C1) entre os elementos espírito empreendedor “proativo” e a experiência profissional, tanto “Brasil” quanto em “multinacional / internacional”. Destaca sobre essa relação profissional ligada ao agronegócio e espírito empreendedor: “Foi quando eu tomei a decisão de procurar outros caminhos, de continuar me desenvolvendo. Sem deixar o negócio familiar de lado” (7:57). Evidencia sobre a relação de proatividade e experiência profissional em multinacional/internacional: “a educação profissional me fez ter esse conforto de tomada de decisões” (3:158).

A experiência profissional no Brasil demonstrou ter implicações tanto nas habilidades de gestão da empresa e quanto na gestão da família, foi identificado com uma média intensidade (P6-C2). Sobre essa relação profissional e gestão da empresa: “Toda a vivência né? Eu viajei o Brasil, trabalhei em vários estados e eu acho que isso me ajuda aqui porque a gente acaba tratando com pessoas com nível de escolaridade bem baixo normalmente” (2:69). Destaca sobre relevância do trabalho profissional fora da família e como isso proporcionou um aprendizado no que tange à gestão familiar: “Só pude ter esses embates, de defender um ponto de vista, de defender embasado, não falar assim: ah! Eu vi isso e achei interessante. De falar: não, é por isso, explicar com um pouco mais de profundidade, foi pela experiência profissional anterior, de fora da família” (7:119).

### 7.1.7 Característica pessoal e Rede de contato

A Proposição 7 - P7 explora a conexão entre as categorias “característica pessoal” e “rede de contato”, levando em consideração suas propriedades e dimensões. Na análise foram encontradas configurações de alta (C1) e média intensidade (C2), evidenciando os elementos com maior interdependência, conforme ilustrado na Figura 18.

Figura 18: Característica pessoal e rede de contato



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Foram identificadas quatro principais relações de maior intensidade entre as categorias “característica pessoal” e “rede de contato”, sendo duas com configuração alta e duas com configuração média, conforme detalhado no Quadro 26.

Quadro 25: Possíveis configurações da Proposição 7

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES				
	Característica Pessoal			Rede de Contato	
	Identificação	Habilidade	Espírito Empreendedor	Entidade	Pessoa Externa
<b>P7-C1: Alta</b>			Proativo	Satisfatório	
<b>P7-C2: Média</b>	Social				Satisfatório
		Gestão da empresa			

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A relação espírito empreendedor “proativo” e entidade “satisfatório” pode ser evidenciada por meio de exemplos de citações que demonstram o esforço do sucessor em buscar conhecimento ou tomar iniciativa junto com essas entidades, foi identificada com uma alta configuração – P7-C1. “Nós estamos fazendo os comodatos da terra da minha vó para juntar mais pessoas como produtor rural e montar nossa própria associação. Porque eu já participo lá do conselho de agricultura”

(1:164). Da mesma forma: “E aí eu comecei a participar da Associação dos Vinhos da Campanha Gaúcha, além de fazer esses treinamentos e coisa e tal” (3:72). Relata a parceria dos produtores da região com empresa de laticínio:

“E buscar parceria, quando a gente consegue aqui com as empresas grandes colocar o tanque pra resfriamento, a gente consegue armazenar aquela produção e tenta vender num preço melhor para a Betânia, para outros laticínios maior, que eles colocam os tanque e passa o caminhão de três em três dias pegando” (4:40).

Outros exemplos incluem o relato que ressalta a relação de troca com as entidades: “Eu vou nas reuniões. É mais uma troca de informações de sentimento de mercado de consumo. E aí relatório de casos de pesquisa, sabe assim, mercado Scott, Globo Rural, etc. que a gente vai trocando informação sobre essa fala, sobre essa operação, sobre o dia a dia do negócio” (7:159). Destaca a importância da assessoria fornecida por essas entidades e enfatiza que o produtor precisa iniciar esse processo: “Primeira assessoria, vai por esse caminho, aí você vai por aquele caminho. Começou a ter dificuldade de novo? Busca assessoria de novo. Aí você vai resolvendo os problemas de forma pontual” (8:161). Por sua vez, o Informante J relata sua iniciativa ao buscar entidade para lidar com uma praga específica que afeta as plantações de bananas na região.

Da mesma forma que a relação anterior, o espírito empreendedor “proativo” também demonstra uma forte conexão (P7-C1) com pessoa externa “satisfatório”, o que pode ser evidenciado por meio das seguintes citações: “Ir lendo e ter conhecimento inclusive de disseminar, né. Que eu gosto muito de disseminar as coisas, entende? Tem que disseminar, tem que contar para os outros que que está fazendo, como é que é, como é que não é” (3:187). Sobre a relação de troca de informações com terceiros:

“Hoje já existem vários grupos de conversa, então eu acho que pro sucessor, fazendo um paralelo, ter experiência em grupos com a mesma, de encontrar grupos de pessoas que estão na mesma situação que ele, é muito importante para ter a conversa, para ter um ambiente mais seguro para troca de ideias” (7:123).

Além disso, ressalta essa relação: “Ia buscar parceria com o vizinho ou a gente fazer o grupo e vir pra participar de reunião, onde que nem eu falei, na parte do gado foi muito evoluído” (4:55). Também destaca a importância dessa colaboração: “Foi aonde a gente foi ganhando força, um ajudando o outro. Um ajudando o outro” (4:67). Por sua vez, relata sua iniciativa com terceiros: “Eu fui atrás dos chefes de cozinha. Saí do meio comercial, fui atrás dos chefes de cozinha, agora aqui, da minha região” (6:73).

A relação entre a identificação “social” e pessoa externa “satisfatório” foi percebida com uma configuração média (P7-C2), sendo expressa de forma contundente pelo Informante F. Ele comenta que ao se deparar com esvaziamento da comunidade, sentiu a necessidade de envolvê-la em seu negócio, como uma forma de revitalizá-la. “No sertão, pra eles eu vendo oportunidade. E o produto de lá, o produto de lá que eu vou começar a vender, eu vendo qualidade, eu vendo afeto, eu vendo segurança, eu vendo vida” (6:118). Ressalta sobre o aspecto social envolvido em seu negócio:

“Não dá pra imaginar que eu estou produzindo sei lá, 100 sacas de arroz no ano, e aqui o meu vizinho aqui está passando fome, entendeu? Então essa coisa da terra, isso eu senti, eu te juro, eu não sei, talvez eu até enxergasse, mas nunca tivesse assim necessidade de manifestar ou a coisa não aflorou. Mas na pandemia eu enxerguei muito isso, entendeu? Não tem lógica você trabalhar com terra e você só ali plantar, colher, comer e vender” (6:91).

A relação entre a habilidade “gestão da empresa” e pessoa externa “satisfatório” é inferida com uma média incidência – P7-C2. Isso pode ser evidenciado a partir da análise dos dados que demonstraram a relação do sucessor rural com terceiros (fora da família) e na forma em que conduz a gestão do negócio familiar. “Então eu não acho que precisa ter habilidade rural, não precisa. Precisa ter vontade. E você precisa ter pessoas com habilidade. Aí é gerir essas pessoas, aí é gerir essa galera” (6:124). O Informante I menciona a presença de um terceiro fora da família, que fez o papel de gestor do negócio familiar durante determinado período, antes do sucessor assumir efetivamente a gestão do negócio familiar.

#### 7.1.8 Aprendizado e Experiência externa

A Proposição 8 – P8 evidencia a relação entre as categorias “aprendizado” e “experiência externa”, levando em consideração suas propriedades e dimensões. Durante a análise, foram identificadas configurações de alta (C1) e média (C2) intensidade, destacando os elementos com maior interdependência, conforme ilustrado na Figura 19.

Figura 19: Aprendizado e experiência externa



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Com base na análise dos dados, foram identificadas três relações de intensidade significativa entre as categorias “aprendizado” e “experiência externa”. Essas relações consistem em uma configuração alta e duas configurações médias, conforme detalhado no Quadro 27.

Quadro 26: Possíveis configurações da Proposição 8

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES			
	Aprendizado		Experiência Externa	
	Formal	Informal	Profissional	Vivência Pessoal
<b>P8-C1: Alta</b>	Graduação		Brasil	
<b>P8-C2: Média</b>	Pós-graduação			Presente
		Suficiente	Pouca ou não teve	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A alta relação entre o aprendizado formal, representado pela “graduação” e experiência externa profissional “Brasil”, P8-C1, pode ser inferida dos dados e evidenciada por meio das seguintes citações: “Eu vi que administração me servia pra eu ser gerente, como pra ser um diretor, pra tá em qualquer área, viajando né. Eu fui comercial, eu tive uma equipe de vendedores comigo, então é isso aí, ela servia muito bem” (2:98). “Eu acho que tudo o que eu devo, eu devo a minha formação profissional, a ser agrônomo (...)” (7:126). Sobre sua formação e o trabalho em sua propriedade particular: “Também como agrônoma, além de trabalhar fora como engenheira agrônoma, aí tinha o sítio também pra trabalhar. E aí eu comecei a trabalhar a parte de turismo” (8:61).

A relação entre o aprendizado formal no nível “pós-graduação” e a vivência pessoal “presente” foi identificada com uma configuração de intensidade média– P8-C2. Exemplificando essa relação, há entrevistados que mencionam ter realizado uma pós-graduação com experiência no exterior. “Era para as lideranças executivas e aí tu tinha as aulas presenciais com os professores da universidade em São Paulo e depois tu fazia uma imersão de dez dias na cidade de Nova Iorque, visitando as empresas (...)” (3:62). Destaca a importância dessa relação em sua formação: “E essa pós-graduação que eu fiz de sucessão familiar, essa pós internacional aí, que é um programa de uma organização filantrópica da Inglaterra, sem fins lucrativos. Foram os dois pontos acho que divisores de água na carreira” (7:125).

A outra relação com média configuração, P8-C2, ocorre entre o aprendizado informal “suficiente”, que é adquirido através da família ou da vivência na propriedade, e a ausência ou pouca experiência profissional. Expressa a falta que sente por não ter atuado no mercado de trabalho em:

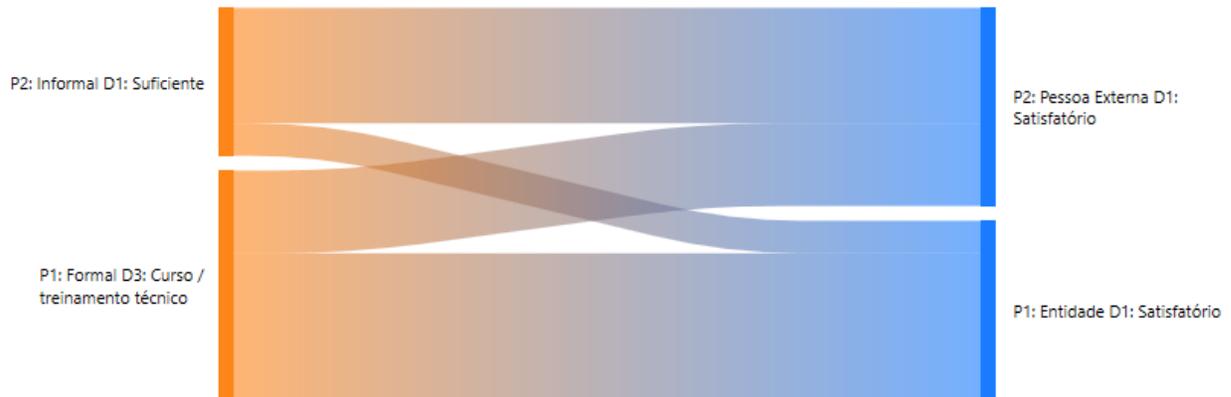
“Eu acho que teria sido menos custoso pra mim, de tempo, energia, aprendizado, se eu já tivesse trabalhado em alguma empresa estruturada, eu ia conseguir ter esse exemplo, dessa hierarquia, dessa organização, dessa governança que me ajudaria a aplicar no meu dia a dia. Mas não deu, tá tudo bem né. Aí a gente aprende na prática” (9:97).

As citações dos Informantes D e E também ilustram essa relação, ao indicarem que possuem pouca experiência profissional fora do negócio familiar e que seu aprendizado é principalmente resultado da vivência na propriedade familiar, considerado nesta investigação como aprendizado “informal”.

#### 7.1.9 Aprendizado e Rede de contato

A Proposição 9 – P9 contempla a relação entre as categorias “aprendizado” e “rede de contato”, levando em consideração suas propriedades e dimensões. Durante a análise, foram identificadas configurações de alta (C1) e média (C2) intensidade, ressaltando os elementos com maior interdependência, conforme ilustrado na Figura 20.

Figura 20: Aprendizado e rede de contato



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Com base na análise dos dados, foram identificadas três relações de intensidade significativa entre as categorias “aprendizado” e “rede de contato”. Essas relações consistem em uma configuração alta (P9-C1) e duas configurações médias (P9-C2), conforme detalhado no Quadro 28.

Quadro 27: Possíveis configurações da Proposição 9

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES			
	Aprendizado		Rede de Contato	
	Formal	Informal	Entidade	Pessoa Externa
<b>P9-C1: Alta</b>	Curso / treinamento técnico		Satisfatório	
<b>P9-C2: Média</b>				Satisfatório
		Suficiente		

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

O elemento “curso / treinamento técnico” possui uma forte relação com a entidade “satisfatório”, o que levou à identificação de uma configuração alta, P9-C1, evidenciando o papel ativo dessas entidades na realização de cursos ou treinamentos para a formação de conhecimento do sucessor rural familiar. “No caso nos cursos porque o curso da federal e da Epagri era todo aqui da região Oeste, então pegava os municípios aqui próximos” (10:82). O Informante H também destaca a importância dos cursos oferecidos por faculdades ou pelo Senar. O Informante A menciona sobre assunto: “participando das reuniões da Secretaria de Agricultura, participando das palestras, dos cursos” (1:153).

A relação entre os elementos “curso / treinamento técnico” e pessoa externa “satisfatório” foi configurada com intensidade média – P9-C2. Essa relação revela como os cursos ou treinamentos proporcionam interação com pessoas externas fora do ambiente familiar, permitindo uma troca de conhecimento. “Então a gente pode trocar experiência com várias pessoas. Daí, nessa troca de experiências, tu conversa com alguma família, eu conversava com outro jovem” (10:83).

Outra relação identificada, também com configuração média, é entre o aprendizado informal ser considerado “suficiente” e pessoa externa “satisfatório”. Essa relação indica a ligação entre pessoas externas à família e o aprendizado adquirido por meio da experiência/vivência na propriedade ou negócio familiar. Neste sentido, o Informante A menciona que, no dia a dia, conversa e tem contato com muita gente do campo. Destaca esse aspecto: “(...) a gente aprende tanto assim um com o outro, que está ali dia a dia, vendo a planta crescer. Então a gente aprende muito. Então eu fui fazendo isso aí” (4:65). Menciona que a forma de trabalho dos trabalhadores da comunidade em sua propriedade rural é baseada no que vivenciou com sua família: “(...) Porque eu queria fazer do jeito que o papai fazia. Do jeito que eu vi quando eu era pequenininha, que eu ficava lá brincando, lá pulando nos montes de palha lá, de arroz. Foi aquilo que eu vi. Eu não vi trator. Não vi máquina dentro da terra” (6:76).

#### 7.1.10 Experiência externa e Rede de contato

A Proposição 10 – P10 contempla a relação entre as categorias “experiência externa” e “rede de contato”, levando em consideração suas propriedades e dimensões. Durante a análise, foram inferidas com mais preponderância configurações de média intensidade, conforme ilustrado na Figura 21.

Figura 21: Experiência externa e rede de contato



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

Os dados duas relações de média intensidade foram identificadas entre os elementos “experiência externa” e “rede de contato”, denominado de P10-C2, conforme Quadro 29.

Quadro 28: Possíveis configurações da Proposição 10

POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES	CATEGORIAS / PROPRIEDADES / DIMENSÕES		
	Experiência Externa		Rede de Contato
	Profissional	Vivência Pessoal	Pessoa Externa
P10-C2: Média	Brasil		Satisfatório
		Presente	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Há relação de média intensidade entre a experiência externa profissional “Brasil” e o elemento rede de contato pessoa externa “satisfatório” – P10-C2. Essa relação está relacionada às citações em que os sucessores mencionam que sua experiência profissional proporcionou contatos com pessoas externas, o que contribuiu para sua formação e, conseqüentemente, influenciou na gestão do negócio familiar. “Visitei aqui da região e em conjunto com o trabalho que eu já fazia, que fiz pela empresa que eu trabalhava, pelo hotel, eu acabei também amarrando algumas pontas ali, deixando ali, isso aqui eu vou visitar depois (...)” (6:112). “A outra trabalhei numa fazenda de citros, a outra eu fiz essa pesquisa direto com o produtor, então eu fazia pesquisa com o produtor (...)” (8:82).

Outra relação, também com média intensidade, é entre a vivência pessoal “presente” e pessoa externa “satisfatório”. São mencionadas citações em que os sucessores destacam a vivência e o contato com pessoas externas não familiares. Como exemplo, descreve sua relação com terceiros: “Juntei ali e fui colhendo algumas informações de cada lado, de cada ponta que isso também serviu muito pra eu entender que é a agricultura nesses lugares que eu visitei, e a agricultura tem muito vais com que plantar e viver daquilo” (6:113). O Informante F também menciona seu trabalho de pesquisa gastronômica, viajando basicamente entre serra, sertão e mar. Da mesma forma, o Informante H destaca sua experiência viajando pelo Brasil e o contato com diferentes produtores rurais.

## 7.2 SUMARIZANDO AS PROPOSIÇÕES RELACIONAIS

Neste capítulo foi possível verificar as principais relações entre as categorias que formam a teoria substantiva desta investigação, a partir de dez proposições.

Na Proposição 1, alguns resultados são evidenciados a partir dos dados, como exemplo: a identificação ligada ao prazer foi verificada com maior intensidade em propriedades menores do que nas maiores. Por outro lado, o fator financeiro exerce um impacto maior nas propriedades médias/grandes, assim como o comprometimento ligado ao dever, sugerindo que o aspecto financeiro e patrimonial tem um peso significativo nessas propriedades.

Ainda as habilidades de “gestão da empresa” e “gestão da família” foram verificadas com forte configuração tanto em pequenas propriedades familiares, quanto nas grandes. A análise realizada nos dados indica a importância dessas habilidades para uma gestão eficaz do negócio. A habilidade técnica é mais demandada por sucessores que trabalham em minifúndios / pequenas propriedades. Por outro lado, observou-se que os sucessores de médias / grandes propriedades tendem a contratar serviços que requeiram habilidades técnicas, em vez de realizá-las por conta própria (como nas propriedades menores).

O espírito empreendedor "proativo" apresentou uma alta intensidade tanto em minifúndios/pequenas propriedades quanto em médias/grandes propriedades. Desta forma, pode-se inferir a relevância da proatividade do sucessor rural familiar, indicando que essa característica está diretamente relacionada, inclusive, com a sobrevivência do negócio.

A Proposição 2 expressa relação significativa entre a graduação e os dois tipos de propriedades: minifúndio/pequena propriedade e média/grande propriedade. A partir desta relação identificou-se a importância de possuir uma graduação, mesmo que não necessariamente na área de agropecuária. Os dados também evidenciam a dificuldade enfrentada pelos sucessores rurais familiares de pequenas propriedades quando precisam sair da propriedade para realizar um curso de graduação. Além disso, a Proposição 2 destaca que o aprendizado informal “suficiente” possui uma configuração elevada tanto para os sucessores de minifúndio/pequena propriedade quanto para os de média/grande propriedade.

Na Proposição 3 observa-se que tanto a experiência profissional no Brasil, em empresa multinacional/internacional quanto a presença de vivência pessoal são mais frequentes nas propriedades rurais de médio / grande porte. Em contrapartida, a presença dessas características é menos comum entre sucessores que atuam em minifúndios ou pequenas propriedades.

A Proposição 4 destaca a relação intensa entre entidade e pessoa externa “satisfatório”, principalmente em propriedades de menor porte (minifúndios ou pequenas propriedades). Essa análise revela a presença marcante de compartilhamento e troca de conhecimento entre os

envolvidos. Foi inferido a partir dos dados que tanto as entidades públicas quanto privadas desempenham um papel fundamental na formação de conhecimento dos sucessores rurais familiares, inclusive no fornecimento de assistência técnica. Os sucessores de propriedades rurais médias ou grandes também há relação entre entidade e pessoa externa “satisfatório”, porém com intensidade um pouco menor. Ademais, foi verificada a importância das entidades, especialmente quando se trata do desenvolvimento de novas atividades pelo sucessor na propriedade rural familiar.

A Proposição 5 evidencia a estreita relação entre a proatividade do sucessor rural familiar e a realização de cursos ou treinamentos técnicos. Além disso, a proatividade também está fortemente associada ao aprendizado informal ser suficiente, ou seja, quando o sucessor adquire conhecimento por meio da família ou da própria vivência na propriedade rural.

Na Proposição 6 foi identificada forte relação entre a proatividade do sucessor rural e sua experiência profissional, tanto no Brasil quanto em empresas multinacionais ou internacionais.

Na Proposição 7, a proatividade do sucessor tem grande intensidade na relação com entidade e pessoa externa com a dimensão “satisfatório”, evidenciando o esforço e iniciativa do sucessor na busca de conhecimento junto tanto a essas instituições e indivíduos fora do âmbito familiar.

A Proposição 8 ressalta a relação entre o aprendizado formal, representado pela graduação do sucessor rural, e a sua experiência profissional no Brasil.

Na Proposição 9 destaca a relação significativa entre o elemento “curso / treinamento técnico” e entidade com a dimensão “satisfatório”. Tal relação evidencia o papel ativo dessas instituições, sejam públicas ou privadas, na oferta de cursos ou treinamentos, revelando sua importância para a formação de conhecimento do sucessor rural familiar.

Por fim, a Proposição 10 mostrou média intensidade na relação entre a experiência externa profissional do sucessor no Brasil e a rede de contato com pessoa externa, na dimensão “satisfatório”. Demonstra que a experiência profissional ampliou a possibilidade de contatos externos, beneficiando sua formação e, por consequência, influenciando a gestão do negócio familiar.

## 8 TEORIA SUBSTANTIVA

A teoria fundamentada consiste em um conjunto de hipóteses integradas (ESCALANTE GÓMEZ, 2011), se destaca tanto na exploração de novos domínios de pesquisa quanto no fornecimento de novas perspectivas sobre tópicos de pesquisa já explorados, mas mal compreendidos (MURPHY; KLOTZ; KREINER, 2017). A construção de teoria exige que uma ideia seja explorada e considerada de muitos ângulos ou perspectivas diferentes, demonstrando a relação entre os conceitos (CORBIN; STRAUSS, 2015). Dessa forma, este capítulo apresenta a teoria substantiva sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, contemplando o objetivo específico 4 desta investigação. A formulação de uma teoria permite explicar e prever fatos, fornecendo, assim, diretrizes para a ação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Um mecanismo analítico conceitual para organizar e pensar sobre as relações dos dados, além de integrar estrutura com processo é o paradigma<sup>13</sup>. A estrutura refere-se às circunstâncias em que problemas, questões, acontecimentos ou fatos de um fenômeno estão situados ou surgem; enquanto processo envolve a ação/interação de pessoas, organizações e comunidades em resposta a certos problemas e questões (STRAUSS; CORBIN, 2008). Em outras palavras, estrutura está relacionado ao “por que”, enquanto processo “como” certos fatos ocorrem.

De acordo com Strauss e Corbin (2008), ao combinar estrutura e processo, é possível capturar a dinâmica e a natureza evolutiva dos fatos, permitindo a conexão entre as categorias. Os autores apontam como componentes básicos do paradigma:

- a) Condições: representam a estrutura ou conjunto de circunstâncias ou situações nas quais os fenômenos estão incorporados. Essas condições podem ser de âmbito micro ou macro. As condições têm como rótulo: causais, interventoras e contextuais<sup>14</sup>.
- b) Ações/interações: referem-se às respostas estratégicas ou rotineiras das pessoas ou grupos diante de questões, problemas, acontecimentos ou fatos.
- c) Consequências: são os resultados das ações/interações realizadas ou da falha de pessoas ou grupos em responder às situações através de ações/interações.

<sup>13</sup> Perspectiva assumida em relação aos dados, outro ponto de vista analítico que ajuda a reunir e ordenar os dados sistematicamente de forma que estrutura e processo estejam integrados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

<sup>14</sup> Condições causais representam conjuntos de fatos ou acontecimentos que influenciam os fenômenos. Condições interventoras são aquelas que mitigam ou alteram o impacto das condições causais nos fenômenos. Condições contextuais têm suas fontes nas condições causais e interventoras, sendo produto de como elas se cruzam para combinar-se em vários padrões dimensionalmente (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A maioria das situações é uma combinação de condições micro (relacionas ao indivíduo) e condições macro (aquelas distintas ou externas ao indivíduo) interagindo umas com as outras (CORBIN; STRAUSS, 2015). Outro mecanismo analítico é o “modelo condicional/consequencial”, que auxilia na localização contextual de um fenômeno, seja dentro de condições macro/micro em que está inserido, acompanhando as relações de ações/interações subsequentes por meio de suas consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008). Esse modelo permite capturar a interação entre as condições (estrutura), a resposta dos atores e as consequências resultantes (processo).

Analisar os dados para o contexto é essencial para quem deseja construir teoria porque localiza a ação-interação dentro de um conjunto de condições e identifica as consequências que provavelmente resultarão dessa ação e interação (CORBIN; STRAUSS, 2015). Nos próximos tópicos serão apresentadas e discutidas a estrutura e o processo que surgiram a partir dos dados, resultando na teoria substantiva.

## 8.1 ESTRUTURA E PROCESSO

Neste tópico, a conexão entre estrutura e processo é resultado do que emergiu dos dados e será evidenciada ao apresentá-los em conjunto. A estrutura é composta por nove condições, enquanto processo por três ações-interações e três consequências – Quadro 30.

Quadro 29: Estrutura e processo da teoria substantiva

<b>ESTRUTURA</b>		<b>PROCESSO</b>	
<b>CONDIÇÕES (C)</b>		<b>AÇÕES/INTERAÇÕES (Ai)</b>	
C1	Contexto rural ou característica da região/propriedade	Ai1	Atitude inovadora do sucessor (atividade, produto, gestão ou forma de trabalho)
C2	Negócio ser rentável/sustentável	Ai2	Contratação de terceiro não familiar para gerenciar o negócio / relação familiar
C3	Acesso a recursos financeiros para investir no negócio	Ai3	Negócio como sociedade familiar
C4	Planejamento sucessório	<b>CONSEQUÊNCIAS (CQ)</b>	
C5	Objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares	CQ1	Formação de conhecimento pelo sucessor rural com atuação/ gestão no negócio familiar
C6	Relações familiares e não familiares	CQ2	Dificuldade na gestão do negócio familiar
C7	Sucessor exercer uma segunda atividade além do negócio familiar	CQ3	Não sucessão ou afastamento do meio / propriedade rural
C8	Infância do sucessor no meio rural		
C9	Políticas públicas		

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A Condição 1 (C1) aborda o contexto rural, englobando as características da propriedade rural ou região. Para compreender o impacto desse contexto na gestão do conhecimento das empresas familiares, é importante reconhecer como os fatores de governança, fatores temporais e situacionais, fatores ambientais e familiares, bem como os recursos combinados da empresa influenciam as decisões gerenciais (ARZUBIAGA *et al.*, 2022). Os dados evidenciam que esse contexto é mais suscetível que o não rural, podendo se manifestar de variadas formas, como questões físicas, climáticas, situacionais ou de comunicação, devido às particularidades da região. Em comparação com outras empresas familiares, o contexto rural possui especificidades, como: forte apego emocional à propriedade; fortes laços entre os membros da família; combinação de negócios e residência familiar; papéis tradicionais embutidos; propriedade difícil de dividir; baixo retorno sobre o investimento e baixos fluxos de caixa líquidos (MATSER; BOUMA; VELDHUIZEN, 2020).

A dificuldade na gestão do negócio familiar é refletida pela Consequência CQ2. A conexão entre a Condição 1 (C1) e Consequência 2 (CQ2) é evidenciada em algumas citações dos informantes que indicam situações desfavoráveis devido ao contexto rural (da região). Por exemplo, o relato sobre tentativa em sua região: “Ele tentou fazer a mesma coisa que fazia lá no Rio Grande do Sul. Plantar arroz, plantar algumas coisas e não deu certo” (2:26). Outro menciona: “Nos dois últimos anos, como deu seca, a produção de banana foi muito pouca, produziu nem metade do que devia produzir” (10:59). De maneira semelhante, é destacado sobre a particularidade de sua região: “Não adianta insistir na lavoura. Só se for áreas planas, aqui na nossa região não são áreas planas, são áreas de caída, cheia de altos e barranco. Não tem como mexer com o maquinário aqui. Não adianta” (5:51). Quanto ao isolamento do produtor no campo:

“O que acontece com o produtor? Claro que isso vem mudando, mas ele tá numa propriedade normalmente familiar né. Ele mora na propriedade, tá. Então não é sempre que ele vai pra cidade. Então, ele vive ali meio isolado, porque ele não encontra o vizinho todo dia. Ele tá ali fazendo o trabalho dele, então ele está meio isolado” (8:74).

Em relação à conectividade na propriedade rural familiar: “Não consigo por internet no celular. Não tem telefone fixo. E a internet que eu consegui por, faz acho que uns dois anos, é via rádio. Se cresce alguma coisa entre as duas torres, para de chegar sinal. Uma árvore, alguma plantação, para de chegar sinal” (8:76).

Essa situação é corroborada por um estudo realizado em 26 países da América Latina e Caribe. Revelou que cerca de 13 milhões de brasileiros vivem em áreas rurais no Brasil onde não

há cobertura de internet (AGROLINK, 2023). Esse indicativo reforça o que foi evidenciado nos dados em relação ao isolamento do produtor rural (sucessor), podendo gerar como consequência uma dificuldade na gestão da propriedade familiar.

A Condição 2 (C2) é sobre o negócio ser rentável / sustentável. Esta se refere à sustentabilidade financeira e econômica do negócio familiar, sendo apontada por diversos entrevistados como um fator crucial que influencia na formação de conhecimento pelo sucessor rural familiar para atuar no negócio familiar. Em 1:175 é mencionado sobre o sucessor acreditar que o negócio familiar é rentável. Quanto a rentabilidade do negócio: “O que eu sei é que nós temos o maior faturamento e que vem crescendo todo ano por conta dessa evolução que vem sendo feita aqui dentro, ano após ano” (2:84). “Pra ti ter uma ideia, assim, 2020 a gente cresceu 313% de faturamento do vinho e em 2021, já na metade do ano, em julho, a gente já tinha faturado tudo que a gente tinha faturado em 2020” (3:84). “A gente está crescendo, a minha mãe tem interesse em comprar mais terra. A ideia nossa é começar a comprar terra de novo (...)” (7:65). Em relação à importância da sustentabilidade econômica do negócio: “É a sustentabilidade. É o tripé né. É o social, o ambiental e o econômico. Então se o agricultor, o cafeicultor no caso, estou falando específico, ele não tem essa sustentabilidade econômica, não adianta ele ter as outras” (8:73). “Então não dá para desistir de uma atividade devido a uma sustentar a outra. Tem que ter um pouquinho de cada coisa para talvez ser uma propriedade mais sustentável” (10:58). O Informante I indica:

“As decisões são sempre muito racionais. Mas onde a gente já tinha determinadas atividades e que se sustentam, vamos chamar assim né, a gente continua, sempre com o foco de que a gente produz *commodity*, quem produz *commodity* tem que corta custo, porque você não tem domínio sobre o preço do produto que você vende” (9:75).

A Condição 3 (C3) está relacionada ao acesso a recursos financeiros para investir no negócio, possibilitando ao sucessor condições para investimentos na propriedade rural, em tecnologia/ inovação ou realizar contratações variadas voltadas ao empreendimento. Foi possível observar o destaque dado à formação de conhecimento técnico do sucessor, combinada com a contratação de técnicos: “Pra ter esse conhecimento, você vai buscar terceirizando com os técnicos, pagando” (1:190). Reforça sobre a relevância dessa condição para o negócio: “Tem pessoas que tem condições financeiras de investir, tem pessoas que não tem. A pessoa que não tem vai demorar muito tempo pra poder conseguir ter uma estrutura e um planejamento” (1:194). No mesmo sentido, em 6:27, o sucessor menciona ter condições financeiras de contratar uma consultoria e 9:86 indica

a contratação de consultor específico para problema pontual. É citado sobre investimento em mecanização para o campo: “Você mecanizando algumas coisas, você consegue trazer uma tecnologia muito interessante aqui pra dentro” (2:86). Em 4:30 é indicada relação entre o investimento e a sobrevivência do negócio: “E a gente ir sobrevivendo. E buscando cada vez mais melhorar em genética. É a única maneira que tem da gente poder sobreviver, como é na pecuária, do meu pai pra cá, eu já investi muito em genética e vejo o sucesso. Eu estou vendo o sucesso chegando”.

A Condição 4 (C4) diz respeito ao planejamento sucessório, abordando a existência de planejamento estruturado para a sucessão rural familiar, incluindo as questões legais relacionadas à propriedade. A relação do planejamento da sucessão com a CQ2 (dificuldade na gestão do negócio familiar): “Isso foi uma dificuldade, uma dificuldade de não ter estruturado essa passagem de bastão e tal coisa” (2:104). No que diz à parte da fazenda ter sido vendida para arcar com os custos de inventário: “A fazenda era muito maior e se tinha muito mais propriedades, imóveis e coisa e tal que foram vendidas pra ir fazendo inventário” (3:89). Destaque para uma passagem de bastão suave: “Eu tô tentando dizer no sentido de uma passagem que eu acho que você considera mais saudável né, de o cara entrar, ir sendo apresentado para as funções da família e agregando responsabilidade e agregando autonomia, até o momento que a passagem do bastão seja completa” (7:171). Relação da C4 com a dificuldade na gestão do negócio familiar (CQ2):

“É uma dificuldade muito grande que foi com essa questão de inventário, de assim, em questão de técnica é uma coisa. Agora a parte legal, de inventário, o que você pode fazer, o que você não pode fazer, então, por falta de orientação, de advogado, falei não, você não pode gastar o dinheiro lá, aí como que a gente vai investir se não pode gastar o dinheiro?” (8:19).

Complementa: “Eu vejo assim, se eu pudesse voltar no tempo com tudo que eu, que a gente teve que aprender, na marra né. E com grande prejuízo, dava pra fazer muita coisa diferente” (8:21). Outra situação relacionada a essa condição é em 9:21, ao relatar que apesar de ter ocorrido planejamento da sucessão juntamente com a preparação de um dos membros da família, infelizmente, essa pessoa veio a falecer, o que exigiu que o informante se preparasse para assumir a gestão do negócio familiar.

A Condição 5 (C5) refere-se aos objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares, envolvendo um alinhamento de propósitos em relação ao negócio e propriedade. Durante a etapa de retorno à literatura ficou evidenciado que esses objetivos estariam mais fidedignos aos dados quando especificados como econômicos e não econômicos. Em geral, as

empresas têm tanto objetivos financeiros, como buscar melhores rendimentos, quanto objetivos não financeiros, como independência, orgulho e reputação (TAN *et al.*, 2019). Encontrar um equilíbrio para estimular os interesses e necessidades individuais dos filhos, ao mesmo tempo em que se alinha aos interesses da família e do negócio, é um desafio complexo (BLOEMEN-BEKX *et al.*, 2021).

Em relação à relevância em ter objetivos comuns na família: “Agora se os dois têm um objetivo final que é o plantio do milho, que é o plantio da capineira, que é o plantio da cana, aí sim resolve rapidão e vai trabalhar” (1:173). A importância do alinhamento entre os objetivos dos familiares: “Porque muitas vezes os negócios acabam se separando, se dividindo ou tendo dificuldades porque pode até tá bem gerido, mas as pessoas tem objetivos societários distintos” (1:173). O objetivo da família em relação ao negócio está claro: “Na parte de pensamento, do que querer para a propriedade, a gente já tomou essa decisão, já que é a fruticultura e bovinocultura de leite” (10:46).

A Condição 6 (C6) aborda as relações tanto familiares quanto não familiares. Assim como na condição anterior, durante a etapa de retorno à literatura, o termo “não familiar” foi incluído nessa condição. Compreende como se dá a forma de relacionamento do sucessor com os membros familiares e não familiares envolvidos de alguma forma no negócio. Por exemplo, se essa relação é harmônica, se existe confiança, cooperação ou diálogo. Essa condição foi a que teve maior registro de incidências, sendo citada por todos os informantes.

O Informante A relata que os membros da família demonstravam certa resistência em repassar o serviço da propriedade familiar. “Essa é a dificuldade de trabalhar com a família, eles sempre acham que você tá fazendo, que você faz o mínimo, porque vai ser seu, mas não é real, porque o carro é meu, o combustível é meu, o tempo é meu. E o nervosismo é meu, porque eles me cobram” (1:60). “É vencer a conversa e obstáculo e você acaba tendo, um é, vamos dizer, assim... gastando muita energia pra no final chegar no mesmo ponto que você queria chegar, sabe? Bate muito a boca, conversa, um negócio” (2:57). Exemplificando a relação com não familiares, especificamente a dificuldade no resgate da confiança das pessoas da comunidade, após um período de distanciamento: “Havia dado as costas pro sertão. Então essa foi a parte mais difícil” (6:42).

Algumas citações evidenciam tanto a relação entre C5 (objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares) quanto com C6 (relações familiares e não familiares), como em 1:174 ao afirmar que os conflitos entre os membros da família somente acabam quando se tem

o mesmo objetivo. Em 2:118 é citado que caso não haja um alinhamento inicial entre os membros familiares, começam os pequenos conflitos. “A gente tem o objetivo de aumentar a produção de ovos, isso pra gente está claro, para todo mundo. Mas o como, vem da cabeça do meu pai. Quando fazer e como, vem da cabeça dele” (7:62). “Por não ter assim, são quatro famílias, né. Tem quatro irmãos, são quatro famílias e cada um, cada um com um enfoque numa coisa” (8:89). Sobre o alinhamento das atividades: “A gente está pensando mais em dividir as tarefas da propriedade, alguém toca tal atividade, alguém toca devido a isso, porque fica... Quando fica todo mundo junto, tipo o pai e filho junto, não é sempre que dá certo, sabe? Sempre tem um puxa para um lado, um que puxa para o outro” (10:37).

Também emergiu dos dados que, caso a condição C6, que envolve as relações familiares e não familiares, não ocorra de forma harmônica, gera como consequência a CQ2, que é a dificuldade na gestão do negócio familiar. “Às vezes é realmente irritante, essa é a palavra tá. Conviver com uma geração acima da gente (pais) que não atualizou o *software*” (3:113). Complementa: “Requer uma paciência e doses constantes de terapia, para todos os membros da família, porque senão é literalmente uma guerra civil” (3:121). “Tem o fato dos meu pais serem separados, as vezes tem muito atrito, que é como de sucessão mesmo, muito de sucessão, no sentido de governança familiar” (7:32). Complementa sobre a concentração das decisões no patriarca:

“Eu acho que basicamente ainda, é totalmente, é 100% as decisões terminadas no meu pai, 100%. A concentração é totalmente nele. O que é feito fora dele, são coisas que literalmente não se falam para ele. Ou que são feitas assim, é algo muito rotineiro, tá. É até um dos pontos deu ter me afastado um pouco mais, de ter ficado nessas partes mais periféricas do negócio, digamos, foi por esses pontos” (7:39).

Nesse mesmo sentido, foi indicado em 8:51 sobre o antecessor: “Ele era uma pessoa... não, não vou dizer difícil, mas um produtor né, que passou uma vida assim na propriedade, ele acha que ele sabe tudo, e realmente ele sabe, a experiência que tem, mas assim, quando você consegue aliar a parte técnica, você traz soluções”. A questão do diálogo e comunicação entre os membros da família pode ser observada como fundamental para a formação de conhecimento do sucessor com atuação na gestão do negócio familiar. Em 8:105: “O maior desafio é conseguir ter conversa entre o proprietário e os herdeiros, no caso a família”.

Outra condição que tem relação na formação de conhecimento do sucessor rural familiar é a Condição 7 (C7). Esta diz respeito ao sucessor exercer uma segunda atividade profissional além do negócio familiar. Cinco dos dez entrevistados exercem outra atividade profissional concomitantemente ao negócio da família. O Informante G menciona sobre seu trabalho em

projetos de consultoria no agronegócio e como essa atuação contribuiu na relação com o antecessor. O Informante H tem um empreendimento particular no qual atua com o turismo do café, uma atividade que aprendeu e vivenciou na propriedade da família. O Informante I relata que a escola em que atua surgiu da necessidade de suprir conhecimento sobre como viver em sociedade no negócio familiar. Relação entre C2 (negócio ser rentável/sustentável) e C7: “Se eu tivesse seguido só a tradição, eu ia desistir, porque a gente desiste, não é fácil, não é fácil, entendeu? Se eu, por exemplo, se eu não tivesse uma outra fonte de renda, com certeza, só da agricultura, da agricultura eu não ia conseguir viver” (6:94).

A Condição 8 (C8) está relacionada ao sucessor que vivenciou a infância no meio rural. Percebe-se que essa condição teve relação com outros elementos identificados na teoria substantiva, especialmente em relação ao aprendizado informal, aquele aprendido com a família ou na vivência da propriedade familiar. “Se for para trabalhar mesmo, a minha primeira plantação que eu acompanhei eu tinha mais ou menos onze anos de idade. Que eu subi no trator, que eu ajudei a jogar semente no vincão. Ajudei a plantar pasto, ajudei a plantar milho, essas coisas, tinha uns onze anos de idade” (1:14). Sobre a infância vivenciada no negócio da família: “A minha vida toda foi no café, porque eu cresci no meio da lavoura. E dentro de casa mesmo, essas dificuldades, esse sobre e desce do preço do café. Então, uma hora eu tinha dinheiro para um monte de coisa, outra hora não tinha dinheiro pra nada porque o preço do café caiu” (8:25). “Eu me criei aqui. E desde que eu era criança, que eu comece a ajudar, a fazer alguma coisa e com o tempo foi aumentando os compromissos na propriedade, de talvez assumir alguma coisa” (10:11).

Algumas citações indicam que houve contato na infância com o negócio familiar, mas não resultou em um aprendizado significativo. Nestes casos, esse aprendizado informal foi classificado como “insuficiente”: “A gente quando era pequeno, a gente estava aqui, acompanhava, mas era só passeio” (2:23). Nesse mesmo sentido:

“Eu tenho uma história de participar da construção do negócio desde que eu me lembro por gente, ia pra fazenda com o meu pai, acompanhando ele, principalmente nos finais de semana, quando ele ia trabalhar, em férias, a gente passava férias de janeiro em Mato Grosso do Sul, acompanhando ele no trabalho, um contato único e exclusivamente como membro da família acompanhando um gestor, nada que me desse condições de gerir o negócio” (9:31).

Também foi mencionada a relação entre a infância e a escolha do curso superior pelo sucessor: “Nós somos quatro irmãos, a grande parte cresceu dentro da fazenda, vindo sempre aqui,

visitando sempre aqui e tudo mais, inclusive influenciou bastante a formação” (2:28). Nesse sentido, é relatado:

“Se eu não tivesse feito agronomia. Tivesse feito administração pura, sobre o negócio da família, eu teria condição de discutir porque eu cresci ali dentro. E isso foi uma coisa, acho que é muito importante para a sucessão, é apresentar para a criança desde cedo sobre o negócio da família, sobre a fazenda, sobre o negócio agrícola” (7:105).

A Condição 9 (C9) aborda as políticas públicas e foi evidenciada na etapa de avaliação da teoria por um dos informantes. Após essa constatação, foi feito retorno aos dados e verificou-se que essa também é uma condição determinante para a formação de conhecimento do sucessor rural, sendo validada por outros informantes durante as entrevistas. O Informante A comenta a atuação da Secretaria de Agricultura, seja na promoção de reuniões, palestras ou na oportunidade de interação com técnicos especializados (agrônomos). Em relação à falta de assistência técnica por parte do município para os produtores da região: “O município não deu assistência, até chegamos a pedir ainda lá nos vereador que a gente conhece, pra ver se conseguia uma assistência, mas infelizmente não tivemos sucesso” (4:27). Complementa: “(...) A gente não tem essa assistência. Se a gente tivesse, eu acredito que melhoraria demais, demais mesmo na parte de agricultura” (4:73). A assistência técnica oferecida pelos entes públicos também é evidenciada como fundamental pelo Informante H, por fazer o elo do produtor com o meio externo. “Na parte de assistência técnica, eu vejo assim, que o governo devia fazer muito mais, então vamos ver uma prefeitura, um estado, contrata um monte de assistente social” (8:118). Continua: “O que adianta você ter a pesquisa, você tem a Embrapa forte aí da vida, e aí quem leva essas informações pro campo? Todo resultado que sai da pesquisa vai chegar no produtor de que jeito? Na assistência técnica” (8:126). Instituição vinculada ao governo estadual é indicada como relevante para o aprendizado do sucessor rural familiar, especialmente através da assistência técnica: “A Epagri também sempre fez acompanhamento, então a gente aprendeu também com eles muitas coisas” (10:108).

Foi inferido a partir dos dados que o papel do Estado em disponibilizar assistência técnica é de grande importância, especialmente para os pequenos produtores, que frequentemente se encontram em situações mais vulneráveis. Uma iniciativa interessante de política pública em relação à sucessão rural familiar é a adotada pelo governo holandês, que estabeleceu acordos tributários adicionais para facilitar a sucessão no setor agrícola. O objetivo desses arranjos é apoiar a continuidade das propriedades rurais, reduzindo o valor do imposto sobre herança que deve ser

pago. Em situações que o beneficiário esteja envolvido no negócio por pelo menos um ano antes da transferência, e continue trabalhando no negócio por no mínimo cinco anos, ocorrem incentivos tributários (MATSER; BOUMA; VELDHUIZEN, 2020).

A ação-interação 1 (Ai1) se refere à atitude inovadora do sucessor, seja em relação a alguma atividade, produto, gestão ou forma de trabalho. Por exemplo, em 2:79 é mencionada mudança significativa no manejo e na gestão da fazenda da geração anterior para a do sucessor. “Não é do mesmo jeito porque a gente foi se especializando. Fazendo investimento em pastagem, tentando cultivar em menos área e produzir mais (...)” (4:51). A forma de trabalhar também é evidenciada: “Aquele época pra agora mudou tudo. Que aquela época tudo era manual. Hoje aqui pra todo lado você vai tem um tratorzinho pra passar um veneno no pasto né. Pegou outra linha (...)” (5:46). A gestão inovadora da propriedade rural é evidenciada nos relatos do Informante F ao iniciar uma gestão compartilhada com a comunidade. Foram identificadas inovações até mesmo nas condições de trabalho oferecidas: “Fazer igual ao que todo mundo faz, eu não vou, porque eu não concordo. Não concordo, nunca concordei com essa situação miserável que o agricultor vive hoje em dia” (6:52). Em 8:110 é relatado que a adoção de produtos com valor agregado, como café especial, tem trazido muitas mudanças para os produtores. Portanto, foi evidenciado a partir dos dados que a simples replicação da forma anterior de produção, atividade ou gestão não acontece. Sempre haverá algum tipo de modificação, considerada aqui como inovação.

Ficou evidente a relação entre a Ai1 e a condição C6, relações familiares e não familiares, quando essas se apresentam de forma dificultosa. Especificamente quando o antecessor não permite que o sucessor tenha espaço para atuar. Nessa situação o Informante G menciona que iniciou atividades distintas que o antecessor não dominava, o que lhe proporcionou uma oportunidade no negócio familiar, complementa:

“Meu pai não vai largar o osso. Então eu tenho duas opções: ou eu vou ficar lá, numa vida assim de não desenvolver liderança, de não desenvolver o meu perfil de gestor de verdade e ficar chorando as mágoas ou eu posso fazer outros caminhos, e falar, me especializar, trabalhar mais, não perder o contato com o negócio da família e, ainda assim, amadurecer e treinar os meus perfis de liderança” (7:48).

Nesse mesmo sentido, é relatada a inserção do turismo em propriedades produtoras de café: “Envolve a família, então na produção do café que ele (antecessor) não queria envolvimento dos membros da família, no turismo ele não quer se envolver, aí a família que vai cuidar” (8:131).

A ação-interação 2 (Ai2) aborda a contratação de um terceiro não familiar para gerenciar o negócio ou a relação familiar. Em relação à contratação de um terceiro para auxiliar na organização

do negócio: “A gente encontrou um advogado muito bacana, que foi indicado por esse psicanalista que está auxiliando a minha mãe no sentido de organizar a parte de *holding*” (7:66). Outra entrevista que ilustra essa ação-interação é relatada após a morte do antecessor:

“A gente decidiu que nesse momento, a gente contratou um gestor fora da família. Então nós não assumimos a sucessão do negócio. Nós recebemos a herança patrimonial, mas não assumimos a gestão, ou seja, não fomos naquele momento, ninguém da família, sucessor na operação da empresa, assim, na tomada de decisão da fazenda” (9:40).

Foi complementado que o gestor externo à família era um colaborador antigo da empresa, o que lhe conferia um amplo conhecimento do negócio, ao contrário dos membros familiares que não possuíam. Para a família, era de extrema importância ter alguém devidamente preparado para gerenciar o negócio: “Então é como se assim: o meu pai morreu antes da hora e alguém da família tivesse se preparando. Não dá pra colocar uma pessoa despreparada. Então a gente contratou alguém preparado pra ficar, até alguém da família terminar desse preparar” (9:48).

A Ai2, contratação de terceiro não familiar, também foi evidenciada como uma tentativa de melhorar a condição C6 (relações familiares e não familiares), como relatado por dois informantes:

“Os quatro anos que eu fiquei totalmente lá, a gente fez trabalho com moderador, fez trabalho com psicanalista, fez trabalho com consultor. Aí na hora que chegou o terceiro consultor, que inclusive meu pai tinha contratado, e aí quando o cara começou a discordar do meu pai, e meu pai manda o cara embora” (7:43).

“Eu não sei se acaba tendo assim muito envolvimento emocional. Acho que até empresas familiares isso acontece, que acaba chegando num ponto que a recomendação é: crie um grupo para administra e a família fica de fora. Então, por quê? A gente acaba tendo a parte emocional envolvida” (8:98).

A ação-interação 3 (Ai3) diz respeito ao negócio funcionando como uma sociedade familiar. Essa dinâmica foi identificada principalmente em negócios mais estruturados, onde há a participação de vários membros da família. Essa ação-interação demonstrou relação com a condição C6, na forma como se dá as relações familiares e não familiares, e com a C5 - objetivos econômicos e não econômicos, evidenciados como distintos entre os membros familiares.

“Eu falo assim, trabalhar de forma profissional. Se a gente tivesse um profissionalismo dentro da fazenda, e isso viesse acontecendo, a gente continuaria com a fazenda. E teriam aí os acionistas, sei lá e a gente poderia chamar dessa forma, os sócios né. E poderia continuar tocando a fazenda, passar de geração em geração” (8:48).

No que diz respeito ao vínculo do sucessor com a sociedade: “Hoje o meu vínculo com os negócios é de sociedade. Eu sou sócia da fazenda, mas eu também sou colaboradora registrada através de carteira de trabalho, INSS, enfim, vínculo CLT (Consolidação das Leis de Trabalho). Eu tenho vínculo societário e CLT” (9:42). Esse informante é o único que possui o negócio em

formato de sociedade. Em vários trechos da entrevista, ele enfatiza a importância de saber viver em sociedade e tomar as melhores decisões para o negócio como um todo.

Foram observadas três consequências decorrentes da teoria substantiva. A Consequência 1 (CQ1) diz respeito à formação de conhecimento pelo sucessor rural que atua ou gere o negócio familiar. Essa consequência representa o resultado esperado na categoria central, ou seja, na formação de conhecimento do sucessor rural familiar. Pode ser claramente identificada em citações, como: “Eu sei fazer e eu vou fazer, mesmo que eu busco conhecimento técnico. Eu já cresci sabendo que eu precisava ter conhecimento técnico (...)” (1:148). Em 3:68, a partir de sua vivência em Portugal, relata que adquiriu entendimento sobre o ponto de vista europeu em relação à cultura do vinho, um produto produzido no negócio familiar”. A visão de negócio, o espírito empreendedor, a atitude inovadora e o conhecimento como resultado (CQ1) podem ser observados:

“Eu não queria que o meu produto fosse um produto realmente, não queria um produto que todo mundo tem, e setinha aquele vácuo do arroz, porque o arroz é difícil de se trabalhar, o arroz é na lama, o arroz você tem que cortar na mão, o arroz tem um pelo infernal e você sabe que está trabalhando lá, você se coça durante o trabalho, toma banho e se coça durante a noite, então não é uma coisa fácil, é uma coisa que não tem, não tem. Eu fui a única pessoa que plantou” (6:58).

Ao longo da entrevista o Informante G evidencia vários elementos que se relacionam com a formação de conhecimento do sucessor: “Para poder ter a discussão da sucessão, você tem que entender do negócio” (7:104). Sobre o conhecimento do sucessor: “De talvez querer produzir determinada fruta ou querer tocar a bovinocultura de leite, isso tudo foi ao longo do tempo que foi construído, foi fazendo os cursos, isso também ajudou bastante” (10:93). Todos os informantes demonstraram essa consequência, alguns de forma mais explícita e outros de maneira implícita.

A Consequência (CQ2), já mencionada neste tópico, trata da dificuldade na gestão do negócio familiar. É interessante observar nos dados que essa consequência está claramente relacionada com certas circunstâncias ou condições. Por exemplo, em situações que evidenciam tanto a CQ2 quanto a condição C6 (relações familiares e não familiares): “Nossa principal dificuldade é o diálogo. O diálogo é uma coisa que faz com que não crescamos de uma forma mais rápida e exponencial” (1:58). “Por mais independente, se você for ter 20, 30, 40, até 50 anos, né. E a sua formação e sua experiência, isso talvez na cabeça, isso eu acho que é para todos os lugares. Na cabeça do seu pai, na cabeça da sua mãe você é sempre um filho” (2:54). “Esse choque de gerações e da maneira de ver as coisas, de uma maneira muito distinta, ela é um desafio muito

grande” (3:120). “Foi um pouco difícil entender, para mim, por exemplo, que a realidade era que meu pai não ia soltar a operação na minha mão como eu gostaria” (7:164).

A ineficiência ou ausência de políticas públicas (condição C9) pode gerar como consequência dificuldade para o sucessor no negócio familiar (CQ2), especialmente para o pequeno produtor, como evidenciado em 4:61: “A única coisa que eu não consegui, por questão da gente tinha parceria, mas não tinha assistência, foi na parte dos peixes, que eu não consegui. Mas a gente tinha um grupinho, as vezes eu paro até pra pensar e vejo que o município falha com a gente”.

A relação entre o planejamento sucessório (condição C4) e as relações familiares (condição C6) também foi evidenciada em conjunto com a CQ2: “A gente tem uma área de café, por falta de informação também na parte legal, na questão de inventário, essas coisas e essas dificuldades dentro da família. A gente acabou abandonando a lavoura de café, uma lavoura de 50 mil pés” (8:15). Complementa:

“Como você pega uma coisa assim, ela não veio organizada. Ninguém foi treinado pra ter sucessão, pra sucessão acontecer, ninguém estava sabendo tudo que estava se passando. Apesar da gente estar junto, mas meu pai tinha as decisões dele, tinha os compromissos dele. E aí ele ficou doente e pegou a gente de surpresa” (8:46).

Outra dificuldade evidenciada nos dados é como a dinâmica da sociedade (Ai3) se relaciona com as relações familiares e não familiares (C6): “O que eu mais vejo são pessoas que brigam em família e desmancham a sociedade porque não sabem viver em sociedade. E viver em sociedade não é uma coisa fácil” (9:83).

A última Consequência é a CQ3, que trata da não sucessão ou afastamento do meio / propriedade rural. O Informante D relata que, dos treze irmãos, somente ele permaneceu na propriedade da família. Em relação ao esvaziamento no campo: “Tudo eles tinha terra e todos foi vendendo devagarzinho, sem precisão nenhuma, e foram do sítio pra cidade” (5:36). Ainda, para o Informante D, está claro que o estudo leva as pessoas a se afastarem do campo: “Muitos que tem estudo aqui se mandaram tudo. Ó, que nem eu falei, eu tenho um filho que ele faz, tá fazendo agora a pós-graduação, ele espanta. Aí que parece que ajuda o estudo, mas ele espanta do sítio” (5:67).

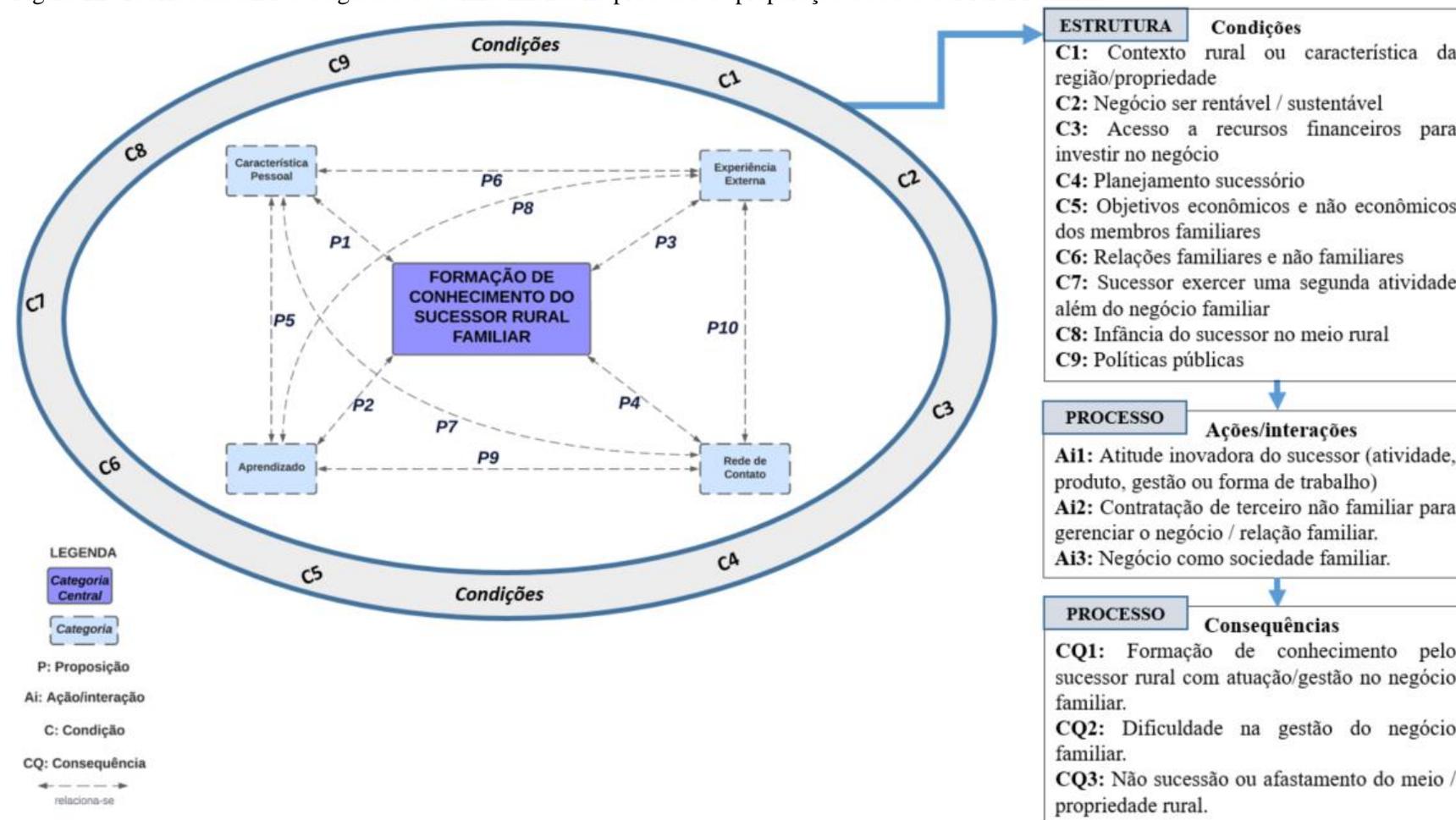
O Informante H relaciona a falta de planejamento sucessório (C4) com a não sucessão (CQ3): “Provavelmente a gente (membros da família) vai dividir, provavelmente a gente vai dividir porque não tem essa estrutura, a gente, não assim, eu não consigo ver a ente trabalhando em conjunto” (8:88).

## 8.2 SUMARIZANDO O CAPÍTULO

Neste capítulo as condições, mecanismos de ação/interação e consequências foram definidos e relacionados com o esquema teórico. A teoria substantiva sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor em negócio familiar pode ser observada em sua plenitude na Figura 22.

A densidade dessa teoria é verificada por meio da composição de diferentes elementos que se interrelacionam entre si. A composição se dá por cinco categorias, sendo uma delas a central, e a relação entre essas categorias é representada por dez proposições. Além disso, existem 11 propriedades e 30 dimensões que indicam respectivamente as características e grau de variação das categorias. Para complementar, a estrutura é composta por nove condições, enquanto o processo envolve três ações-interações e três consequências.

Figura 22: Teoria substantiva da gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural familiar



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

## 9 RETORNO À LITERATURA

Neste capítulo, a teoria substantiva desenvolvida é discutida à luz da literatura. Trazer a literatura para a escrita não apenas demonstra erudição, mas também permite estender, validar e refinar o conhecimento em um campo (CORBIN; STRAUSS, 2015). A revisão de literatura realizada na etapa final do processo de pesquisa, quando a análise está quase completa e durante as fases de elaboração do texto final, pode representar uma ulterior fonte de dados para prosseguir no trabalho de constante comparação (TAROZZI, 2011).

Embora os autores destaquem a importância dessa etapa da pesquisa, o pesquisador tem a flexibilidade de escolher a forma para conduzir esse processo. Optou-se pela estratégia de pesquisa de realizar uma revisão sistemática. Uma revisão é considerada sistemática quando é baseada: em uma pergunta claramente formulada, identifica estudos relevantes, avalia sua qualidade, resume as evidências usando uma metodologia explícita e finaliza com a interpretação das descobertas (KHAN *et al.*, 2003). Desta forma, serão seguidos os passos indicados por esses autores.

Conforme Tarozzi (2011), é especialmente importante fazer com que os resultados da pesquisa dialoguem com a literatura passo a passo em que emergem, a fim de favorecer o posicionamento da própria teoria, para mostrar limites ou evidenciar lacunas na literatura existente. Com base nessa premissa, a pergunta formulada para orientar essa revisão sistemática é: “Como os elementos identificados na teoria substantiva são apresentados na literatura?”.

As bases de dados *Web of Science* e *Scopus* foram escolhidas devido ao seu caráter multidisciplinar e ao seu impacto mundial, sendo consideradas representativas das publicações relacionadas à temática investigada. A pesquisa nessas bases foi realizada em 22 de março de 2023 e contemplou o período dos últimos cinco anos completos (2018-2022), considerando somente artigos no idioma inglês, espanhol ou português.

Durante o processo, foram realizadas buscas preliminares utilizando termos relacionados à categoria central, que é a formação de conhecimento do sucessor. Os resultados obtidos não apresentaram temas relacionados à temática investigada, mas sim informações sobre arqueologia, paleontologia ou geologia. Embora se tenha incluído o termo relacionado ao rural nas buscas preliminares, a quantidade de artigos encontrados foi muito baixa, o que inviabilizou a realização da revisão sistemática. A opção que melhor adequou à proposta desta revisão foi a busca conduzida no Tópico (título, resumo e as palavras-chave), utilizando os seguintes termos: *knowledge AND (“successor” OR “succession”) AND family AND firm*. Nessa busca não foi utilizada a

configuração *success\** pois remete a estudos com o foco em sucesso/êxito, fora da temática de investigação.

A primeira busca foi na base *Web of Science*, resultando na identificação de 63 artigos provenientes de 19 editoras distintas e 42 artigos na *Scopus* – Etapa 1– Quadro 31.

Após uma análise cuidadosa desse resultado na *Web of Science*, optou-se por selecionar as quatro editoras que apresentaram a maior quantidade de artigos, devido ao seu reconhecimento como representativas, são elas: *Emerald Group Publishing* (17 publicações), *Elsevier* (9), *Sage* (7) e *Taylor & Francis* (7). Com base nisso, essas editoras foram consideradas as principais, sendo adotado como critério de qualidade o fato de estarem associadas a elas – Etapa 2. As editoras subsequentes apresentaram quatro ou menos publicações.

Quadro 30: Retorno à literatura – revisão sistemática

		<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	Total
<b>Etapa 1</b>	Ampla busca de artigos (2018-2022) nas bases de dados com as palavras-chave: <i>knowledge AND (“successor” OR “succession”)</i> <i>AND family AND firm</i>	63	42	105
<b>Etapa 2</b>	Eliminação dos artigos que não se enquadram nas revistas: Emerald, Elsevier, Sage e Taylor & Francis	23	12	35
<b>Etapa 3</b>	Eliminação dos artigos duplicados	0	24	24
<b>Etapa 4</b>	Eliminação dos artigos que não tem relação com a temática ou não se enquadram nos critérios estipulados	11	2	13
<b>Artigos analisados no Retorno à Literatura</b>		<b>29</b>	<b>4</b>	<b>33</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Na Etapa 3, foram identificados e eliminados 24 artigos duplicados, utilizando a base *Web of Science* como referência. Na Etapa 4 foram excluídos os artigos que não estavam relacionados à temática de estudo ou não atendiam aos critérios estipulados. Após a conclusão de todas essas etapas, foram analisados 33 artigos para o Retorno à Literatura, sendo 29 provenientes da *Web of Science* e 4 da *Scopus*. No Apêndice H constam as principais informações coletadas dos artigos, incluindo o título, autor e ano, objetivo da pesquisa, abordagem adotada, teoria / perspectiva adotada, contexto da investigação, principais resultados, limitações apontadas e sugestões para estudos futuros.

Dos artigos analisados foi observada uma predominância de estudos empíricos (27) e seis de natureza conceitual. A maioria dos estudos (67%, equivalente a 18 estudos) adotou uma

abordagem qualitativa, sendo o estudo de caso o tipo mais comum. Nove estudos (33%) foram de natureza quantitativa, com a regressão sendo a abordagem mais utilizada.

Em relação ao contexto da pesquisa, apenas dois artigos (6%) foram desenvolvidos no contexto rural, abordando a agricultura familiar na Holanda e as vinícolas familiares na Espanha, indicando uma escassez de investigações nesse tipo de contexto específico. Dentre os 33 artigos analisados, 17 (52%) fazem referência à artigo que tem como autora a supervisora no exterior, professora Dr<sup>a</sup>. María Katiuska Cabrera Suárez, confirmando a importância dessa pesquisadora na área de estudo.

Diversas teorias / perspectivas foram adotadas nos estudos, com destaque para *Resource Based View* (RBV), *Knowledge Based View* (KBV), capacidades dinâmicas, Teoria dos Stakeholders e riqueza socioemocional. Outras perspectivas foram mencionadas em menor frequência, ocorrendo apenas uma vez cada. Conforme o número de estudos sobre gestão do conhecimento em empresas familiares aumenta, observa-se uma evolução das estruturas conceituais, sendo que perspectivas como a KBV continuam sendo utilizadas, entretanto começam à incorporar perspectivas mais complexas, como: capacidades dinâmicas, capacidade de absorção e perspectivas comportamentais (SU; DASPIT, 2022).

Seguindo para a análise dos artigos, o foco principal é compreender como os elementos identificados na teoria substantiva são abordados na literatura. Para isso, o objetivo central apontado nos artigos foi utilizado como referência para essa análise. Foi observado que, ao longo dos artigos, outros elementos, inclusive aqueles mencionados na teoria substantiva desenvolvida, também foram investigados. No entanto, uma vez que esses elementos não estavam diretamente relacionados ao objetivo principal dos artigos, eles não foram analisados para o Retorno à Literatura. Cada um dos elementos identificados na teoria substantiva desenvolvida será evidenciado conforme verificados na literatura. Os estudos são evidenciados no Quadro 32 e seguida das interpretações das descobertas.

Quadro 31: Elementos da teoria substantiva e a literatura

ELEMENTOS DA TEORIA SUBSTANTIVA	AUTORES / ANO
Formação de conhecimento do Sucessor Rural Familiar	(VALENZA; CAPUTO; CALABRÒ, 2021)
Característica Pessoal: Identificação	(BANNÒ <i>et al.</i> , 2022), (RAZZAK, 2022), (BLOEMEN-BEKX <i>et al.</i> , 2021)

<b>ELEMENTOS DA TEORIA SUBSTANTIVA</b>	<b>AUTORES / ANO</b>
Característica Pessoal: Comprometimento	(RAZZAK, 2022), (RAZZAK; JASSEM, 2019)
Característica Pessoal: Habilidade	(LEISS; ZEHREER, 2018)
Característica Pessoal: Espírito empreendedor	(CHAUDHURI et al., 2022), (BUJAN, 2020), (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2020), (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019), (TAN et al., 2019), (ZEHREER; LEISS, 2019), (CLINTON; MCADAM; GAMBLE, 2018)
Aprendizado: Formal	-
Aprendizado: Informal	(BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019), (PHAM; BELL; NEWTON, 2019), (ZEHREER; LEISS, 2019), (WANG; SHIBING JIANG, 2018)
Experiência Externa: Profissional	(BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019)
Experiência Externa: Vivência pessoal	(BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019)
Rede de Contato: Entidade	(FERNANDEZ-OLMOS; DIAZ-VIAL; MALORGIO, 2021)
Rede de Contato: Pessoa Externa	(RODRIGUEZ SERNA; BOWYER; GREGORY, 2023), (FERNANDEZ-OLMOS; DIAZ-VIAL; MALORGIO, 2021), (BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019)
C1: Contexto rural ou característica da região/propriedade	-
C2: Negócio ser rentável/sustentável	(SOMBOONVECHAKARN et al., 2022), (WANG; LO; WENG, 2019)
C3: Acesso a recursos financeiros para investir no negócio	-
C4: Planejamento sucessório	(LECOUNTTE, 2022), (MATIAS; FRANCO, 2021), (BUCKMAN; JONES; BUAME, 2020)
C5: Objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares	(BANNÒ et al., 2022), (ITURRIOZ-LANDART; ARAGÓN-AMONARRIZ; CABRERA-SUÁREZ, 2022), (CHRISMAN; MADISON; KIM, 2021), (WIĘCEK-JANKA et al., 2021) (RAZZAK; JASSEM, 2019)
C6: Relações familiares e não familiares	(RODRIGUEZ SERNA; BOWYER; GREGORY, 2022), (ITURRIOZ-LANDART; ARAGÓN-AMONARRIZ; CABRERA-SUÁREZ, 2022), (RAZZAK, 2022), (BLOEMEN-BEKX et al., 2021), (FERNANDEZ-OLMOS; DIAZ-VIAL; MALORGIO, 2021), (MATIAS; FRANCO, 2021) (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2020)
C7: Sucessor exercer uma segunda atividade além do negócio familiar	-
C8: Infância do sucessor no meio rural	-
C9: Políticas Públicas	(CHAUDHURI et al., 2022)
Ai1: Atitude inovadora do sucessor (atividade, produto, gestão ou forma de trabalho)	(BANNÒ et al., 2022), (LORENZO et al., 2022), (SOMBOONVECHAKARN et al., 2022), (ALRUBAISHI; ALARIFI; MCADAM, 2021), (ZYBURA et al., 2021), (WANG; LO; WENG, 2019)
Ai2: Contratação de terceiro não familiar para gerenciar o negócio/relação familiar	(MAGRELLI et al., 2022), (WALDKIRCH, 2020)

ELEMENTOS DA TEORIA SUBSTANTIVA	AUTORES / ANO
Ai3: Negócio como sociedade familiar	-
CQ1: Formação de conhecimento pelo sucessor rural com atuação/gestão no negócio familiar	(CABRERA-SUÁREZ; GARCÍA-ALMEIDA; SAÁ-PÉREZ, 2018)
CQ2: Dificuldade na gestão do negócio familiar	-
CQ3: Não sucessão ou afastamento do meio / propriedade rural	(MATSER; BOUMA; VELDHUIZEN, 2020)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

A categoria central da teoria substantiva foi verificada na literatura a partir de sua propriedade “patrimônio rural”, em um artigo. Esse estudo sistematiza o campo de pesquisa das pequenas e médias empresas familiares e sua estrutura. Muitas vezes, a pesquisa sobre grandes empresas familiares é estendida para se adaptar às pequenas e médias empresas familiares, sem uma reflexão cuidadosa sobre o contexto organizacional em análise e suas implicações teóricas (VALENZA; CAPUTO; CALABRÒ, 2021). Os autores evidenciam que existem razões substanciais para acreditar que as pequenas e médias empresas familiares diferem das grandes empresas familiares. É importante ressaltar que essa diferenciação em relação ao porte do negócio familiar está contemplada nas dimensões da categoria central: “minifúndio ou pequena propriedade” e “média ou grande propriedade”.

A perspectiva da riqueza socioemocional revela, na literatura, aspectos que confirmam a presença da propriedade “identificação” mencionada na teoria substantiva, tanto a dimensão “prazer” quanto a “social”. Esses aspectos incluem o orgulho interior em construir e manter a família, a imagem e reputação da empresa, bem como a questão em ser socialmente responsável (BANNÒ *et al.*, 2022). A identidade dos membros da família com a empresa surge naturalmente devido à estreita ligação entre a família e a empresa (RAZZAK, 2022). A identificação com a dimensão “afetiva” foi evidenciada com sentido similar, embora tenha sido denominada como compromisso afetivo. Menos atenção tem sido dedicada ao desenvolvimento do compromisso afetivo em outros contextos, como nas fases iniciais na sucessão na família (BLOEMEN-BEKX *et al.*, 2021).

A propriedade “comprometimento”, mencionada na teoria substantiva, foi abordada em dois estudos. No primeiro estudo, o papel mediador do comprometimento familiar entre os objetivos de riqueza socioemocional e o desempenho da empresa demonstram que cada objetivo possui uma

associação única com comportamento e desempenho (RAZZAK; JASSEM, 2019). Ainda, para Razzak e Jassem (2019) o comprometimento é o comportamento de apoio aos objetivos de negócio da organização (Condição 5 – C5). Os autores apontam que os membros da família precisam equilibrar seu compromisso com os familiares que possuem a empresa e aqueles que podem não estar diretamente envolvidos no negócio. No segundo estudo, é demonstrada a relação tanto da “identificação” quanto do “comprometimento”. Em comparação com a geração fundadora, a próxima geração dá prioridade à identidade familiar e aos laços sociais, resultando em níveis mais elevados de comprometimento coletivo com a organização (RAZZAK, 2022).

A propriedade “habilidade” é evidenciada em um artigo sobre a “gestão da família”, destacando a importância da comunicação intergeracional entre antecessores e sucessores e seu impacto na família empreendedora e na empresa familiar. Compreender os diferentes tipos de comunicação pode aumentar a conscientização e prevenir conflitos e dificuldades emocionais durante a sucessão da empresa, proporcionando uma vantagem estratégica em comparação com empresas familiares que não estão cientes dos padrões e problemas de comunicação durante essa transição (LEISS; ZEHRER, 2018). Nesse estudo, os autores desenvolvem um modelo conceitual para a comunicação intergeracional na sucessão da empresa familiar, baseado na Teoria Fundamentada em Dados de Strauss e Corbin (1998).

Das características pessoais apontadas na teoria substantiva, a propriedade “espírito empreendedor” foi a verificada com maior incidência na literatura, sob as perspectivas de: empreendedorismo transgeracional em empresas familiares (CLINTON; MCADAM; GAMBLE, 2018; MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2020; RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019; TAN *et al.*, 2019), resiliência empreendedora familiar (ZEHRER; LEISS, 2019), orientação empreendedora dos proprietários (BUJAN, 2020), e intenção empreendedora da empresa familiar (CHAUDHURI *et al.*, 2022).

Ao analisar os artigos, é possível observar a abrangência e a interconexão de certos elementos identificados na teoria substantiva que se relacionam com a gestão do conhecimento. Ao examinar tanto a intenção de sucessão transgeracional quanto a capacidade de aquisição de conhecimento, uma perspectiva esclarecedora emerge, permitindo explorar como o empreendedorismo corporativo se manifesta em empresas familiares (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019). Elementos que inicialmente não eram foco do artigo analisado acabaram sendo revelados. Um exemplo é o estudo de Bujan (2020), ao investigar o comportamento empreendedor nas

empresas familiares, sugere que baixos níveis de inovação nessas empresas podem ser melhorados com educação, seja educação formal, informal ou prática.

Estudo aborda a socialização em três camadas, as quais foram analisadas e equiparadas a três elementos da teoria substantiva: aprendizado “informal” - representado pela socialização interna; “rede de contato”: “pessoa externa” – interativa; e “experiência externa”: “profissional” e “vivência pessoal” – experiencial. A socialização interna envolve a transmissão de conhecimentos e valores pelos membros mais velhos da família aos mais jovens no contexto do ambiente de trabalho. A socialização interativa ocorre quando os membros mais jovens se socializam com uma ampla variedade de partes interessadas e pares. Já na socialização experiencial, os membros mais jovens da família confiam na aprendizagem autodirigida para dar sentido aos quadros de referência social, econômico e de negócios (BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019).

No que diz respeito ao elemento aprendizado “informal”, foi amplamente constatado que ocorre por meio do aprendizado com os membros da família. O pai desempenha diferentes papéis em diferentes fases do processo de desenvolvimento do conhecimento empresarial do filho (PHAM; BELL; NEWTON, 2019). Um dos artigos se concentra no processo de transferência de conhecimento tácito da geração atual (antecessor) para a próxima em uma empresa familiar. Nesse sentido, a pesquisa indica duas abordagens: “aprendizado ao lado”, que envolve a transferência do conhecimento tácito do antecessor para o sucessor a partir de uma abordagem prática e de proximidade (trabalhando juntos); e o “aprendizado separado”, que ocorre quando o sucessor recebe uma tarefa independente para gerenciar, sob a supervisão do antecessor (WANG; SHIBING JIANG, 2018).

Por outro lado, Zehrer e Leiss (2009) relacionam os elementos “aprendizagem informal” e “espírito empreendedor” ao discutir como o aprendizado intergeracional desenvolve famílias resilientes nos negócios durante a sucessão de liderança. Ao analisar os artigos indicativos da aprendizagem informal, foi possível verificar que esse formato está principalmente relacionado à família, não sendo evidenciado explicitamente o aprendizado informal a partir da vivência no negócio ou propriedade rural, como proposto na teoria substantiva.

Um estudo quantitativo realizado na Espanha investigou o capital social relacional em 110 vinícolas familiares. Para fins de análise, o capital social relacional envolve as relações entre indivíduos e organizações, foi comparado aos seguintes elementos da teoria substantiva: rede de contato, tanto “entidade” quanto “pessoa externa”, e a Condição 6 (C6): relações familiares e não

familiares. É importante ressaltar que a singularidade das empresas familiares pode afetar o desenvolvimento do seu capital social, ou seja, as relações entre indivíduos e organizações; conseqüentemente, há um crescente reconhecimento da importância deste tipo de capital como vantagem competitiva e para a criação de valor (FERNANDEZ-OLMOS; DIAZ-VIAL; MALORGIO, 2021).

De forma semelhante, foi realizada uma investigação sobre partes interessadas não familiares e seu relacionamento com empresas familiares, sendo equiparadas aos seguintes elementos da teoria substantiva: rede de contato “pessoa externa” e à Condição 6 (C6): relações familiares e não familiares. As partes interessadas não familiares, também conhecidas como *stakeholders*, têm o potencial para moldar o microambiente da organização ao ditar se continuarão a comprar, fornecer ou trabalhar para a organização (RODRIGUEZ SERNA; BOWYER; GREGORY, 2022).

Estudo foi conduzido para analisar a relação entre inovação sustentável e sucessores de pequenas e médias empresas familiares. A inovação sustentável foi equiparada à Condição 2 (C2) e a Ação-interação 1 (Ai1), que se refere ao negócio ser rentável/sustentável e à atitude inovadora do sucessor. Tanto o conhecimento do sucessor quanto à disposição para a sucessão têm um impacto positivo significativo na inovação sustentável (WANG; LO; WENG, 2019).

Outra pesquisa também aborda a Condição 2 (C2) e a Ação-interação 1 (Ai1), desenvolvendo um modelo para promover a inovação e sustentabilidade empresarial em pequenas e médias empresas durante o processo de sucessão. Ao implementar com sucesso o modelo de comunicação proposto, as empresas familiares serão capazes de aumentar sua conscientização em relação à gestão da inovação, sustentabilidade, capital social e sucessão (SOMBOONVECHAKARN et al., 2022).

Três estudos destacaram a importância do planejamento sucessório em empresas familiares, correspondendo à Condição 4 (C4) da teoria substantiva. O planejamento sucessório é considerado uma das principais causas do sucesso, crescimento e legados das empresas familiares; geralmente é um processo que depende da visão de mundo dos fundadores, das relações com os membros da família e da capacidade do negócio familiar (LECOUNTE, 2022). Com base em uma visão construtivista social, pode-se afirmar que o processo sucessório é complexo, com contornos variados, exigindo múltiplos níveis e unidades de análise (BUCKMAN; JONES; BUAME, 2020).

O terceiro estudo investigou o papel do conselho e do protocolo de família no planejamento sucessório das empresas familiares. O protocolo familiar é um instrumento formal considerado importante para a gestão da empresa familiar, enquanto o conselho de família é uma reunião familiar destinada a discutir a empresa, a relação da família com a empresa e o futuro de ambos. Nessa análise, tanto o protocolo familiar quanto o conselho de família, como mecanismos de gestão familiar, foram equiparados à Condição 6 (C6): relações familiares e não familiares. O conselho de família e o protocolo familiar desempenham um papel fundamental no planejamento sucessório, favorecendo a continuidade e sobrevivência da empresa familiar. Esses mecanismos de gestão permitem minimizar os conflitos familiares, garantir a continuidade das empresas familiares e evitar a mortalidade delas (MATIAS; FRANCO, 2021).

A Condição 5 (C5) trata dos objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares, inclusive a especificação “econômicos ou não econômicos” foi proveniente da análise deste retorno à literatura. Em empresas multifamiliares, os objetivos não econômicos entre famílias proprietárias pode variar, principalmente porque os resultados desejados são direcionados aos beneficiários dentro de uma família, e não entre as famílias em si (CHRISMAN; MADISON; KIM, 2021). Compreender os objetivos do sucessor, como a decisão de se envolver ou não no empreendimento, demonstrou ser importante para o processo sucessório e para a posterior operacionalização do negócio familiar (WIĘCEK-JANKA et al., 2021).

Em outro estudo, os objetivos não econômicos centrados na família foram representados pela riqueza socioemocional, que já foi explorada anteriormente nos elementos “identificação” e “comprometimento” da teoria substantiva neste retorno à literatura. Uma compreensão mais detalhada de como as dimensões dos objetivos da riqueza socioemocional se relacionam com o comportamento coletivo revela que o comprometimento familiar desempenha um papel importante como um construto entre os objetivos não econômicos centrados na família e os objetivos empresariais centrados na empresa (RAZZAK; JASSEM, 2019).

Um estudo adota uma perspectiva sócio emocional para evidenciar a relação entre objetivos e prioridades familiares (associados à Condição 5 - C5) e a propensão para inovar em automação (associada à Ação-interação 1 – Ai1). A decisão em inovar em automação não é influenciada apenas por aspectos tradicionalmente econômicos, mas também pelos objetivos e prioridades não econômicas nas empresas familiares (BANNÒ et al., 2022).

Estudo investiga o capital social, abordando diferentes dimensões. As dimensões relacional e estrutural foram equiparadas à Condição 6 – C6 (relações familiares e não familiares), enquanto a dimensão cognitiva, relacionada à visão e propósito compartilhado da família, foi equiparada à Condição 5 – objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares. O desenvolvimento de sucessores em famílias empreendedoras é condicionado pelos atributos do capital social familiar conforme as suas dimensões: relacional (base na confiança), estrutural (a interação e sobreposição de redes internas de laços familiares) e cognitiva (visão e propósito compartilhado da família) (ITURRIOZ-LANDART; ARAGÓN-AMONARRIZ; CABRERA-SUÁREZ, 2022).

Um dos elementos investigados em pesquisa, juntamente com identificação da família e comprometimento, foram os vínculos e laços sociais presentes em negócios familiares equiparados à Condição 6 – C6. O comprometimento familiar desempenha um papel fundamental na compreensão do comportamento e das relações organizacionais (RAZZAK, 2022).

Mecanismos de governança familiar formais, como comitês e conselhos de família, quanto informais, como reuniões familiares, foram considerados uma forma de relacionamento entre os membros família, associados à Condição 6 (C6). As famílias empresárias podem usar uma variedade de mecanismos de governança familiar, dependendo da complexidade da família, do negócio e do problema em questão (BLOEMEN-BEKX *et al.*, 2021). Os autores evidenciam que as empresas familiares utilizam de mecanismos de governança informais, simbólicos e interativos que promovem o comprometimento afetivo. Em outra investigação a perspectiva de análise é a partir da família como uma instituição, essa perspectiva também foi associada à Condição 6 (C6). A família é vista como uma instituição que une seus membros por um vínculo comum, ao mesmo tempo em que orienta ou restringe as escolhas desses agentes, impondo-lhes limites (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2020).

Um estudo evidenciou a presença da Condição 9 (C9): políticas públicas, nele foi constatado um impacto moderador do gênero na relação entre apoio governamental e uso de tecnologia com intenção empreendedora em empresas familiares. O apoio do governo, bem como o uso da tecnologia, são percebidos como impactantes na intenção empreendedora em relação aos negócios familiares (CHAUDHURI *et al.*, 2022).

Na literatura, as ações-interações contempladas na teoria substantiva foram evidenciadas, sob diferentes perspectivas: propensão para inovar com base na riqueza socioemocional (BANNÒ *et al.*, 2022), barreiras à inovação (LORENZO *et al.*, 2022), inovação empresarial (ALRUBAISHI;

ALARIFI; MCADAM, 2021; SOMBOONVECHAKARN *et al.*, 2022), inovação pós-sucessão (ZYBURA *et al.*, 2021) e inovação sustentável (WANG; LO; WENG, 2019).

No entanto, a inovação no contexto da sucessão em empresas familiares permanece amplamente inexplorada na pesquisa empírica (ZYBURA *et al.*, 2021). A integração do conhecimento passado em novas práticas é um mecanismo importante e único pelo qual as empresas familiares podem aproveitar a inovação (ALRUBAISHI; ALARIFI; MCADAM, 2021). Quatro dimensões são consideradas como barreiras à inovação em empresas familiares: redução da discricionariedade gerencial, aprisionamento familiar, atitude familiar conservadora e caminhos ineficientes (LORENZO *et al.*, 2022).

Dois estudos abordaram a Ação-interação 2 (Ai2), que se refere à contratação de terceiro para gerenciar o negócio/relação familiar. Magrelli *et al.* (2022) explorou o processo de mediação que auxilia as empresas familiares a gerenciar as tensões intergeracionais. Quando diferentes gerações administram uma empresa em conjunto, com diferentes orientações temporais, enfatizando pontos distantes no tempo e atribuindo diferentes valores ao passado e ao futuro, é provável que ocorra um clima de tensão na empresa familiar (MAGRELLI *et al.*, 2022). Waldkirch (2020) investigou a contratação de terceiros não familiares. O membro não familiar mais importante que uma empresa familiar pode contratar é o diretor executivo (CEO), o conhecimento existente sobre esse ator e seu impacto nos resultados e processos das empresas familiares está contemplado em diferentes áreas, como gestão estratégica, finanças, economia e contabilidade (WALDKIRCH, 2020).

A formação de conhecimento pelo sucessor rural para atuar no negócio familiar corresponde à Consequência 1 (CQ1) da teoria substantiva e foi identificada em um estudo. Nesse estudo, foi apresentado um modelo que evoluiu de uma relação diádica no processo de transferência de conhecimento (do antecessor para o sucessor em negócio familiar) para uma rede de trocas de conhecimento com múltiplos agentes e fontes, relacionadas ao sucessor e sua construção de conhecimento. Os sucessores constroem o seu conhecimento integrando e refletindo novas experiências que encontram e enfrentam, sendo que esse processo de aprendizagem tem muitas entradas de conhecimento, não devendo ser visto tão somente como um processo de replicação do conhecimento do antecessor (CABRERA-SUÁREZ; GARCÍA-ALMEIDA; SAÁ-PÉREZ, 2018).

A questão dos irmãos não sucessores no contexto da agricultura familiar é explorada em um dos estudos, sendo associada à Consequência 3 (CQ3): não sucessão ou afastamento do meio /

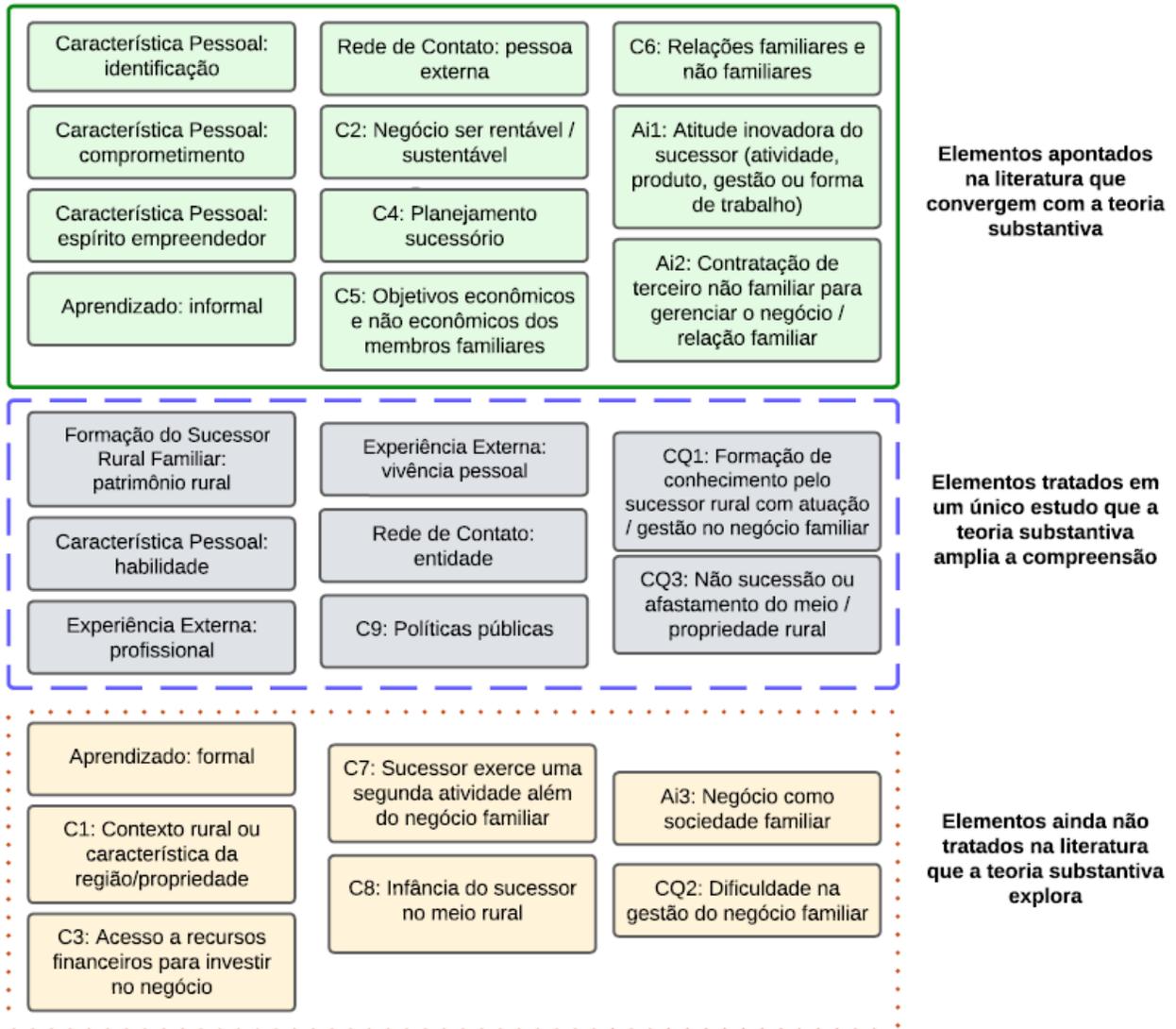
propriedade rural. As especificidades da sucessão na agricultura familiar, como irmãos não-sucessores cedendo a propriedade ao sucessor e aceitando possíveis consequências negativas para seu próprio patrimônio, criam um contexto que pode levar a resultados desiguais nas relações entre irmãos, impactando a harmonia familiar e potencialmente afetando os negócios (MATSER; BOUMA; VELDHUIZEN, 2020). Os autores destacam que a atitude e o comportamento dos irmãos não sucessores desempenham um papel crucial no sucesso da sucessão intergeracional, pois se esses irmãos não cederem a propriedade ao sucessor, a continuidade do negócio ficará ameaçada.

### 9.1 SUMARIZANDO O RETORNO À LITERATURA

Nessa etapa de Retorno à Literatura, a teoria substantiva desenvolvida é analisada à luz da literatura. Foi conduzida uma revisão sistemática seguindo as cinco etapas recomendadas por Khan *et al.*, (2003). A busca foi realizada nos últimos cinco anos (2018-2022), nas bases *Web of Science* e *Scopus*, limitada a artigos, com foco no Tópico (título, resumo e as palavras-chave), usando os seguintes termos: *knowledge AND (“successor” OR “succession”) AND family AND firm*. Após seguir as etapas dessa revisão sistemática, foram analisados 33 artigos para verificar como os elementos da teoria substantiva são abordados na literatura.

Com base nos objetivos centrais de cada estudo, foram identificados: a) elementos mencionados na literatura que convergem com a teoria substantiva, que foram encontrados em dois ou mais artigos; b) elementos tratados em um único estudo; c) elementos não abordados na literatura, mas que são contemplados na teoria substantiva. A representação pode ser verificada na Figura 23.

Figura 23: Representação dos elementos da teoria substantiva e o retorno à literatura



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2023).

Dos elementos que convergem com a teoria substantiva desenvolvida destaca-se: característica pessoal - espírito empreendedor, C5 (objetivos econômicos e não econômicos dos membros familiares) e C6 (relações familiares e não familiares) devido à quantidade de estudos que os abordam.

Ao identificar tanto elementos ligados à gestão do conhecimento do sucessor rural familiar verificados em apenas um estudo, como aqueles ainda não tratados de forma explícita na literatura, abre-se potencial para direcionamento de pesquisas futuras para ampliar o conhecimento sobre a temática.

## 10 AVALIAÇÃO DA TEORIA

É relevante ressaltar que o processo de avaliação da teoria substantiva ocorreu ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa, de diferentes maneiras. Esse processo envolveu sucessivas reuniões com a orientadora do Brasil e supervisora no exterior, bem como apresentação no grupo de estudo formado por pesquisadores que utilizam ou já utilizaram a GT. Houve apresentações no grupo de pesquisa “Organizações, pessoas e ambiente”, liderado pela orientadora, e convite para participação na disciplina de Métodos Qualitativos, também ministrada pela orientadora. Ademais, houve apresentação do processo de pesquisa no Consórcio Doutoral da Universidade do Vale do Itajaí – Univali em 2021 e em oficina na Universidad de Almería – Espanha em 2022. E apresentação em reunião presencial para a orientadora e supervisora na Espanha.

De acordo com Strauss e Corbin (2008), o mérito real de uma teoria substantiva está em sua capacidade de comunicar-se especificamente com as populações das quais ela foi derivada e aplicar-se a elas. Nesse sentido, a validação da proposta da teoria substantiva foi realizada junto aos informantes por meio de um relatório sintético - Apêndice I. O objetivo desse relatório foi verificar se os elementos identificados na teoria substantiva faziam sentido em relação à realidade vivida pelos sucessores rurais familiares. Para isso, o relatório foi elaborado em uma linguagem informal e sucinta, enviado via WhatsApp para seis informantes, sendo três de minifúndios ou pequenas propriedades rurais, e outros três de propriedades rurais de médio ou grande porte. Desses, quatro retornaram, sendo dois de minifúndios ou pequenas propriedades rurais e dois de médias ou grandes propriedades rurais. Os relatos recebidos dos informantes foram os seguintes:

a) Mencionou que o resumo foi assertivo, abordando os pontos discutidos, e se aproximava de sua visão sobre a agricultura.

b) Destacou que o relatório estava bom e refletia a realidade que vivencia.

c) Concordou com o relatório e ressaltou que a formação fora do contexto da empresa rural e a interação com associações e entidades mais do que agregam, são essenciais para a atualização tanto do sucessor quanto da firma.

d) Observou que o relatório estava correto e acrescentou que a sucessão familiar na agricultura é uma questão de política pública, podendo acarretar sérios problemas em um futuro próximo, e que soluções podem ser encontradas por meio da implementação de políticas públicas eficazes.

Todos os retornos dos quatro informantes estão alinhados com o que foi proposto na teoria substantiva. Vale ressaltar que o terceiro informante destacou elementos presentes na teoria, como “experiência externa”, “rede de contato” e espírito empreendedor “proativo” (atualização do sucessor).

Ao destacar a importância das políticas públicas, o quarto informante ressalta um elemento que estava ausente na teoria substantiva até aquele momento, o que confirma o que é expresso por Strauss e Corbin (2008): a teoria substantiva só é concluída após todas as etapas da pesquisa. Diante disso, foi feito retorno aos dados e confirmou-se que, de fato, “políticas públicas” estava presente (inclusive em mais de uma entrevista) e se apresenta como uma condição, por isso é considerada a Condição 9 desta investigação. Esse tipo de situação faz parte do processo de construção da teoria, destacando a importância de realizar todas as etapas propostas. A teoria deve ser capaz de explicar a maioria dos casos, assim a validação/avaliação vem determinar como a abstração se ajusta aos dados brutos, além de determinar se algo importante foi omitido dessa representação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Outra forma de avaliar esta investigação é através dos critérios estabelecidos por Strauss e Corbin (2008) em relação ao processo de pesquisa e base empírica do estudo, conforme apontados anteriormente no Quadro 4. Esses critérios serão apresentados no formato de perguntas e considerações desta pesquisadora, onde os critérios 1 a 7 abordam o processo de pesquisa, enquanto os critérios 8 a 15 estão relacionados à base empírica do estudo.

**Critério 1:** Como a amostragem foi selecionada? Em que bases?

*Considerações:* A seleção dos informantes foi realizada de acordo com os critérios previamente estipulados. Primeiro, o sucessor estar atuando em algum nível de gerenciamento da propriedade rural familiar, seja em conjunto ou não com o antecessor (ou outros membros familiares). As propriedades rurais selecionadas deveriam ter origem em geração anterior familiar, ou seja, no mínimo estar na segunda geração. Os informantes foram amostrados com base na conveniência e oportunidade, preenchendo as lacunas até que a saturação teórica fosse alcançada. Para obter uma amostra diversificada foram utilizadas diferentes estratégias, como contatos diretos e indiretos estabelecidos por essa pesquisadora, pesquisa de perfis desejados em sites diversos, contato por meio de evento, indicação de participante do grupo de estudo, indicação da orientadora e contato com instituição ligada ao agronegócio. Adicionalmente, buscou-se diversificar a

amostragem abrangendo as cinco regiões do país, propriedades rurais de diferentes tamanhos, níveis de escolaridade variados dos informantes, entre outros fatores.

**Critério 2:** Quais as principais categorias que surgiram?

*Considerações:* Cinco principais categorias foram identificadas, são elas: formação de conhecimento do sucessor rural familiar (categoria central), característica pessoal, aprendizado, experiência externa e rede de contato.

**Critério 3:** Quais foram os fatos, os incidentes ou as ações (indicadores) que orientaram para algumas dessas categorias principais?

*Considerações:* A categoria central foi inicialmente denominada de “processo de busca de conhecimento”, devido estar implícito no primeiro ciclo de entrevistas. No entanto, à medida que as entrevistas avançaram, tornou-se evidente nos dados que esse processo englobava tanto aspectos objetivos quanto subjetivos. Como resultado, a denominação “formação de conhecimento do sucessor rural” melhor representou esse entendimento, incorporando em seu conceito aspectos conscientes e inconscientes do sucessor rural.

A categoria “característica pessoal” foi identificada no primeiro ciclo de entrevistas, nos quais os dados indicavam a presença de fatores próprios do indivíduo (sucessor rural) que influenciam e contribuem na sua formação para atuar no gerenciamento do negócio. No entanto, a evolução das propriedades e dimensões somente se deu durante o processo de lógica abdutiva (coleta, análise e validação) das entrevistas subsequentes.

A categoria “aprendizado” evidenciou duas características principais: uma maneira formal e outra informal. Com o avanço das entrevistas subsequentes houve um refinamento que melhor representou o que estava expresso nos dados, justificando as dimensões propostas.

A categoria “experiência externa” foi inicialmente denominada como experiência. No entanto, já durante o primeiro ciclo de entrevistas, os dados revelaram que tanto a experiência profissional quanto as vivências pessoais diversas eram características dessa categoria e exerciam influência na formação de conhecimento do sucessor rural familiar. Por fim, a categoria rede de contato foi evidenciada também no primeiro ciclo de entrevistas, por meio dos relatos de interação com diferentes atores, sejam eles indivíduos ou organizações foram do âmbito familiar.

**Critério 4:** Com base em que categorias foi feita a amostragem teórica? Como as formulações teóricas guiaram parte da coleta de dados? Depois que a amostragem teórica foi feita, o quanto as categorias se mostraram representativas dos dados?

*Considerações:* A amostragem teórica não foi determinada especificamente pelas categorias, as quais já foram delineadas no primeiro ciclo de entrevistas. No entanto, foi reconhecida a necessidade de uma maior diversificação para evidenciar as diferentes propriedades e dimensões, avançando na compreensão das condições, ações-interações e consequências. Uma vez que o primeiro ciclo de entrevistas envolveu três entrevistados com alto nível de escolarização (um com especialização *lato sensu* concluída, um cursando mestrado e outro cursando doutorado), ficou claro na fase seguinte a necessidade em incluir informantes com baixa escolarização. Como estratégia de pesquisa, optou-se por contemplar diferentes regiões do país para diversificar o contexto rural brasileiro investigado. Com a diversificação dos informantes entrevistados nos ciclos subsequentes, foi possível confirmar que as categorias previamente estabelecidas representavam o que estava expresso nos dados.

**Critério 5:** Quais as proposições principais que relacionam as categorias e como foram formuladas e validadas?

*Considerações:* São dez proposições (P1 a P10) que formam o esquema teórico e demonstram como as categorias se relacionam entre si. A hipótese fundamental e a Figura 11 ilustram essas relações, no Capítulo 7. Após a análise dos três ciclos de entrevistas e elaboração do ordenamento conceitual, foi realizado um aprofundamento no entendimento de como as categorias se relacionavam entre si, resultando no desenvolvimento das proposições. As proposições foram formuladas e validadas por meio da análise das coocorrências, no *software* ATLAS.ti. Essa análise gerou informações sobre cada uma das proposições, as quais foram posteriormente verificadas em diagramas de Sankey, para proporcionar uma visualização mais clara da intensidade das relações. Além disso, foram realizados retornos nas citações a fim de validar a análise desses dados.

As relações entre as categorias são expressas a partir da hipótese fundamental: “A gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar se dá por sua formação de conhecimento, que se relaciona mutuamente com característica pessoal, aprendizado, experiência externa e rede de contato do sucessor rural familiar”.

**Critério 6:** Houve casos em que as proposições não explicaram o que estava acontecendo com os dados? Como essas discrepâncias foram resolvidas?

*Considerações:* Uma vez que as proposições foram desenvolvidas com base na análise das coocorrências e validadas com retorno aos dados, foi possível examinar o que ocorria em cada uma

delas. Embora algumas proposições apresentassem maior intensidade em suas relações do que em outras, todas demonstravam algum tipo de vínculo, confirmando assim o esquema teórico proposto.

**Critério 7:** Como e por que a categoria central foi selecionada? Essa coleta foi súbita ou gradual, e foi difícil ou fácil? Em que bases foram tomadas as decisões analíticas finais?

*Considerações:* A categoria central começou a se tornar mais evidente a partir do segundo ciclo de entrevistas. A denominação “formação de conhecimento do sucessor rural familiar” abrangia tanto os aspectos conscientes quanto os inconscientes e parecia estabelecer uma conexão significativa com as demais categorias. Além disso, essa categoria representava o tema central da pesquisa e parecia explicar claramente “sobre o que é a pesquisa”, conforme apontado por Strauss e Corbin (2008).

No entanto, uma das dificuldades foi o desenvolvimento da(s) propriedade(s) dessa categoria central, exigindo várias revisões nos dados e análise. Foram realizadas diversas reuniões com a orientadora no Brasil e supervisora no exterior, além de participação em evento na Espanha sobre negócios familiares e defesa de banca de doutorado que tratou sobre sucessão rural familiar. Através dessas interações, tornou-se evidente que o aspecto “econômico e patrimonial” desempenhava um papel crucial, e uma análise mais aprofundada revelou que esse aspecto estava presente nos dados. Assim, a propriedade da categoria central foi denominada “patrimônio rural”, que incluía as dimensões “minifúndio ou pequena propriedade” e “média ou grande propriedade”.

**Critério 8:** Foram gerados conceitos a partir dos dados?

*Considerações:* Os conceitos foram devidamente gerados a partir dos dados obtidos. A codificação e análise dos dados em cada ciclo permitiu a criação do ordenamento conceitual, com suas respectivas categorias, propriedades e dimensões. Durante esse processo de análise, cada elemento foi conceituado. Para facilitar a visualização, utilizei planilhas no Excel. Nessas planilhas, era inserida a denominação do elemento (geralmente provisória), o possível conceito e uma citação que retrava o que estava expresso naquele elemento. Essa análise foi realizada de forma recorrente, sendo compartilhada e discutida com a orientadora, supervisora no exterior e também com o grupo da GT. A cada discussão os ajustes foram realizados, sendo possível perceber um amadurecimento dos dados, culminando na versão final dos conceitos.

**Critério 9:** Os conceitos estão sistematicamente relacionados?

*Considerações:* Foram identificadas associações entre os conceitos propostos, os quais emergiram dos dados. A denominação que melhor expressou a relação entre as categorias

(juntamente com seus conceitos) é: “relaciona-se mutuamente”. Essa expressão está subentendida no esquema teórico e evidenciada na hipótese fundamental que foram apresentados.

**Critério 10:** Há muitas associações conceituais e as categorias são bem desenvolvidas? As categorias têm densidade conceitual?

*Considerações:* A partir dos dados analisados, foi possível constatar que as categorias estão interconectadas. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a “densidade” refere-se ao grau em que todas as propriedades e dimensões relevantes de uma categoria foram identificadas, gerando variação, conferindo precisão a uma categoria e aumentando o poder explanatório da teoria. Com base nesse entendimento, pode-se afirmar que as categorias apresentadas possuem um nível satisfatório de variabilidade, ou seja, foram devidamente desenvolvidas em termos de propriedades e dimensões. Vale destacar que nesta teoria, ao final, foram gerados 45 códigos (elementos) e 1.439 citações.

**Critério 11:** A variação faz parte da teoria?

*Considerações:* A variação faz parte da teoria ao englobar não apenas o ordenamento conceitual, que inclui categorias, propriedades, dimensões e conceitos, mas também o esquema teórico que estabelece as relações entre as categorias, juntamente com as nove diferentes condições, três ações/interações e três consequências.

**Critério 12:** As condições sob as quais a variação pode ser encontrada estão inseridas no estudo e são explicadas?

*Considerações:* As nove condições identificadas durante a investigação são apresentadas e explicadas no tópico que aborda a estrutura da teoria substantiva, no Capítulo 8.

**Critério 13:** O processo foi levado em consideração?

*Considerações:* O processo está incorporado na teoria substantiva desenvolvida, sendo exposto através das três ações/interações e três consequências, conforme descrito no Capítulo 8.

**Critério 14:** Os resultados teóricos parecem importantes, e até que ponto?

*Considerações:* A teoria substantiva desenvolvida demonstra a capacidade de retratar a subjetividade do sucessor rural familiar, no contexto brasileiro, contribuindo ao destacar questões definidoras e aspectos estratégicos relacionados à preparação desse sucessor para assumir a gestão do negócio familiar no campo. Os resultados teóricos são relevantes, proporcionando *insights* significativos nesse âmbito.

***Critério 15:*** A teoria passa pelo teste de tempo (consegue perdurar) e se torna parte das discussões e das ideias trocadas entre os grupos sociais e profissionais relevantes?

*Considerações:* Levando em consideração a categoria central – formação de conhecimento do sucessor rural familiar – percebe-se que essa temática é atual e crucial para a continuidade dos negócios familiares. A teoria substantiva desenvolvida, composta por diferentes elementos, possui densidade e contempla tanto estrutura quanto processo, tem o potencial de ser testada por diferentes profissionais e grupos sociais, podendo ser usada para explicar fenômenos, para conduzir pesquisa e para guiar programas de ação.

Por fim, levando em consideração a validação realizada ao longo de todo o processo de pesquisa, incluindo a validação com os informantes e ainda o atendimento de maneira satisfatória dos critérios estabelecidos por Strauss e Corbin (2008), conclui-se nesta última etapa que a teoria substantiva proposta está devidamente validada.

## PARTE IV – REFLEXÕES

### 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como escopo promover a reflexão sobre os principais resultados da investigação diante do problema de pesquisa e dos objetivos propostos. Serão apontadas as contribuições, implicações teóricas e práticas do estudo, experiências vividas durante a pesquisa, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Considerando que o problema de pesquisa desta investigação tem como base que o pouco preparo do sucessor rural pode gerar implicações negativas para a gestão do negócio familiar. Para fazer frente a essa situação, o objetivo geral deste estudo consistiu em compreender a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, a partir da perspectiva do sucessor. Tal objetivo buscou abranger o processo de GC do sucessor rural, resultando, em termos práticos, em uma melhor preparação e capacidade para gerir o negócio familiar.

A adoção de uma abordagem mais holística para entender os efeitos paradoxais nos processos de gestão do conhecimento e o uso simultâneo de vários processos, provavelmente oferecerão avanços notáveis em estudos em empresas familiares (SU; DASPIT, 2022). Nesse sentido, o método de investigação escolhido foi a GT – Teoria Fundamentada em Dados, seguindo a abordagem de Strauss e Corbin (2008). Os procedimentos da GT permitem que os pesquisadores examinem tópicos e comportamentos sob diferentes perspectivas, desenvolvendo explicações abrangentes e obtendo novos *insights* sobre problemas antigos, além de explorar áreas novas e emergentes que necessitam de investigação (CORBIN; STRAUSS, 2015).

No Capítulo 2, a revisão de literatura contemplou quatro perspectivas na revisão integrativa (Figura 2), que podem ser relacionadas aos elementos indicados na teoria substantiva. A perspectiva de criação de conhecimento pode ser equipada à consequência CQ1 “formação de conhecimento pelo sucessor rural com atuação/gestão no negócio familiar”. A perspectiva transferência de conhecimento também foi identificada, com maior evidência em “rede de contato”. Terceira perspectiva verificada na literatura refere-se à situação financeira organizacional, que pode ser relacionada à condição C2: negócio ser rentável / sustentável. Última perspectiva verificada nesta revisão integrativa tratou da capacidade absorptiva, entendida como uma capacidade dinâmica que compreende a assimilação, transformação e exploração do conhecimento, e pode ser

equiparada à categoria central da teoria substantiva, ou seja, à “formação de conhecimento do sucessor rural familiar”.

Na revisão de literatura não-técnica sobre a sucessão rural e conhecimento foram identificados elementos (Figura 3) que também emergiram nos dados ao desenvolver a teoria. Entre eles estão: o apoio e experiência dos pais, bem como o conhecimento adquirido com eles, que se equiparam ao “aprendizado “informal” da teoria substantiva, ou seja, aquele aprendido com a família ou com a vivência na propriedade. Foram observadas experiências de trabalho fora do negócio, referidas como experiência externa “profissional”, e o ensino superior foi apontado como “graduação”. Cursos e palestras foram mencionados na teoria substantiva como parte do aprendizado formal, representados por “curso/treinamento técnico”, e as palestras podem ser aquelas indicadas e realizadas por “entidades”. As habilidades foram associadas à propriedade “habilidade” e as questões técnicas à dimensão “técnica”. O conhecimento prático está implícito no aprendizado informal, aquele adquirido no dia a dia. O consultor agrícola pode ser referido como parte da rede de contatos, estando relacionado tanto a uma entidade quanto a uma pessoa externa.

Em suma, na revisão integrativa e na revisão da literatura não-técnica, foram identificados elementos que corroboram com o desenvolvido na teoria substantiva. Somente um elemento específico do contexto rural foi verificado nesta etapa (literatura não-técnica), que é o consultor agrícola. É relevante enfatizar que a teoria substantiva desenvolvida abrange elementos específicos desse contexto, como a condição C1 (contexto rural ou características da região/propriedade), que abarca de maneira abrangente a especificidade do campo. Além disso, foi observada a condição C8 (infância do sucessor no meio rural), na qual aspectos mais afetivos foram identificados.

No primeiro objetivo específico, ao descrever a percepção do sucessor rural em relação à preparação para assumir a gestão na propriedade familiar, uma análise preliminar dos primeiros contatos com os dados obtidos nas entrevistas foi realizada. Nesta etapa prévia, foi possível confirmar o pressuposto de que o pouco preparo ou inexperiência do sucessor rural pode comprometer a gestão do negócio familiar, conforme ilustrado em citações apresentadas no diagrama - Figura 10.

Para o desenvolvimento da teoria, verificou-se que essa etapa descritiva da investigação foi fundamental para identificar possíveis elementos formadores da teoria substantiva, porém as relações, estrutura e processo não estavam evidentes. Ressalta-se que essa etapa descritiva é

essencial para evoluir para o nível de abstração necessário para alcançar uma teoria substantiva, conforme apontado por Strauss e Corbin (2008).

No segundo objetivo específico, foram caracterizados os fatores relevantes para a preparação do sucessor rural em negócio familiar, ou seja, foi apresentado o ordenamento conceitual com os elementos que fazem parte desse processo, composto pelas cinco categorias (formação de conhecimento do sucessor rural familiar, característica pessoal, aprendizado, experiência externa e rede de contato), com seus respectivos conceitos, onze propriedades e trinta dimensões.

No terceiro objetivo específico, foi criado um esquema teórico que representou a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural para assumir o gerenciamento do negócio familiar. Nesta etapa, foi evidenciada a relação entre as categorias, formando um arcabouço relacional representado por dez proposições, com configurações entre alta, média ou baixa, dependendo das categorias envolvidas.

No último objetivo específico foi desenvolvida a teoria substantiva, composta pelas condições, mecanismos de ação/interação e consequências, relacionando-os com o esquema teórico. Foi apresentada a estrutura, composta por nove condições, e o processo composto por três ações-interações e três consequências. Desta forma, cada um dos objetivos específicos foi um passo no caminho para uma melhor compreensão da gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar.

Nesta investigação, alguns resultados importantes são destacados. O ensino médio não foi identificado como relevante na formação do sucessor rural familiar. O aprendizado em curso de graduação não precisa estar necessariamente relacionado diretamente ao agronegócio, podendo ser uma formação interdisciplinar em áreas distintas. Da mesma forma, a experiência profissional também não precisa estar necessariamente ligada ao campo, podendo incluir experiências em outros segmentos profissionais e vivências pessoais diversas. O aprendizado informal, seja com a família ou na vivência na propriedade rural, tem expressão significativa na formação de conhecimento do sucessor.

O contato com diferentes atores fora do âmbito familiar evidencia transferência de conhecimento, especialmente no que diz respeito ao conhecimento prático e técnico. Essa transferência torna-se ainda mais significativa quando envolve uma atividade nova.

Tanto a habilidade “gestão da empresa” quanto “gestão da família” possuem forte intensidade, independentemente do porte da propriedade, indicando uma estreita relação entre a empresa e a família em negócios familiares. O “espírito empreendedor” foi verificado como característica essencial no perfil do sucessor rural familiar, podendo estar relacionado com a sobrevivência do negócio.

A formação de conhecimento do sucessor rural familiar é dimensionada e pode variar conforme o patrimônio rural, representado pelo tamanho e/ou estrutura da propriedade. O fator financeiro exerce um impacto maior nas propriedades médias/grandes, assim como o comprometimento ligado ao dever, sugerindo que o aspecto financeiro e patrimonial tem forte peso nesse tipo de propriedade.

Ao considerar o porte da propriedade rural familiar na análise, algumas peculiaridades se mostram relevantes, como a dificuldade enfrentada especialmente pelos sucessores rurais familiares de minifúndio ou pequenas propriedades quando precisam sair da propriedade para realizar um curso de longa duração, como uma de graduação. Nessa situação, uma alternativa viável apontada nos dados é optar por cursos de curta duração. Esses cursos e treinamentos técnicos têm o potencial de suprir demandas específicas de conhecimento necessário para o negócio familiar, independentemente do porte da propriedade.

A especificidade do contexto rural pode gerar situações mais difíceis, como maior isolamento em comparação com um sucessor que vive na cidade. Por isso, políticas públicas efetivas que atuem para fazer frente às dificuldades pelas quais passam os produtores são fundamentais, fornecendo informação e fazendo chegar o conhecimento no campo. O papel da assistência técnica foi evidenciado como essencial nesse processo, especialmente para o pequeno produtor que, em sua maioria, se encontra em uma posição mais vulnerável.

Na teoria substantiva foram identificados dois princípios do tripé da sustentabilidade. O princípio econômico está relacionado à sustentabilidade financeira e econômica do negócio familiar, sendo o mais apontado nos dados. O segundo princípio é o social, que também foi verificado, embora não com tanta intensidade. No entanto, o terceiro princípio, o ambiental, não foi identificado. Isso pode suscitar reflexões e direcionar o debate sobre a relevância da sustentabilidade ambiental para a formação de conhecimento do sucessor rural familiar.

O planejamento sucessório e o acesso a recursos financeiros para investimentos estratégicos são relevantes para a sobrevivência e crescimento do negócio familiar, consequentemente

influenciam a formação de conhecimento do sucessor rural familiar. A gestão do negócio familiar enfrenta desafios relacionados a várias situações e condições, especialmente as dinâmicas das relações familiares e não familiares, o alinhamento dos objetivos tanto econômicos como não econômicos dos membros familiares, bem como a eficácia das políticas públicas que podem afetar o sucessor e sua trajetória no negócio.

A teoria substantiva desenvolvida nesta investigação sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, a partir da perspectiva do sucessor, é inovadora ao sintetizar de forma abrangente e completa diversos elementos, relacionando-os e evidenciando a dinâmica envolvida nesse processo. Isso representa um avanço ao abordar e superar problemas identificados em alguns estudos anteriores.

Apesar do aumento no número de publicações sobre a gestão do conhecimento em empresas familiares, os *insights* obtidos permanecem fragmentados (SU; DASPIT, 2022). No contexto da sucessão em negócios familiares, a abordagem desconexa frequentemente levou pesquisadores a negligenciar a natureza dinâmica desse fenômeno, tratando-o implicitamente como uma série de eventos autônomos (DASPIT *et al.*, 2016). A falta de uma compreensão abrangente sobre como e em que condições se dá a formação do sucessor para administrar o negócio familiar, torna-se especialmente relevante no contexto agrícola (PLANA-FARRAN; ARZUBIAGA; BLANCH, 2022).

No retorno à literatura foi verificada a predominância de estudos que direcionam a investigação com o foco em um único elemento (20 dos 33 artigos analisados), sendo que posteriormente outro elemento foi identificado, mas de forma complementar. Nesse sentido, esse estudo inova ao sintetizar diferentes elementos em um modelo único, e ainda mais, que represente o contexto rural familiar.

Foi possível verificar quais elementos ainda não foram tratados na literatura, os quais a teoria substantiva explora, incluindo: aprendizado - formal; C1: contexto rural ou característica da região/propriedade; C3: acesso a recursos financeiros para investir no negócio; C7: sucessor exercer uma segunda atividade além do negócio familiar; C8: infância do sucessor no meio rural; Ai3: negócio como sociedade familiar e CQ2: dificuldade na gestão do negócio familiar.

No que diz respeito às minhas experiências pessoais durante o processo de desenvolvimento desta pesquisa, ressalto o amadurecimento que tive em relação ao tema investigado, bem como minha identificação e até mesmo paixão que desenvolvi pelo método da GT. Uma vez

compreendido, esse método se revelou verdadeiramente apaixonante. Além disso, é importante destacar a oportunidade única com o doutorado sanduíche, vivenciar seis meses em Las Palmas de Gran Canaria, na Espanha, foi uma experiência enriquecedora tanto em termos acadêmicos, profissionais, culturais e pessoais. A rede diversificada de contatos formada ao longo dessa jornada de doutorado também se mostrou extremamente relevante e será algo que levarei para toda a vida.

### 11.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A análise empírica deste trabalho contribui e inova ao sintetizar um conjunto de hipóteses integradas que refletem a preparação do sucessor no contexto rural brasileiro, abordando múltiplos elementos teóricos e respondendo questões como o quê, como, por que, quando, onde e quem. Essa sintetização contribui para a redução da fragmentação de estudos de GC em empresas familiares, apontada na literatura.

Como implicações teóricas, ao adotar a GT pode-se contribuir ao estimular outros pesquisadores a utilizarem o método em todas as suas etapas, desvendando as nuances de uma forma mais prática e didática. Ainda, a proposta de pesquisa contribui para o avanço do conhecimento científico ao compreender a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor rural em negócio familiar, a partir da perspectiva do sucessor, podendo estimular e fortalecer novas pesquisas sobre a temática em outras áreas substantivas. O estudo também contribui para a literatura, na área da gestão de conhecimento, especialmente no contexto rural, carente de investigações. A adoção da GT, por ter como base o interacionismo simbólico, permite captar a subjetividade do sujeito investigado, no caso o sucessor rural familiar, ator fundamental para a continuidade do campo.

Quanto às implicações práticas, o estudo evidencia, a partir do campo empírico, a relação de diversos elementos (o que e como), contribuindo para a elucidação e reflexão de questões definidoras na preparação do sucessor rural. Além disso, pode direcionar políticas públicas voltadas para a permanência e continuidade de negócios rurais, gerando maior conscientização das famílias na preparação do sucessor; potencialmente pode contribuir no desenvolvimento de material didático sobre sucessão para ser utilizado por instituições ligadas ao agronegócio e adoção de ações que favoreçam um sucessor mais capacitado no campo.

## 11.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Uma limitação deste estudo foi não considerar as distintas fases/estágios da sucessão rural familiar, ou seja, se o processo de sucessão está na fase inicial, em desenvolvimento ou se já ocorreu totalmente a sucessão. Sugere-se estudo que investigue a formação de conhecimento do sucessor rural considerando esses diferentes estágios.

Dado que cada teoria é única e reflete a realidade de um contexto específico - neste caso, o contexto rural no Brasil - sugere-se que novos estudos sejam conduzidos sobre a gestão do conhecimento no processo de preparação do sucessor em outras áreas substantivas, como em áreas diversas fora do contexto rural ou em outros países. Outra sugestão é adotar uma perspectiva longitudinal, que analise as variações nas características ao longo de um período de tempo, contemplando diferentes gerações. Por fim, como forma de explorar e compreender ainda mais os elementos verificados na teoria substantiva desenvolvida, sugere-se realizar investigações que contemplem os elementos que ainda não foram tratados de forma direta na literatura.

## REFERÊNCIAS

- AGROLINK. 13 milhões de brasileiros não tem internet no campo. 9 maio 2023. **O Portal do Conteúdo Agropecuário**. Disponível em: [https://www.agrolink.com.br/noticias/13-milhoes-de-brasileiros-nao-tem-internet-no-campo\\_479138.html#:~:text=Um%20estudo%20realizado%20em%202026%20pa%C3%ADses%20da%20Am%C3%A9rica,pessoas%20sem%20conectividade%20adequada%20%C3%A9%20de%2013%20mil%C3%B5es](https://www.agrolink.com.br/noticias/13-milhoes-de-brasileiros-nao-tem-internet-no-campo_479138.html#:~:text=Um%20estudo%20realizado%20em%202026%20pa%C3%ADses%20da%20Am%C3%A9rica,pessoas%20sem%20conectividade%20adequada%20%C3%A9%20de%2013%20mil%C3%B5es). Acesso em: 9 jul. 2023.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107, mar. 2001.
- ALRUBAISHI, D.; ALARIFI, G.; MCADAM, M. Innovation heterogeneity in family firms: Evidence from the date industry in Saudi Arabia. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 75–87, 2021.
- ARZUBIAGA, U. *et al.* Knowledge management in family firms: opening the black box and suggestions for future research. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 269–290, 2022.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 8, n. SPE, p. 157–179, 2004.
- BANNÒ, M. *et al.* How do non-economic goals and priorities affect family firm’s propensity to innovate in automation? The role of ownership, board of director, young successor and generation. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 25, n. 6, p. 961–983, 2022.
- BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of leadership & organizational studies**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 64–76, 2002.
- BAZELEY, P. **Qualitative Data Analysis: Practical Strategies**. [S. l.]: Sage, 2013.
- BEESLEY, L. G.; COOPER, C. Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. **Journal of knowledge management**, [S. l.], 2008.
- BELL, R.; PHAM, T. T. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2020.
- BERTOLOZZI-CAREDIO, D. *et al.* Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 76, p. 131–141, 2020.
- BERTONI, D.; CAVICCHIOLI, D. Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. **Land Use Policy**, [S. l.], v. 57, p. 739–748, 30 nov. 2016.
- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of knowledge management**, [S. l.], 2001.

- BIKA, Z.; ROSA, P.; KARAKAS, F. Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. **Family Business Review**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 233–258, 2019.
- BIRON, M.; HANUKA, H. Comparing normative influences as determinants of knowledge continuity. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 35, n. 6, p. 655–661, 2015.
- BLOEMEN-BEKX, M. *et al.* Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. **Journal of Family Business Strategy**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 100309, 2021.
- BLUMER, H. **Symbolic interactionism: Perspective and method**. [S. l.]: Univ of California Press, 1986.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of knowledge management**, [S. l.], 2001.
- BOTELHO, L. L. R.; DE ALMEIDA CUNHA, C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.
- BOYD, B. *et al.* Knowledge transfer in family business successions. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2015.
- BRACCI, E.; VAGNONI, E. Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. **IUP Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 7, 2011.
- BRANDTH, B.; OVERREIN, G. Resourcing Children in a Changing Rural Context: Fathering and Farm Succession in Two Generations of Farmers. **Sociologia Ruralis**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 95–111, jan. 2013.
- BRÄNNBACK, M.; CARSRUD, A.; SCHULTE, W. D. Exploring the role of Ba in family business context. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, [S. l.], 2008.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). 14 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 1 jun. 2023.
- BROWN, B. **A coragem de ser imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- BUCKMAN, J.; JONES, P.; BUAME, S. Passing on the baton: A succession planning framework for family-owned businesses in Ghana. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 259–278, 2020.
- BUJAN, I. Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance? **Economic research-Ekonomska istraživanja**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 1925–1942, 2020.
- BURTON, R. J.; FISCHER, H. The Succession Crisis in European Agriculture. **Sociologia Ruralis**, [S. l.], v. 55, n. 2, p. 155–166, 2015.
- CABRERA-SUÁREZ, M. K.; GARCÍA-ALMEIDA, D. J.; SAÁ-PÉREZ, P. D. A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and

Knowledge-Based View of the Family Firm. **Family Business Review**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 178–197, jun. 2018.

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

CALUS, M.; VAN HUYLENBROECK, G.; VAN LIERDE, D. The relationship between farm succession and farm assets on Belgian farms. **Sociologia Ruralis**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 38–56, 2008.

CANAL RURAL. 21 fev. 2020. **Consciência, mobilidade e conectividade, as chaves para manter o jovem no campo**. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/ligados-e-integrados/consciencia-mobilidade-e-conectividade-as-chaves-para-manter-o-jovem-no-campo/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

CAROLAN, M. Lands changing hands: Experiences of succession and farm (knowledge) acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers. **Land Use Policy**, [S. l.], v. 79, p. 179–189, dez. 2018.

CAVICCHIOLI, D. *et al.* What factors encourage intrafamily farm succession in mountain areas? **Mountain Research and Development**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 152–160, 2015.

CAVICCHIOLI, D.; BERTONI, D.; PRETOLANI, R. Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 61, p. 73–83, 2018.

CEPEA, E. PIB-Agro/CEPEA: PIB do agro cresce 8,36% em 2021; participação no PIB brasileiro chega a 27,4%. 16 mar. 2022. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA-Esalq/USP**. [Desenvolvimento de Sites]. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx>. Acesso em: 18 ago. 2022.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Grounded Theory: Passo a Passo e Questões Metodológicas na Prática. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 21, n. 5, 2020.

CHANG, H.-H.; MISHRA, A. K.; LEE, T.-H. A supply-side analysis of agritourism: Evidence from farm-level agriculture census data in Taiwan. **Australian Journal of Agricultural and Resource Economics**, [S. l.], v. 63, n. 3, p. 521–548, 2019.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. [S. l.]: Bookman Editora, 2009.

CHAUDHURI, S. *et al.* Examining the role of gender on family business entrepreneurial intention: influence of government support and technology usage. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], n. ahead-of-print, 2022.

CHESEBRO, J. W.; BORISOFF, D. J. What makes qualitative research qualitative? **Qualitative research reports in communication**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 3–14, 2007.

CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. **Family Business Review**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 169–181, 2008.

- CHISWELL, H. M. From generation to generation: Changing dimensions of intergenerational farm transfer. **Sociologia Ruralis**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 104–125, 2018.
- CHRISMAN, J. J.; MADISON, K.; KIM, T. A dynamic framework of noneconomic goals and inter-family agency complexities in multi-family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 906–930, 2021.
- CLINTON, E.; MCADAM, M.; GAMBLE, J. R. Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 90, p. 269–285, 2018.
- CNA BRASIL. 27 set. 2016. **Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)**. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/sucesso-familiar-um-assunto-que-chama-atencao-do-produtor-de-quer-anciar>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- CONWAY, S. F. *et al.* Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 44, p. 164–176, 2016.
- CONWAY, S. F. *et al.* Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. **Journal of rural studies**, [S. l.], v. 54, p. 60–75, 2017.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 4. ed. [S. l.]: Sage, 2015.
- CORSI, A. Family farm succession and specific knowledge in Italy. **Rivista di economia agraria**, [S. l.], v. 64, n. 1–2, p. 13–30, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DA SILVA ZANUZZI, C. M. *et al.* Knowledge management practices in an agribusiness chain: differences between farmers who are members of agricultural cooperatives and suppliers of firms. **International Journal of Social Economics**, [S. l.], 2021.
- DASPIT, J. J. *et al.* Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 44–64, 2016.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 43, 1998.
- DE CASTRO, E. G. Juventude rural no Brasil: processos de exclusão ea construção de um ator político. **Revista Latinoamericana de Ciências Sociales, Niñez y Juventud**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 179–208, 2009.
- DE FREITAS, A. S.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma grounded theory para a ação gerencial no processo de implementação do e-learning nas escolas de negócios do Brasil. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 100–116, 2013.
- DE MASSIS, A.; KAMMERLANDER, N. **Handbook of qualitative research methods for family business**. [S. l.]: Edward Elgar Publishing, 2020.

- DE MELLO, M. A. *et al.* Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. **Agric. São Paulo**, [S. l.], v. 50, p. 11–24, 2003.
- DE OLIVEIRA, P. C.; NAKAYAMA, M. K. Operacionalização de uma grounded theory: o percurso metodológico. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 572–594, 2018.
- DIA RURAL. 30 mar. 2021. **Entenda o que é Sucessão Familiar e como ela se aplica ao Produtor Rural**. Disponível em: <https://controle.diarural.com.br/entenda-o-que-e-sucessao-familiar-e-como-ela-se-aplica-ao-produto-rural/>. Acesso em: 26 ago. 2021.
- DOUGLAS, D. Grounded theories of management: A methodological review. **Management Research News**, [S. l.], 2003.
- DUH, M. Family business succession as knowledge creation process. **Kybernetes**, [S. l.], 2014.
- DURST, S.; WILHELM, S. Knowledge management and succession planning in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], 2012.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- ESCALANTE GÓMEZ, E. Revisitando la crítica a la teoría fundamentada. **Poliantea (Bogotá)**, [S. l.], v. 7, n. 12, p. 59–77, 2011.
- FACCIN, K. **A dinâmica das práticas colaborativas para a criação de conhecimento em projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso na indústria de semicondutores**. 2016. 330 f. Tese – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2016.
- FERNANDEZ-OLMOS, M.; DIAZ-VIAL, I.; MALORGIO, G. Empirical approach to the sequential relationships between generation, relational capital and performance in family wineries in Spain. **International Journal of Wine Business Research**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 118–133, 2021.
- FERRARI, D. L. *et al.* Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? **Estudos Sociedade e Agricultura**, [S. l.], 2004.
- FERREIRA, M. A. de A. **Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de Grounded Theory**. 2015. 275 f. Tese – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- FISCHER, H.; BURTON, R. J. Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. **Sociologia ruralis**, [S. l.], v. 54, n. 4, p. 417–438, 2014.
- FRIESE, S. **User Manual ATLAS.ti 22**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: [https://doc.atlasti.com/ManualWin.v22/ATLAS.ti\\_ManualWin.v22.pdf](https://doc.atlasti.com/ManualWin.v22/ATLAS.ti_ManualWin.v22.pdf). Acesso em: 4 jun. 2022.
- GAO, F.; LI, M.; CLARKE, S. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. **Journal of knowledge management**, [S. l.], 2008.
- GASSON, R. *et al.* The farm as a family business: a review. **Journal of Agricultural Economics**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 1–41, jan. 1988.
- GE, B.; CAMPOPIANO, G. Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 326–349, 2022.

- GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GIRARD, J.; GIRARD, J. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1–20, 2015.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. [S. l.: s. n.], 1967.
- GLOVER, J. L. Capital usage in family farm businesses. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2013.
- GÓNGORA, R.; MILÁN, M. J.; LÓPEZ-I-GELATS, F. Pathways of incorporation of young farmers into livestock farming. **Land Use Policy**, [S. l.], v. 85, p. 183–194, 2019.
- GOULDING, C. **Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers**. [S. l.]: Sage, 2002.
- GRAEUB, B. E. *et al.* The state of family farms in the world. **World development**, [S. l.], v. 87, p. 1–15, 2016.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization science**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996a.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. S2, p. 109–122, dez. 1996b.
- GRUBBSTRÖM, A.; STENBACKA, S.; JOOSSE, S. Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 35, p. 152–161, 2014.
- HANDLER, W. C. Succession in family business: A review of the research. **Family business review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.
- HATAK, I. R.; ROESSL, D. Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study. **Family Business Review**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 10–25, 2015.
- HEATH, H.; COWLEY, S. Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. **International journal of nursing studies**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 141–150, 2004.
- HENNESSY, T. C.; REHMAN, T. An investigation into factors affecting the occupational choices of nominated farm heirs in Ireland. **Journal of Agricultural Economics**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 61–75, 2007.
- HOWORTH, C.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 509–534, jul. 2004.
- HUNTER, A. *et al.* Navigating the grounded theory terrain. Part 1. **Nurse researcher**, [S. l.], v. 18, p. 6–10, 15 jul. 2011.
- HWANG, S. Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas. ti. **Social Science Computer Review**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 519–527, 2008.
- IBGE. Censo Agropecuário | IBGE 2006. 2006. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuaria.html?edicao=25757&t=downloads>. Acesso em: 7 jan. 2021.

- IBGE. Censo agropecuário: resultados definitivos 2017. 2017. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73096>. Acesso em: 7 jan. 2021.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 14 jan. 2020. **Qué es una empresa familiar**. Disponível em: <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 107–117, jan. 2012.
- ITURRIOZ-LANDART, C.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; CABRERA-SUÁREZ, M. K. Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], n. ahead-of-print, 2022.
- JENNEX, M. E. Knowledge management. **Wiley Encyclopedia of Management**, [S. l.], , p. 1–6, 2015.
- JOOSSE, S.; GRUBBSTRÖM, A. Continuity in farming–Not just family business. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 50, p. 198–208, 2017.
- KENNY, M.; FOURIE, R. Contrasting classic, Straussian, and constructivist grounded theory: Methodological and philosophical conflicts. **The Qualitative Report**, [S. l.], v. 20, n. 8, p. 1270–1289, 2015.
- KHAN, K. S. *et al.* Five steps to conducting a systematic review. **Journal of the royal society of medicine**, [S. l.], v. 96, n. 3, p. 118–121, 2003.
- KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 221–230, 2014.
- LANDAU, E. C. *et al.* Variação Geográfica do Tamanho dos Módulos Fiscais no Brasil. **Embrapa Milho e Sorgo**, [S. l.], nov. 2012. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/949260/1/doc146.pdf>.
- LECOUNTE, J. F. Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 616–633, 2022.
- LEE, S.-H.; PHAN, P. H.; YOSHIKAWA, T. The role of the board and its interaction with the successor’s human capital in the Asian family enterprise. **Multinational Business Review**, [S. l.], 2008.
- LEISS, G.; ZEHRER, A. Intergenerational communication in family firm succession. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2018.
- LEONARD, B. *et al.* Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land use policy**, [S. l.], v. 61, p. 147–159, 2017.
- LETONJA, M.; DUH, M. Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 213–224, 2016.

- LOBLEY, M. Succession in the family farm business. **Journal of Farm Management**, [S. l.], v. 13, n. 12, p. 839–851, 2010.
- LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. Farm succession and retirement: some international comparisons. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 49–64, 2010.
- LORENZO, D. *et al.* Why are some family firms not innovative?: Innovation Barriers and Path Dependence in Family Firms. **Scandinavian Journal of Management**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 101182, 2022.
- MAGRELLI, V. *et al.* Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. **Strategic Organization**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 164–199, 2022.
- MAHER, C. *et al.* Ensuring rigor in qualitative data analysis: A design research approach to coding combining NVivo with traditional material methods. **International journal of qualitative methods**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1609406918786362, 2018.
- MAIR, S.; ROMBACH, M. Taking the helm at the family operation under the watchful eye of the predecessor: Succession in European horticulture and agriculture. **European Journal of Horticultural Science**, [S. l.], v. 85, n. 2, p. 123–132, 2020.
- MANDL, I. **Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report**. Vienna: Austrian Institute for SME Research, 2008. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/native>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- MATIAS, C.; FRANCO, M. The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 440–461, 2021.
- MATSER, I.; BOUMA, J.; VELDHUIZEN, E. No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2020.
- MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 130–151, 2016.
- MENDONÇA, K. F. C. *et al.* Formação, sucessão e migração: trajetórias de duas gerações de agricultores do Alto Jequitinhonha, Minas Gerais. **Revista Brasileira de Estudos de População**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 445–463, 2013.
- MIGUEL, L. A. P. **A semiótica do compartilhamento do conhecimento tácito em uma organização cooperativa: uma perspectiva integradora**. 2020. 290 f. Tese – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. . Acesso em: 26 fev. 2021.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. 3. ed. [S. l.]: Sage, 2014.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Presidente do Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. 7 abr. 2016. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 23 fev. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Presidente do Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. 12 dez. 2012. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em: 23 fev. 2021.

MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R.; TREZ, G. Family as an institution: the influence of institutional forces in transgenerational family businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 54–75, 2020.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, [S. l.], , p. 605–622, 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of management review**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 491–500, 1980.

MORRIS, W.; HENLEY, A.; DOWELL, D. Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 53, p. 132–143, 2017.

MTEGA, W. P.; NGOEPE, M. Knowledge management best practices among rice farmers in selected areas of Tanzania. **Journal of Librarianship and Information Science**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 331–344, 2020.

MURPHY, C.; KLOTZ, A. C.; KREINER, G. E. Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 291–305, 2017.

NICO, L. S. *et al.* A grounded theory como abordagem metodológica para pesquisas qualitativas em odontologia. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 12, p. 789–797, 2007.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, [S. l.], abr. 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td\\_2385.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf).

PARLAMENTO EUROPEO. Empresas Familiares en Europa: Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de septiembre de 2015, sobre las empresas familiares en Europa (2014/2210(INI)). 8 set. 2015. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IP0290&from=ES>.

PATEL, P. C.; FIET, J. O. Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 35, n. 6, p. 1179–1197, 2011.

PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. **Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives**. 1. ed. [S. l.]: Routledge, 2016.

PHAM, T. T.; BELL, R.; NEWTON, D. The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, [S. l.], 2019.

- PINTO, M. de R.; SANTOS, L. L. da S. A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 19, n. 62, p. 417–436, 2012.
- PLANA-FARRAN, M.; ARZUBIAGA, U.; BLANCH, A. Successors' Future Training in Family Farms: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors. **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], , p. 1–22, 2022.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. [S. l.]: Doubleday, 1966.
- PORTAL EMBRAPA. [s. d.]. Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>. Acesso em: 28 jan. 2023.
- POTTER, C.; LOBLEY, M. Ageing and succession on family farms: the impact on decision-making and land use. **Sociologia ruralis**, [S. l.], v. 32, n. 2–3, p. 317–334, 1992.
- RAMACHANDRAN, I. Triggering absorptive capacity in organizations: CEO succession as a knowledge enabler. **Journal of knowledge management**, [S. l.], 2018.
- RANDOLPH, R. V.; LI, Z.; DASPIT, J. J. Toward a typology of family firm corporate entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 57, n. 3, p. 1102–1118, 2019.
- RAZZAK, M. R. Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, [S. l.], n. ahead-of-print, 2022.
- RAZZAK, M. R.; JASSEM, S. Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], 2019.
- REDIN, E. Jovem rural em questão. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 123–139, 2012.
- RODRIGUEZ SERNA, L.; BOWYER, D. M.; GREGORY, S. K. Management control systems. A non-family stakeholder perspective on the critical success factors influencing continuous stakeholder support during businesses succession. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 290–310, 2022.
- ROWLEY, J. What is knowledge management? **Library management**, [S. l.], 1999.
- SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3. ed. [S. l.]: SAGE Publications Ltd, 2016.
- SAN MARTÍN CANTERO, D. Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. **Revista electrónica de investigación educativa**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 104–122, 2014.
- SANTOS, J. L. G. dos *et al.* Perspectivas metodológicas para o uso da teoria fundamentada nos dados na pesquisa em enfermagem e saúde. **Escola Anna Nery**, [S. l.], v. 20, n. 3, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1414-81452016000300201&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1414-81452016000300201&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 29 dez. 2020.

- SANTOS, S. R. dos; NÓBREGA, M. M. L. da. A Grounded Theory como Alternativa Metodológica para Pesquisa em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S. l.], v. 55, n. 5, p. 575–579, 2002.
- SEBRAE. 27 jun. 2017. **Portal de Atendimento SEBRAE/SC**. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empresas-familiares-meio-rural/>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- SMITH, E. A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of knowledge Management**, [S. l.], 2001.
- SOMBOONVECHAKARN, C. *et al.* Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. **Heliyon**, [S. l.], v. 8, n. 12, p. e11760, 2022.
- SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 102–106, 2010.
- SREIH, J. F.; LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the family business success model. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], 2019.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. [S. l.]: Bookman Editora, 2008.
- SU, E.; DASPIT, J. Knowledge management in family firms: a systematic review, integrated insights and future research opportunities. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 291–325, 2022.
- SUDDABY, R. From the editors: What grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 11, 2006.
- SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 47, p. 117–140, out. 2016.
- TAN, J. D. *et al.* Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: exploring Indonesia. **Journal of Asia Business Studies**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 294–325, 2019.
- TAROZZI, M. **O que é a grounded theory?: Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. 1ª edição. [S. l.]: Editora Vozes, 2011.
- TEECE, D. J. Capturing Value from Knowledge Assets: [S. l.], v. 40, n. 3, p. 27, 1998.
- TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; TÀPIES, J. Effective knowledge transfer in family firms. [S. l.], 2010.
- TROIAN, A. *et al.* Jovens e juventudes em estudos rurais do Brasil. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 789–802, dez. 2018.
- TSOUKAS, H.; MYLONOPOULOS, N. Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations\*. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 15, n. S1, p. S1–S8, mar. 2004.
- TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is Organizational Knowledge? **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 38, n. 7, p. 973–993, nov. 2001.

- VALENZA, G.; CAPUTO, A.; CALABRÒ, A. Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. **Journal of Family Business Management**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 453–485, 2021.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 66–72, 2005.
- VIEIRA, J. P. L.; BAHIENSE, D. V.; DA SILVA, S. M. Produção acadêmica sobre sucessão rural e agricultura familiar: uma análise do contexto brasileiro do período (2003-2018). **Extensão Rural**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 89–103, 2019.
- WALDKIRCH, M. Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 100305, 2020.
- WANG, X.; SHIBING JIANG, M. Learning alongside and learning apart: Successor nurturing styles in family business succession. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 258–266, 2018.
- WANG, Y.-Z.; LO, F.-Y.; WENG, S.-M. Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 188–195, 2019.
- WHEELER, S. *et al.* Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. **Journal of rural studies**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 266–275, 2012.
- WIĘCEK-JANKA, E. *et al.* Application of grey clusters in the development of a Synthetic Model of the goals of Polish family enterprises' successors. **Grey systems: theory and application**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 63–79, 2021.
- WILMER, H.; FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ, M. E. Rethinking rancher decision-making: a grounded theory of ranching approaches to drought and succession management. **The Rangeland Journal**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 517–528, 2015.
- WINSHIP, K. Knowledge capture and the retirement of the director of finance: Succession planning in the San Mateo county human services agency. **Journal of evidence-based social work**, [S. l.], v. 9, n. 1–2, p. 100–109, 2012.
- WOODFIELD, P.; HUSTED, K. Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. **Journal of Family Business Strategy**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 57–69, 2017.
- WOODFIELD, P. J.; SHEPHERD, D.; WOODS, C. How can family winegrowing businesses be sustained across generations? **International Journal of Wine Business Research**, [S. l.], 2017.
- WU, M. *et al.* Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], 2020.
- ZAGATA, L.; SUTHERLAND, L.-A. Deconstructing the 'young farmer problem in Europe': Towards a research agenda. **Journal of Rural Studies**, [S. l.], v. 38, p. 39–51, 2015.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; LARRAÑETA, B. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. **Journal of Business research**, [*S. l.*], v. 60, n. 10, p. 1070–1079, 2007.

ZEHRER, A.; LEISS, G. Family entrepreneurial resilience—an intergenerational learning approach. **Journal of Family Business Management**, [*S. l.*], n. ahead-of-print, 2019.

ZOU, B.; MISHRA, A. K.; LUO, B. Aging population, farm succession, and farmland usage: Evidence from rural China. **Land Use Policy**, [*S. l.*], v. 77, p. 437–445, 2018.

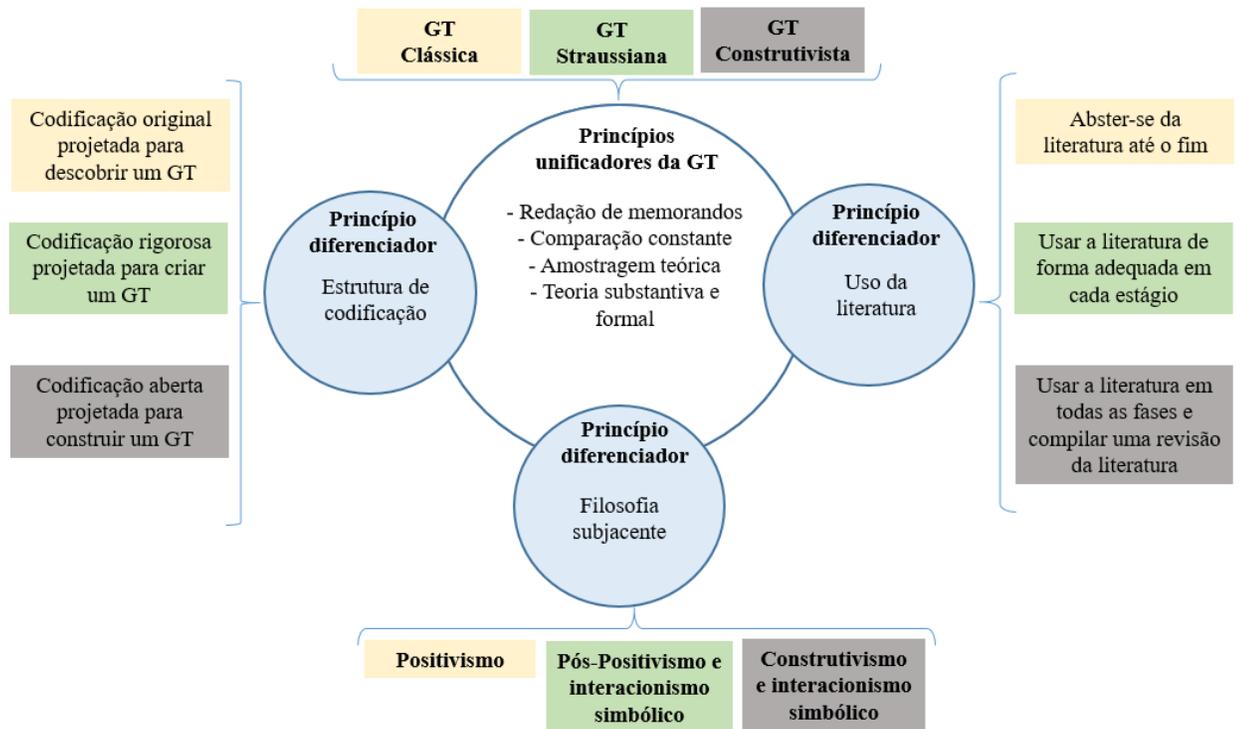
ZYBURA, J. *et al.* Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. **Journal of family business strategy**, [*S. l.*], v. 12, n. 2, p. 100336, 2021.

### ANEXO 1 – PRINCIPAIS ABORDAGENS DA GROUNDED THEORY

<b>Abordagem</b>	<b>Clássica</b>	<b>Straussiana</b>	<b>Construtivista</b>
Principal representante	Glaser	Strauss	Charmaz
Paradigma epistemológico	Positivismo	Pós-positivismo	Construtivismo
Identificação do problema de pesquisa	- Emergente - Sem necessidade de aprofundamento na revisão inicial de literatura	- Experiência - Pragmatismo - Literatura	- Sensibilização de conceitos - Específicos de cada disciplina
Condução da investigação e desenvolvimento da teoria	Ênfase na emergência dos dados por meio do processo de indução e da criatividade do pesquisador	Modelo paradigmático de verificação	Co-construção e reconstrução de dados em direção à teoria
Relação com os participantes	Independente	Ativa	Co-construção
Coleta de dados	Ênfase em observação e entrevista	Ênfase em observação, entrevista e análise de documentos, filmes e vídeos	Ênfase em entrevistas intensivas. Incentiva o uso de múltiplas fontes
Análise de dados/ Codificação	- Codificação aberta - Codificação seletiva - Codificação teórica	- Codificação aberta - Codificação axial - Codificação seletiva	- Codificação inicial - Codificação focalizada
Diagramas e memorando	Intensificação no uso de memorandos	Valorização dos diagramas e memorandos	Flexível
Avaliação da teoria	- Aplicabilidade - Operacionalidade - Relevância - Modificabilidade	- Ajuste - Compreensão - Generalização teórica - Controle	- Congruência e consistência da teoria em relação ao contexto - Interpretação reflexiva do pesquisador

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2016).

## ANEXO 2 – PRINCÍPIOS UNIFICADORES E DIFERENCIADORES DA *GROUNDLED THEORY*

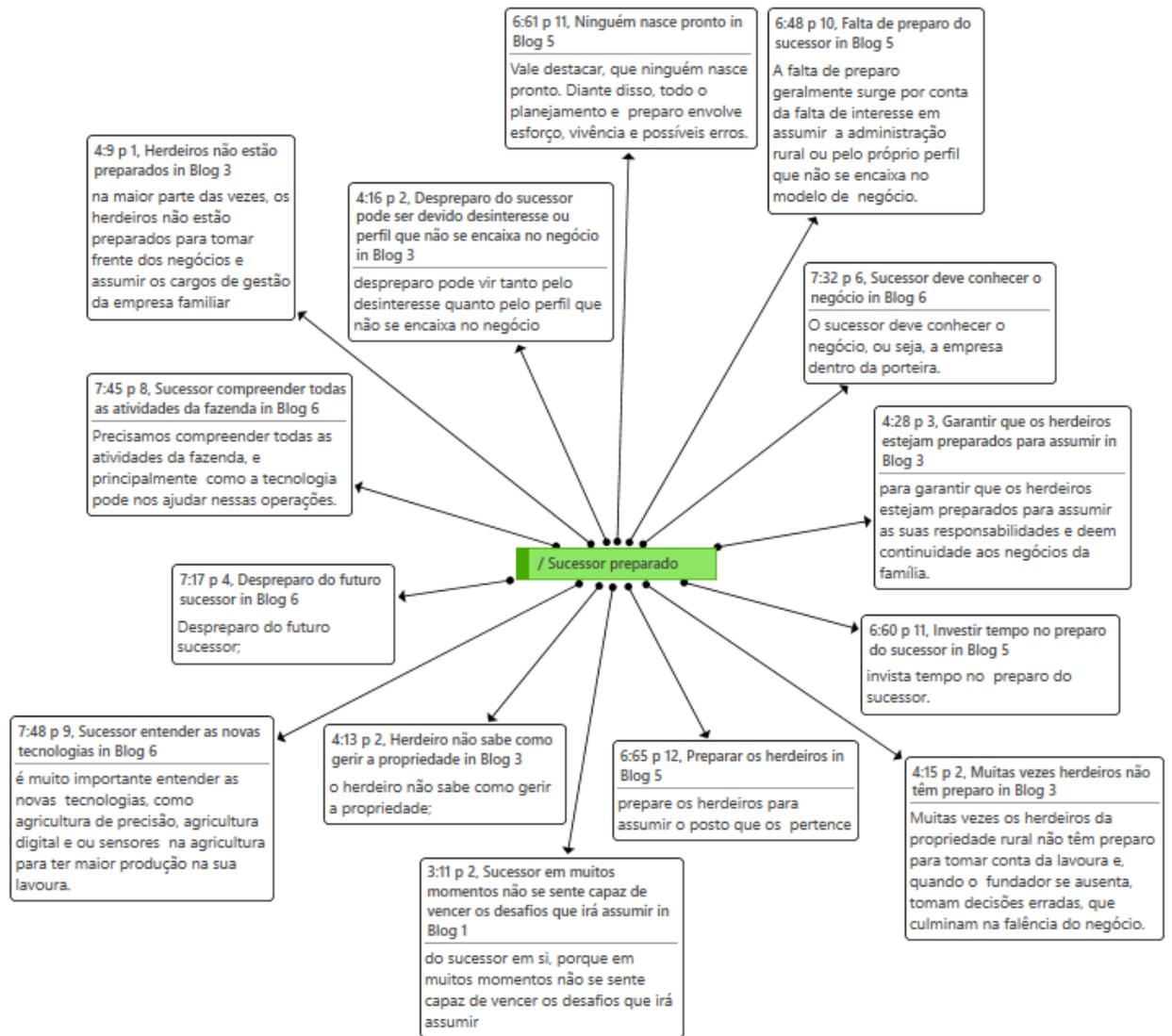


### LEGENDA:

- O círculo central abrange os princípios em comum que englobam as três principais abordagens – Clássica, Straussiana e Construtivista.
- Os três círculos azuis indicam as áreas onde as três abordagens divergem.
- As caixas amarelas são as posições clássicas da GT.
- As caixas verdes são as posições straussianas da GT.
- As caixas roxas são as posições construtivistas da GT.

Fonte: Adaptado de Kenny e Fourie (2015).

## APÊNDICE A - PREPARAÇÃO DO SUCESSOR RURAL – LEVANTAMENTO EM BLOGS

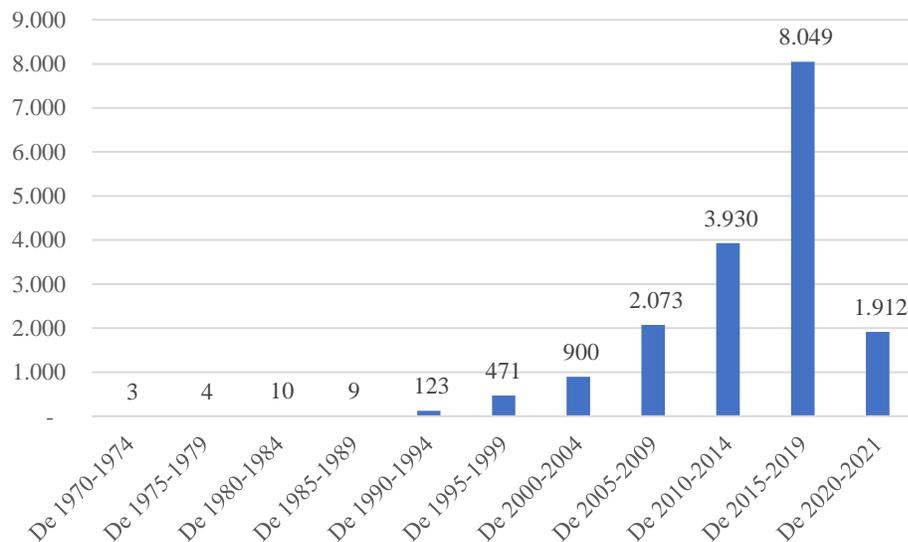


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2022).

## APÊNDICE B - PESQUISAS COM A GROUNDED THEORY

Para verificar sobre as pesquisas que utilizam a *Grounded Theory* foi realizada busca na base de dados *Web of Science* utilizando o termo “*grounded theory*”, em 29/12/2020, limitada a artigos e sem período de tempo. Foram identificados 17.484 estudos, sendo possível observar crescimento considerável na utilização do método nos anos de 2015-2019, conforme Figura 25. Os estudos tem se concentrado principalmente nas seguintes áreas: enfermagem (14,23%), psicologia (13,58%) e educação (11,24%).

Figura 24: Utilização da *Grounded Theory* em pesquisas (artigos)



Fonte: Dados *Web of Science* (2020) – elaborado pela autora.

Sobre a aplicação do método no agronegócio, foi realizada busca na *Web of Science*, a partir das palavras “*grounded theory*” and “(agri\* or rural)”, somente artigos de periódicos e sem limite de tempo, sendo identificados 557 artigos (3,2% do total de estudos). Apesar da existência de um número razoável de estudos, somente dois alinham a GT com a sucessão rural - foi realizada busca na mesma base de dados com os descritores: “*grounded theory*” and “*farm succession*”,

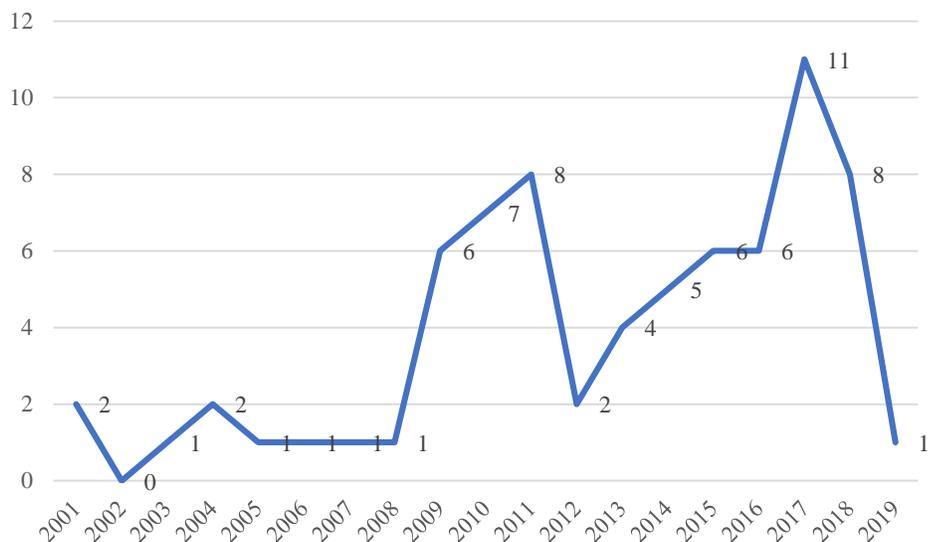
No primeiro estudo, com pecuaristas nos Estados Unidos, foi realizada comparação dos processos de gestão da seca e planejamento de sucessão dos fazendeiros, a abordagem construtivista da *Grounded Theory* foi adotada, e utilizadas as técnicas observação participante e entrevistas semiestruturadas com 38 produtores (em três estados); dentre as descobertas apontadas os pecuaristas enfatizaram amplamente a importância da reprodução do conhecimento na pecuária,

um processo que serve para preparar as futuras gerações de tomadores de decisão e que ainda merece uma análise mais aprofundada por pesquisadores (WILMER; FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ, 2015).

O segundo estudo visou compreender a dinâmica da sucessão pecuária familiar em duas áreas marginais na Espanha, foi utilizada a abordagem conforme Strauss e Corbin (1990), 23 entrevistas em profundidade foram realizadas com 28 pecuaristas e seus familiares, em seguida foram adotados os procedimentos das codificações aberta, axial e seletiva; a análise foi concluída comparando o resultado com informações relatadas na literatura; concluem ao apresentar que o processo de sucessão ocorre em três etapas - potencialidade, vontade e eficácia - sendo que os fatores envolvidos na sucessão compreendem as dimensões: individual, familiar, institucional e contextual (BERTOLOZZI-CAREDIO *et al.*, 2020).

Para complementar esta última busca foi realizada investigação teórica no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes em fevereiro de 2021. Foram utilizados os filtros: busca com o termo “*Grounded Theory*”; somente teses; áreas de conhecimento: Administração, Administração de Empresas, Administração Pública e Interdisciplinar. Não foi utilizado período de tempo para limitar a busca. Foram identificadas 73 teses, sendo possível observar um aumento significativo dos trabalhos em 2017, conforme Figura 26.

Figura 25: Utilização da Grounded Theory teses (Área Administração e Interdisciplinar)



Fonte: Dados Catálogo de Teses e Dissertações Capes – elaborada pela autora (2021).

Foram analisados os títulos dessas 73 teses e três foram consideradas relacionadas à temática tratada (sucessão e conhecimento). A primeira teve como propósito compreender a sucessão organizacional por meio dos significados atribuídos pelos atores e grupos sociais participantes da pesquisa, em duas instituições (FERREIRA, 2015). Os dois próximos estudos trataram sobre o conhecimento, um deles traz contribuição substantiva ao explicar a dinâmica das práticas colaborativas de criação do conhecimento em projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento na indústria de semicondutores (FACCIN, 2016). O outro tratou sobre o compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros de uma organização cooperativa, buscou compreender como os signos se manifestam neste processo (MIGUEL, 2020). Interessante destacar que os três estudos convergem: a) ao utilizar a mesma corrente da *Grounded Theory* - a construtivista, b) ao não se relacionar ao agronegócio.

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE<sup>15</sup>**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Uma teoria substantiva sobre a gestão do conhecimento do sucessor rural em negócio familiar, desenvolvida pela pesquisadora Lidiane Parron Gonçalves.

O objetivo central do estudo é desenvolver uma teoria substantiva sobre a gestão do conhecimento do sucessor rural em negócio familiar. Assim serão abordados tópicos relacionados à gestão do conhecimento do sucessor rural para assumir a sua função no negócio familiar.

O convite para a sua participação se deve por ter sido identificado que você é um sucessor rural que exerce atividade em propriedade familiar (em conjunto ou não com o antecessor), sendo que a propriedade tem origem em geração anterior familiar.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento, além de ter o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Para participar da pesquisa será necessário responder as perguntas conduzidas pela pesquisadora, a partir de um roteiro semiestruturado e, havendo concordância, registradas por meio de gravação de voz e/ou imagem, a fim de contribuir para a análise e consultas futuras. A duração da entrevista levará cerca de 1 (uma) hora e você será solicitado a participar da confirmação dos dados nas diferentes fases de análise que se fizerem necessárias, até que a saturação dos dados seja alcançada. Durante esse processo, perguntas complementares poderão ser conduzidas com seu consentimento, a fim de obter esclarecimento detalhado ou informações adicionais sobre os dados e informações fornecidas. Ao participar da entrevista, você receberá uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, onde consta a identificação e telefone dos pesquisadores responsáveis, bem como, localização e contato do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos vinculado à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS no 466/2012.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é contribuir no avanço do conhecimento sobre a sucessão rural em negócios familiares. Reitera-se que você poderá retirar a sua participação em qualquer uma das etapas da realização desta pesquisa, por meio de contato com os pesquisadores, não apresentando nenhum prejuízo para você.

Participar deste estudo poderá trazer-lhe os seguintes desconfortos: ter que receber a pesquisadora em local previamente acordado, com horário e dia marcado para participar da entrevista, mediante assinatura de TCLE, lembrando que isso poderá acontecer mais de uma vez. No caso de entrevista à distância precisará ter acesso à dispositivo móvel e/ou computador com

---

<sup>15</sup> Rubrica participante:

Rubrica pesquisadora:

internet para a realização. Caso não possa comparecer na data e horário previamente agendados, você precisará contatar os pesquisadores que transferirão a entrevista para uma oportunidade mais ajustada à sua agenda de compromissos. Será solicitado para que a entrevista seja gravada, somente a partir desse consentimento será realizada a gravação. Como risco poderá haver a possibilidade de constrangimento com uma ou mais perguntas.

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

Os resultados desta pesquisa serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e no formato de tese. Este termo é redigido em duas vias, sendo uma do participante da pesquisa e outra do pesquisador. Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail *lidianeparron@gmail.com*, ou o telefone (67) 98401-1512.

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

marque esta opção se você CONCORDA que durante sua participação na pesquisa seja realizada gravação da entrevista.

marque esta opção se você NÃO CONCORDA que durante sua participação na pesquisa seja realizada gravação da entrevista.

---

**Nome do participante**

---

**Assinatura do participante**

Lidiane Parron Gonçalves  
Nome da pesquisadora

  
Assinatura da pesquisadora

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

## **APÊNDICE D - ROTEIRO INICIAL DE ENTREVISTA SUCESSOR RURAL FAMILIAR**

### I) Identificação geral:

- Gênero? Idade? Estado civil? Escolaridade?
- A propriedade em que você trabalha, era (ou é) de algum membro da família?
- Região brasileira da propriedade? Atividade(s) desenvolvida(s) na propriedade? Tamanho da propriedade (em hectares)?
- Quanto tempo sua família trabalha nesta propriedade rural? Quanto tempo você trabalha no meio rural?
- Assumiu a gestão da propriedade familiar há quanto tempo? Ou há quanto tempo participa da gestão da propriedade com o familiar X?

### II) Questões de abertura:

- Poderia me contar sobre a sua história familiar no campo? Quando e como tudo começou?
- Quem é e o que foi determinante para sua permanência no campo?
- Na sua opinião, quais os maiores desafios para se tornar um sucessor rural?
- Destaca algum tipo de dificuldade ao decidir permanecer no campo ou após essa decisão?

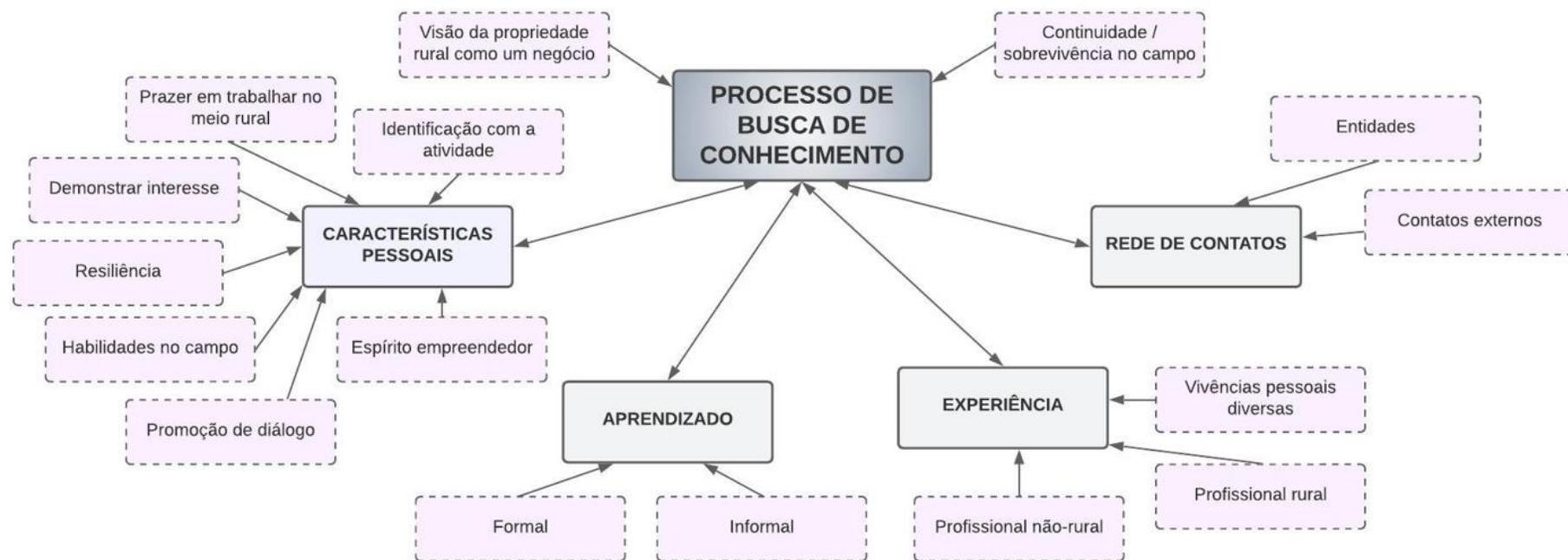
### III) Questões intermediárias:

- O que destaca sobre como aprendeu a desempenhar as atividades dentro da propriedade rural/fazenda?
- Pode me dizer quais aspectos da sua trajetória profissional considera fundamentais para chegar ao estágio em que se encontra (ter assumido o negócio familiar ou estar se preparando para assumir)?
- Houve algum incremento ou mudança na forma de trabalhar na propriedade da geração anterior para a sua?
- De seu ponto de vista, qual conhecimento (ou tipo de conhecimento) foi determinante e contribuiu para seu trabalho na propriedade? Onde e como adquiriu? Teve algum tipo de influência?
- O que pode ter ajudado no aprendizado na sua forma de trabalhar ao assumir a propriedade como sucessor?
- O que pode ter dificultado seu aprendizado quando assumiu a gestão da propriedade?

### IV) Questões de fechamento:

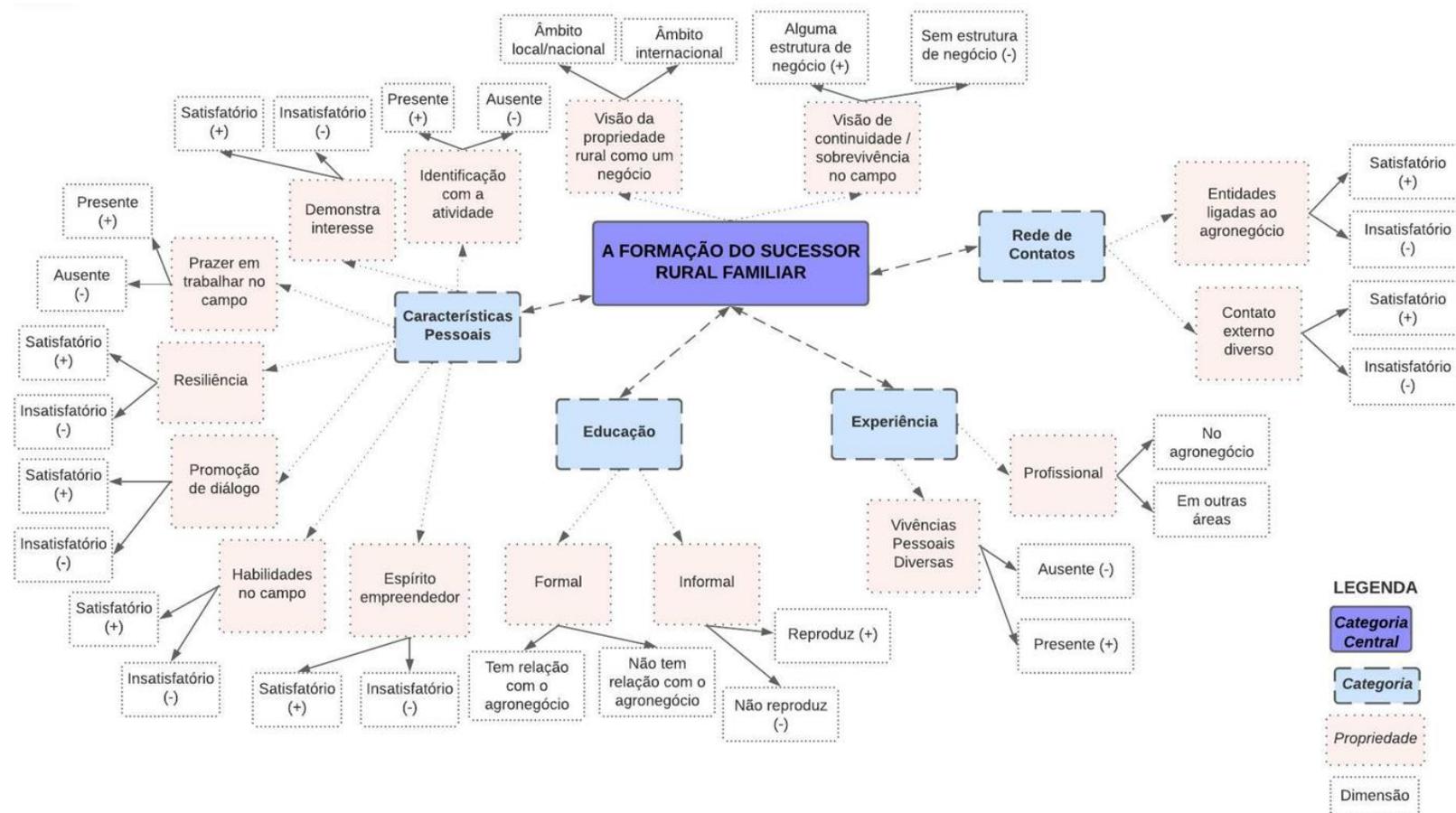
- Considerando a sua experiência, o que daria como conselho para pessoas que vão assumir a propriedade familiar como sucessor? Como podem se preparar para isto?
- Gostaria de acrescentar algo a mais em relação as informações que você disse?
- Tem alguma pergunta que gostaria de me fazer em relação à pesquisa?

## APÊNDICE E - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL - CICLO 1



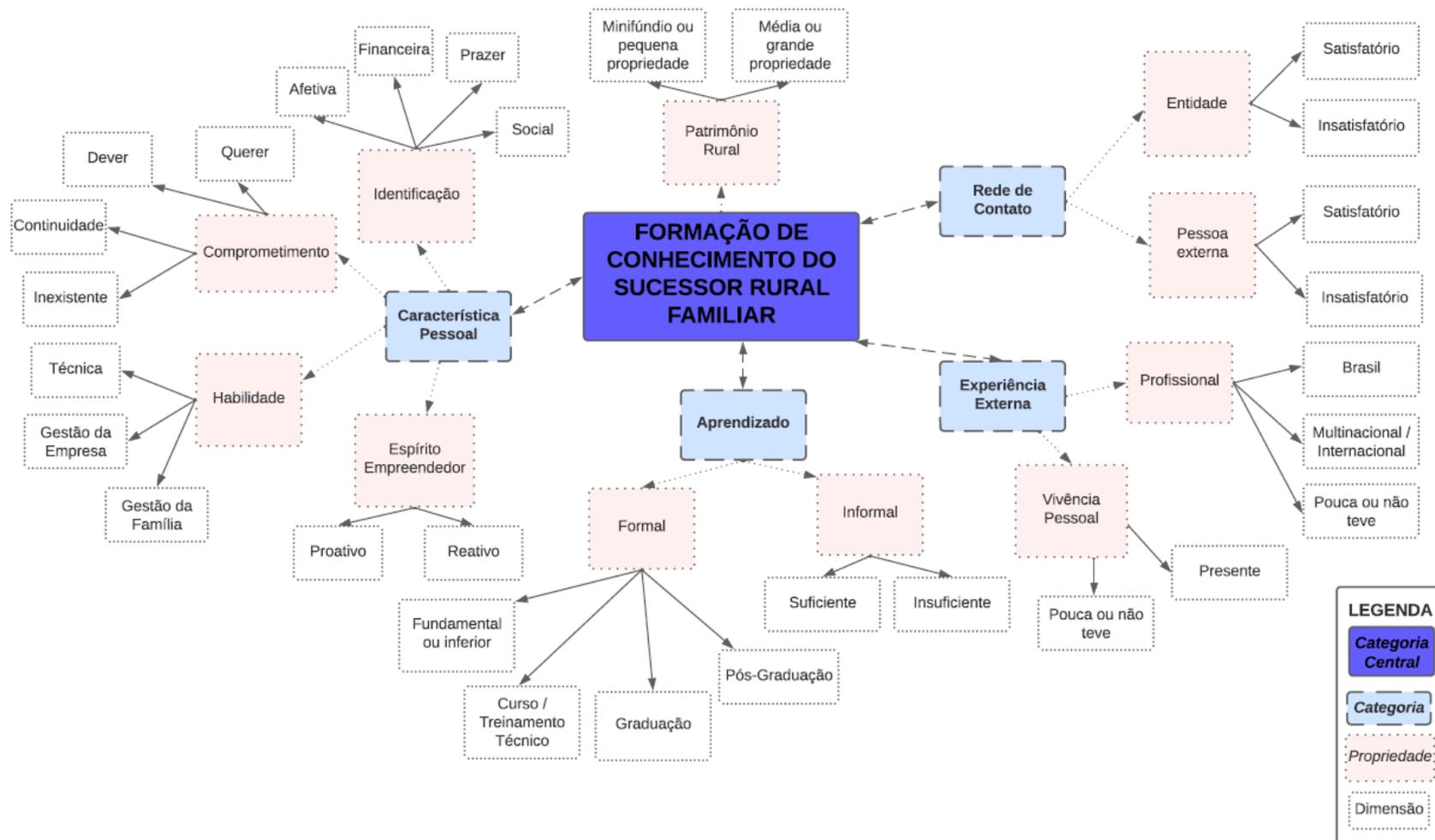
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2022).

## APÊNDICE F - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL – CICLO 2



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2022).

### APÊNDICE G - DIAGRAMA ORDENAMENTO CONCEITUAL – CICLO 3



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autora (2023).

## APÊNDICE H – REVISÃO SISTEMÁTICA DO RETORNO À LITERATURA

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
Learning alongside and learning apart: successor nurturing styles in family business succession (WANG; SHIBING JIANG, 2018)	O estudo focaliza as características do conhecimento transferido para a próxima geração da família e tem como objetivo abordar as seguintes questões: (1) Quais são as abordagens básicas do estilo de nutrição em sucessão da empresa familiar? e (2) O que determina a nutrição de um estilo particular de alimentação?	Empírico Quantitativo - Regressão Logística	KBV (Knowledge Based View)	Empresa familiar chinesa  199 casos	Classifica dois estilos de transferência de conhecimento tácito do antecessor para o sucessor: aprendido junto ou aprendido separado	Uso de amostra de conveniência devido à falta de um banco de dados abrangente sobre empresas familiares na China, o que limita a generalização dos dados	Pesquisas futuras podem examinar como e quais estilos de nutrição levam as empresas familiares sustentáveis
A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource- and knowledge - based view of the family firm (CABRERA-SUÁREZ; GARCÍA-ALMEIDA; SAÁ-PÉREZ, 2018)	Revisitar e discutir se a premissa básica de transferência de conhecimento tácito do antecessor para o sucessor ainda pode ser considerada relevante para explicar o sucesso do processo sucessório	Conceitual	RBV (Resource Based View), KBV (Knowledge Based View), CD (dynamic capabilities)	-	O estudo permitiu apresentar um modelo que evoluiu de uma relação diádica no processo de transferência de conhecimento que liga o antecessor e sucessor em negócio familiar para uma rede de trocas de conhecimento com múltiplos agentes e fontes que se relacionam com o sucessor e sua	-	Pesquisas futuras podem levar em consideração a influência do contexto da indústria em negócios familiares. Explorar a complexidade de construir uma ampla rede de contatos (seja com funcionários não familiares, acionistas, clientes, fornecedores, outras partes interessadas) como ferramenta estratégica para a

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
					construção de conhecimento		construção do conhecimento dos sucessores
Intergenerational communication in family firm succession (LEISS; ZEHRER, 2018)	Explorar como a comunicação intergeracional entre predecessores e sucessores impacta na família empreendedora e na empresa familiar, e visa desenvolver uma tipologia de padrões de comunicação na sucessão da empresa familiar	Empírico Qualitativa - teoria fundamentada (Strauss e Corbin, 1998)	Abordagem hermenêutica	Pequenas e médias empresas familiares na Áustria	A reconstrução das realidades subjetivas dos entrevistados resultou em um conceito teórico com quatro tipos de comunicação, variando entre continuidade e mudança, e entre relacionamento e autonomia	Tamanho da amostra não deve ser generalizado para a população de empresas familiares em geral. Os autores investigaram apenas a sucessão e os desafios intrafamiliares. Nenhuma atenção foi dada às várias oportunidades de sucessão externa de empresas familiares	Sugere a realização de entrevistas adicionais com empresas familiares para elaborar mais sobre a utilidade e validade do modelo desenvolvido. Pesquisa mais ampla entre empresas familiares por meio de uma pesquisa qualitativa estendida ou mesmo quantitativa seria valiosa para gerar dados mais objetivos.

<b>Título / Autor e ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abordagem de Pesquisa</b>	<b>Teoria / perspectiva</b>	<b>Contexto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Limitações</b>	<b>Sugestão Estudo Futuro</b>
Transgenerational entrepreneurial family firms: na examination of the business model construct (CLINTON; MCADAM; GAMBLE, 2018)	Investigar o desenvolvimento da construção do modelo de negócios de empresas empreendedoras transgeracionais em gerações familiares	Empírico Estudo de caso múltiplo longitudinal	Perspectiva longitudinal	Famílias empreendedoras transgeracionais (4 famílias)	Fornecer novos insights sobre a relação entre as dimensões do modelo de negócios para as empresas familiares empreendedoras transgeracionais dentro e entre diferentes gerações.	Ressalva dos autores em sugerir que os resultados facilitam as inferências em outros contextos culturais	Adoção de uma abordagem quantitativa e dedutiva em contextos organizacionais alternativos, explorando as dimensões propostas no modelo teórico
Family entrepreneurial resilience - an intergenerational learning approach (ZEHRER; LEISS, 2019)	Explorar a sucessão de liderança em famílias empresárias a partir da resiliência desenvolvida por meio do aprendizado intergeracional	Empírico Qualitativa - estudo de caso pesquisa-ação - Modelo ABC-X	Abordagem de aprendizagem	1 empresa familiar do setor de turismo	Mecanismos de aprendizado intergeracional baseados na narrativa entre os membros da família desenvolvem famílias resilientes nos negócios	Descobertas não podem ser generalizadas. Estudo de caso único. Demonstra uma falta de repetibilidade entre outras famílias em negócios (outros contextos)	Olhar para outros setores e indústrias para gerar resultados e implicações mais robustas

<b>Título / Autor e ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abordagem de Pesquisa</b>	<b>Teoria / perspectiva</b>	<b>Contexto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Limitações</b>	<b>Sugestão Estudo Futuro</b>
Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: the moderating role of leader's approval (WANG; LO; WENG, 2019)	Conduzir uma discussão aprofundada sobre a relação entre os sucessores de pequenas e médias empresas de Taiwan e a inovação sustentável	Empírico Quantitativo - análise de regressão	-	128 pequenas e médias empresas familiares de Taiwan	Constatou que tanto o conhecimento do sucessor quanto a disposição para a sucessão têm um impacto positivo significativo na inovação sustentável	-	-
The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses (PHAM; BELL; NEWTON, 2019)	Explorar o papel do pai no apoio ao conhecimento e desenvolvimento empresarial do filho nas empresas familiares vietnamita	Empírico Qualitativa indutiva - múltiplas entrevistas com 5 pares (pai-filho)	-	Empresa familiar vietnamita - 5 empresas	Os resultados sugerem que o pai desempenha diferentes papéis em diferentes fases do processo de desenvolvimento do conhecimento empresarial do filho	O resultado da pesquisa depende fortemente das perspectivas dos pais como fundadores e dos filhos como sucessores	Empregar um método misto ou método quantitativo. Coleta de dados com outros membros da família, ampliando além das duas perspectivas adotadas. Expansão de pesquisa com os diferentes gêneros entre fundador e sucessor

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
Multilayered socialization processes in transgenerational family firms (BIKA; ROSA; KARAKAS, 2019)	Desenvolver um modelo multifacetado de como e por que diferentes formas de socialização prevalecem ao longo o tempo em empresas familiares transgeracionais	Empírico Estudo de caso aprofundado único	-	Empresa familiar escocesa (quatro gerações)	Sugerem que a socialização envolve três camadas concêntricas que se desdobram ao longo do tempo, cada uma com um conjunto distinto de dimensões, valores, desafios e processos	Escopo de generalização limitado por ser estudo de caso único	Explorar as três camadas de socialização em outros casos adotando uma abordagem de caso múltiplo. Estabelecer como diferentes formas de socialização e ressocialização interagem umas com as outras em diferentes contextos
Toward a typology of family firm corporate entrepreneurship (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019)	Desenvolver uma tipologia de empreendedorismo corporativo em empresas familiares considerando intenções de sucessão transgeracional e capacidades de aquisição de conhecimento	Conceitual	-	Empresas familiares	Propõe uma tipologia que mapeia as orientações heterogêneas de empreendedorismo corporativo de empresas familiares	Tipologia não é abrangente para todas as potenciais orientações de empreendedorismo corporativo de empresas familiares	A partir da tipologia gerada sugere desenvolver uma compreensão mais sutil da estratégia da empresa familiar, apresentando um quadro lógico sobre o qual pesquisas futuras podem ser desenvolvidas

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
Transgenerational entrepreneurial family firms: na examination of the business model construct (RAZZAK; JASSEM, 2019)	Propor um modelo teórico baseado na abordagem dos stakeholders para sugerir que o comprometimento familiar medeia a associação entre as dimensões da riqueza socioemocional (SEW) e o desempenho da empresa	Empírico Quantitativo - Modelagem de equação estrutural	Teoria dos Stakeholders	Empresas familiares privadas de médio e grande porte de Bangladesh (357 empresas)	Os resultados indicaram que o comprometimento familiar medeia parcialmente as relações entre controle e influência familiar, apego emocional, identidade familiar e renovação de vínculos familiares por meio da sucessão dinástica e desempenho da empresa	Natureza transversal do estudo expõe ao espectro do viés de método comum. Na ausência de uma análise multinacional e multissetorial uma ampla generalização dos resultados pode não ser viável. Difícil generalização por ser baseado em uma única indústria e dentro de um único país	Comparar resultados com base em diferentes definições publicadas sobre empresa familiar em periódicos importantes. Coletar dados para diferentes variáveis de diferentes indivíduos dentro da mesma empresa familiar e espalhados por um horizonte de tempo mais longo
Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: exploring Indonesia (TAN et al., 2019)	Explorar como os predecessores de pequenas e médias empresas familiares da etnia chinesa na Indonésia alimentam seus sucessores na aquisição do empreendedorismo transgeracional	Empírico Qualitativo - Triangulação multimétodo	Abordagem interpretativa	Pequenas e médias empresas familiares chinesas indonésias - 25 participantes	Fornece uma visão abrangente sobre o empreendedorismo transgeracional em pequenas e médias empresas familiares chinesas-indonésias, com foco nos níveis individual e interpessoal, juntamente com o nível da empresa, governança e propriedade	Investigação realizada em empresas China / Indonésia, não pode ser generalizado para outros contextos	Estudos adicionais sobre o papel dos gêneros e grupos étnicos chineses multiculturais podem fornecer informações valiosas para as partes interessadas nas empresas familiares chinesas-indonésias

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Passing on the baton: A succession planning framework for family-owned businesses in Ghana (BUCKMAN; JONES; BUAME, 2020)</p>	<p>Criar uma conexão entre a aprendizagem empreendedora e o planejamento sucessório em empresas familiares</p>	<p>Empírico Qualitativo - estudo fenomenológico</p>	<p>Perspectiva construtivista</p>	<p>Gana - 6 empresas familiares</p>	<p>A sucessão é um processo que ocorre ao longo do tempo, exigindo a adesão não apenas do fundador e sucessor, mas também de outras partes interessadas, incluindo irmãos e cônjuge do sucessor (se houver), cujo apoio é imprescindível para o sucesso do processo</p>	<p>A abordagem qualitativa tende a ser dependente do contexto, limitando a sua capacidade de generalizar ou testar hipóteses</p>	<p>Realização de um estudo longitudinal para confirmar a robustez da pesquisa. Realização de pesquisa quantitativa para validar a generalização da estrutura</p>
<p>Non-family CEOs in family firms: spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda (WALDKIRCH, 2020)</p>	<p>Coletar, organizar e estruturar o conhecimento sobre CEOs não familiares no contexto de empresas familiares</p>	<p>Conceitual - Revisão sistemática multidisciplinar da literatura</p>	<p>-</p>	<p>Empresas familiares administradas por ator não familiar</p>	<p>CEOs não familiares tendem a mudar as empresas familiares para as quais trabalham. O relacionamento entre o CEO não familiar e a família parece ser importante tanto por meio de interações formais quanto informais. CEOs não familiares com uma conexão próxima com a família parecem ter um desempenho melhor e durar mais tempo em</p>	<p>A revisão não utiliza uma perspectiva teórica para analisar a literatura. A revisão incorpora empresas familiares privadas e de capital aberto, contudo não diferencia sistematicamente o impacto de CEOs não familiares em ambos os tipos de configurações</p>	<p>Aprofundar como o impacto dos CEOs não familiares podem diferir entre empresas familiares privadas e de capital aberto. Delineamento de novas abordagens metodológicas para estudar CEOs não familiares</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
					empresas familiares		
Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance? (BUJAN, 2020)	Identificar e medir atributos empreendedores específicos, conhecimento e riqueza socioemocional (SEW) dos proprietários	Empírico Quantitativo - Regressão binária logística e regressão linear	Teoria baseada em recursos e Teoria do capital humano. Perspectiva da riqueza socioemocional	Proprietários de pequenos hotéis familiares na Croácia (120 proprietários)	Contribui para uma compreensão mais completa do comportamento empreendedor nas empresas familiares	Incapacidade de comparar o resultado do estudo com outros países	Faltam pesquisas sobre orientação empreendedora em países como Brasil, Índia e Rússia, e áreas em desenvolvimento, como Europa Oriental e Oriente Médio.

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2020)</p>	<p>Analisar o empreendedorismo no contexto da segunda, terceira e quarta gerações de empresas familiares, considerando a família como instituição e mapeando as razões e influências das forças institucionais ao longo das gerações</p>	<p>Empírico Qualitativa - três grupos focais</p>	<p>Teoria Neoinstitucional</p>	<p>Empresas familiares brasileiras</p>	<p>A família exerce forte influência institucional ao longo das gerações, definindo fronteiras e criando oportunidades para seus membros</p>	<p>Concentração em um contexto específico, empresas familiares brasileiras. Realização de coleta de dados de corte transversal, dificultando ou impossibilitando uma análise histórica dos fatos que se limitam às percepções atuais dos entrevistados. Deixa de fora do contexto outras instituições e dimensões institucionais, como a política e a industrial</p>	<p>Compreender as motivações socioemocionais que influenciam as respostas transgeracionais das empresas familiares, no que diz respeito às forças institucionais</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms (MATSER; BOUMA; VELDHUIZEN, 2020)</p>	<p>Investigar a percepção dos irmãos não sucessores no contexto da agricultura familiar</p>	<p>Empírico Qualitativa - estudo de caso (entrevistas vários membros da família)</p>	<p>Teoria da justiça e Teoria do sistema familiar</p>	<p>Propriedades familiares rurais na Holanda (8 propriedades em estágios diferentes de sucessão)</p>	<p>A aceitação dos resultados do processo de sucessão por irmãos não sucessores é influenciada por sua percepção da justiça do próprio processo e pelas decisões tomadas pelo titular e sucessor em relação a esses resultados</p>	<p>Descobertas podem ser tendenciosas por contemplar famílias com habilidades de comunicação mais avançada</p>	<p>Pesquisa futura com abordagem longitudinal seria útil para expandir a compreensão do impacto do ciclo de vida na justiça percebida. Realizar mais pesquisas em contextos e culturas diferentes</p>
<p>Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources (ZYBURA et al., 2021)</p>	<p>A partir da RBV e KBV examina como a origem do sucessor (CEO familiar x não familiar), a influência continuada do antecessor e os fatores de contexto estão relacionados ao resultado da inovação pós-sucessão</p>	<p>Empírico Quantitativa - Regressão Probit</p>	<p>RBV (Resource Based View), KBV (Knowledge Based View)</p>	<p>Sucessores de empresas familiares e não familiares na Alemanha  455 casos</p>	<p>Confirma que um sucessor CEO familiar aumenta a propensão para a inovação pós-sucessão</p>	<p>Amostras de fora do ambiente alemão são necessárias para confirmar os resultados, tendo em vista que o ambiente institucional pode ser um importante impulsionador da inovação. A evolução da inovação não foi observada, pois isso exige um desenho de</p>	<p>Pesquisas futuras também devem basear suas considerações em uma investigação mais refinada do atributo familiar latente (ou seja, familiaridade) e sua relação com a inovação no contexto da sucessão</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
						estudo longitudinal	
<p>A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms (CHRISMAN; MADISON; KIM, 2021)</p>	<p>Desenvolver uma estrutura baseada em governança das complexidades das empresas familiares (que pertencem e/ou são administradas por mais de uma família não consaguínea com a intenção de envolvimento multigeracional) trazidas pela busca dos objetivos não econômicos centrados na família (FCNE)</p>	<p>Conceitual</p>	<p>Teoria da Agência</p>	<p>Pequenas e médias empresas familiares</p>	<p>Propõem monitoramento mútuo e renegociações de contratos como mecanismos de governança que podem ser eficazes para controlar os problemas de agência interfamiliar em evolução</p>	<p>Concentração em empresas familiares de pequeno e médio porte, assim as afirmações podem não ser aplicadas a grandes empresas</p>	<p>Realização de investigação quantitativa para avaliar o impacto do tamanho da empresa nos resultados de empresas familiares. Utilização de outras perspectivas teóricas</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Innovation heterogeneity in family firms: evidence from the date industry in Saudi Arabi (ALRUBAISHI; ALARIFI; MCADAM, 2021)</p>	<p>Explorar como as diferenças na capacidade (discricionariiedade e recursos) e disposição (econômica e não econômica) das empresas familiares afetam suas atividades de inovação</p>	<p>Empírico Metodologia qualitativa e interpretativa baseada em quatro estudos de casos</p>	<p>-</p>	<p>Empresas familiares sauditas - indústria de tâmaras</p>	<p>Contribuição do estudo para uma narrativa emergente que reconhece a integração do conhecimento passado em novas práticas como um mecanismo importante e único pelo qual as empresas familiares podem aproveitar a inovação</p>	<p>Achados não podem ser generalizados para outras populações ou setores, por ser estudo de natureza exploratória</p>	<p>Estudo futuro testar estatisticamente as 4 fontes de inovação que permitem que as empresas familiares se envolvam em atividades de inovação. Recomenda estudo longitudinal em várias gerações</p>
<p>Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research (VALENZA; CAPUTO; CALABRÒ, 2021)</p>	<p>Sistematizar o campo de pesquisa das pequenas e médias empresas familiares e sua estrutura</p>	<p>Conceitual - Revisão sistemática da literatura</p>	<p>-</p>	<p>Pequenas, médias e grandes empresas familiares</p>	<p>Estudo mostrou que existem razões substanciais para acreditar que as pequenas e médias empresas familiares diferem em relação às grandes empresas familiares</p>	<p>Utilizou-se apenas a base de dados Scopus. Foram considerados apenas artigos de periódicos na análise, foram excluídos artigos de conferências, capítulos de livros e outras fontes</p>	<p>Concentrar esforços na compreensão de quais formas de conhecimento (tácito ou explícito) podem ser mais relevantes para facilitar a sucessão. Estudar o impacto do envolvimento geracional no desempenho de PMEs familiares que passaram por uma sucessão</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
Application of grey clusters in the development of a Synthetic Model of the goals of Polish family enterprises' successors (WIEŃCEK-JANKA et al., 2021)	Estruturar os objetivos dos sucessores de empresas familiares polonesas e desenvolver um modelo sintético desses objetivos	Empírico Qualitativa - Entrevista em grupo e individual	Modelo de Agrupamento de Incidência Gray. Conceito de Autorrealização Organizada	Empresas familiares na Polônia	O modelo sintético dos objetivos dos sucessores de empresas familiares foi verificado positivamente para sucessores que atuam em cargos de nível superior e sucessores que gerenciam toda a empresa familiar	Para utilizar os resultados do agrupamento, um número reduzido de objetivos deve ser levado em consideração	Desenvolver um modelo matemático usando funções de otimização que permitam a seleção de elementos que representem clusters individuais de forma que leve à extração dos elementos com o maior valor em relação ao critério aceito para avaliar seu valor. Expandir a pesquisa em outros países e comparar resultados.
Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms (BLOEMEN-BEKX et al., 2021)	Investigar como as famílias empresárias usam mecanismos informais de governança familiar para nutrir o compromisso afetivo com a empresa familiar no estágio de pré-entrada da sucessão	Empírico Qualitativa - Estudo de caso único	Interacionismo simbólico	Família empresária do noroeste da Europa em sua quarta geração	Estudo contribuiu ao revelar e teorizar mecanismos simbólicos e interativos de governança familiar informal que nutrem o compromisso afetivo com a empresa familiar	A não revelação de informações de crianças no nível individual de análise pode ser visto como uma limitação	Inclusão de mais casos para análise, outras famílias geracionais e outras estruturas de propriedade. Realização de pesquisa em diferentes contextos culturais

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Empirical approach to the sequential relationships between generation, relational capital and performance in family wineries in Spain (FERNANDEZ-OLMOS; DIAZ-VIAL; MALORGIO, 2021)</p>	<p>Analisar o capital social relacional em vinícolas familiares</p>	<p>Empírico Quantitativo - questionário</p>	<p>Abordagem de Baron e Kenny</p>	<p>Vinícolas familiares na Espanha (110 vinícolas)</p>	<p>Demonstra que as gerações posteriores mostram um nível mais alto de capital social relacional, que a relação positiva entre capital social relacional e desempenho é mantida em uma amostra de empresa familiar e que a geração no controle sequencialmente influencia no desempenho por meio de sua influência no capital social relacional</p>	<p>Os dados empíricos foram obtidos apenas de empresas familiares de vinhos DOC Rioja e um estudo transversal foi realizado. Resultado pode não ser generalizáveis para outros ambientes</p>	<p>Analisar outras empresas familiares e suas variações em outros cenários</p>
<p>The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms (MATIAS; FRANCO, 2021)</p>	<p>Compreender o papel que o conselho e o protocolo de família podem ter no processo de planejamento sucessório das empresas familiares</p>	<p>Empírico Qualitativo - Estudo de caso múltiplo (entrevista)</p>	<p>-</p>	<p>Empresas familiares portuguesas (7 empresas)</p>	<p>Conclui-se que o conselho de família e o protocolo familiar auxiliam no planejamento sucessório e favorecem a continuidade e sobrevivência da empresa familiar. O início do envolvimento dos familiares na empresa parece</p>	<p>Estudo se limita a sete casos. Estudo produz resultados e conclusões que não podem ser generalizados. Entrevistas foram realizadas somente com os atuais ou potenciais sucessores familiares, mas não com</p>	<p>Considerar outras empresas com protocolos e conselhos familiares. Adotar uma abordagem quantitativa para permitir a generalização. Utilizar abordagem mista para refinar e adaptar algumas das principais construções do fenômeno da</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
					marcar o início do processo sucessório	anteriores dirigentes ou outras partes interessadas	sucessão na empresa familiar. Entrevistar todos os membros do conselho de família ou envolvidos na elaboração do protocolo familiar
Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship (ITURRIOZ-LANDART; ARAGÓN-AMONARRIZ; CABRERA-SUÁREZ, 2022)	Desvendar o papel fundamental do capital social familiar como um impulsionador do empreendedorismo transgeracional nos contextos específicos do empreendedorismo desafiador orientado pelo sucessor	Empírico Qualitativo - Estudo multicaso (10 entrevista)	Capital Social	três estudos de caso	Destaca o efeito do capital social familiar como principal impulsionador da família para alavancar o empreendedorismo orientado pelo sucessor. Destaca a rede sistêmica e dinâmica de trocas múltiplas necessárias para construir o próprio pool de recursos de conhecimento do sucessor e vantagem competitiva da empresa familiar	-	Mais casos e uma perspectiva longitudinal esclareceriam como o empreendedorismo transgeracional e o capital social familiar evoluem ao longo do tempo

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms (LECOUNTE, 2022)</p>	<p>Desenvolver um modelo conceitual para o planejamento da sucessão do fundador em empresas familiares</p>	<p>Conceitual</p>	<p>Teoria do escalão superior (Upper Echelon Theory)</p>	<p>Pequenas e médias empresas familiares</p>	<p>Os CEOs de empresas familiares reconhecem como a falta de harmonia familiar afeta os negócios</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions (SOMBOONVEC HAKARN et al., 2022)</p>	<p>Desenvolver um modelo de comunicação adequado para pequenas e médias empresas durante a sucessão para inovação e sustentabilidade empresarial</p>	<p>Empírico Qualitativa - estudo de caso múltiplo</p>	<p>-</p>	<p>Pequena e média empresa manufatureira familiar - Tailândia 9 empresas</p>	<p>Questões relacionadas à inovação organizacional, capital social na forma de relacionamentos de rede interna e externa, conhecimento tradicional e territorial, planejamento e procedimento de sucessão e mentalidade voltada para a sustentabilidade devem ser comunicados, formal ou informalmente, durante o processo de sucessão</p>	<p>Realização das entrevistas durante período da Covid-19.</p>	<p>Pesquisas futuras podem comparar os métodos de comunicação entre dois grupos: PMEs familiares e não familiares, grandes e médias empresas familiares e empresa familiar em primeira sucessão e empresa familiar em segunda ou terceira sucessão</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession (MAGRELLI et al., 2022)</p>	<p>Explorar o processo de mediação que ajuda as empresas familiares a gerenciar as tensões intergeracionais por meio do trabalho temporal</p>	<p>Empírico Estudo de caso integrado - abordagem abduzitiva</p>	<p>Perspectiva intersubjetiva</p>	<p>Pequenas e médias empresas familiares italianas.</p>	<p>Descobertas apontam para um novo quadro teórico para abordar a sucessão, ou seja, uma perspectiva temporal sobre as tensões intergeracionais fundamentadas no construto de intermediação geracional.</p>	<p>Foco de análise poderia ser estendido para orientações temporais intrageracionais, explorando a divergência dentro de uma mesma geração, bem como seus antecedentes, para examinar a origem de tal divergência</p>	<p>Realização de pesquisas nas áreas de organização e empresa familiar para mover a intersubjetividade para o centro da compreensão de como as organizações são criadas e evoluem ao longo do tempo</p>
<p>Why are some family firms no innovative?: Innovation barriers and path dependence in family firms (LORENZO et al., 2022)</p>	<p>Explorar as barreiras à inovação específicas em empresas familiares</p>	<p>Empírico Abordagem de construção teórica qualitativa</p>	<p>Teoria da dependência de trajetória</p>	<p>4 empresas familiares com sede na Espanha e Uruguai</p>	<p>Identifica quatro dimensões como origem das barreiras à inovação em empresas familiares: redução da discricionariedade gerencial, aprisionamento familiar, atitude familiar conservadora e caminhos ineficientes</p>	<p>O uso de quatro estudos de caso é uma limitação em si</p>	<p>Pesquisa poderia ser ampliada com a realização de estudo mais abrangente com novos casos de empresas familiares. Realização de estudo quantitativo empírico de maior alcance</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
<p>How do non-economic goals and priorities affect family firm's propensity to innovate in automation? The role of ownership, board of director, young successor and generation (BANNÒ et al., 2022)</p>	<p>Examinar a relação entre objetivos e prioridades familiares e a propensão em inovar em automação, a partir da perspectiva da riqueza socioemocional</p>	<p>Empírico Quantitativo - regressão de Poisson</p>	<p>Perspectiva da riqueza socioemocional</p>	<p>Empresas italianas (4.150 empresas)</p>	<p>Inova ao examinar a propensão de empresas familiares para inovar em automação com base na perspectiva da riqueza socioemocional</p>	<p>Como amostra se concentra na Itália, os resultados verificados podem não ser válidos em outros contextos</p>	<p>Sugere o desenvolvimento de estudos específicos considerando o impacto dos diferentes tipos de inovação. Enfatizam a necessidade de pesquisa empírica em gestão de inovação tecnológica em empresas familiares</p>
<p>Management control systems. A non-family stakeholder perspective on the critical success factors influencing continuous stakeholder support during businesses succession (RODRIGUEZ SERNA; BOWYER; GREGORY, 2022)</p>	<p>Investigar por que a sucessão cria incerteza e como as preocupações dos stakeholders podem auxiliar na adaptação contingente do sistema de controle gerencial das empresas familiares</p>	<p>Empírico Qualitativa - Estudo multicaso indutivo</p>	<p>Teoria da Contingência</p>	<p>Grupos de partes interessadas de 6 fabricantes de bolos e doces na Austrália</p>	<p>O sistema de controle gerencial pode ser fortalecido imprimindo fatores de avaliação dos stakeholders familiares e não familiares</p>	<p>O sistema de controle gerencial nas organizações investigadas não é tão formalizado quanto em organizações maiores, onde a família não está tão envolvida nas operações do dia-a-dia. Amostra se concentra em empresas de primeira geração,</p>	<p>Ampliar o estudo para empresas de maior porte que operam em diferentes setores. Utilização de método quantitativo em diferentes indústrias e regiões</p>

Título / Autor e ano	Objetivo	Abordagem de Pesquisa	Teoria / perspectiva	Contexto	Resultados	Limitações	Sugestão Estudo Futuro
						podendo diferir para negócios de segunda ou terceira geração	
Examining the role of gender on family business entrepreneurial intention: influence of government support and technology usage (CHAUDHURI et al., 2022)	Examinar a influência do apoio governamental e do uso de tecnologia na intenção empreendedora da empresa familiar. Investiga os impactos moderadores do gênero na intenção empreendedora da empresa familiar	Empírico Quantitativo - Modelagem de equação estrutural	Visão Baseada em Recursos e Capacidade Dinâmica (Resource-based view e dynamic capability)	Empresa familiar indiana	Mostrou a importância do uso da tecnologia, bem como o apoio do governo para melhorar a empresa familiar. Aponta que há um impacto moderador do gênero na relação entre apoio governamental e uso de tecnologia com intenção empreendedora em empresas familiares	Estudo não pode ser generalizável por ter um número limitado de entrevistados na Índia e ser de natureza transversal	Realização da pesquisa em outros países, o que tornaria o estudo generalizável. Realização de estudo longitudinal. Explorar em novos estudos as condições ótimas nas quais as empresas familiares podem apresentar melhor desempenho
Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation (RAZZAK, 2022)	Examinar as relações entre a identidade da família, apego emocional e os laços sociais obrigatórios e o comprometimento dos proprietários de empresas familiares com o negócio familiar, no contexto de uma economia emergente	Empírico Quantitativo - Modelagem de equação estrutural	Teoria dos Stakeholders	Empresas familiares de manufatura em Bangladesh (357 empresas familiares)	Descoberta de que as gerações posteriores podem manifestar níveis mais elevados de comprometimento dependendo das dimensões de riqueza socioemocional	Dados foram coletados de uma única indústria (manufatura) e de uma região geográfica (Bangladesh), limitando a generalização dos resultados	Coletar dados de diferentes fontes dentro de cada organização e também examinar como essas associações mudam ao longo do tempo. Considerar outras variáveis em estudos futuros, como: cultura organizacional, intenções empreendedoras e autoeficácia das

<b>Título / Autor e ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abordagem de Pesquisa</b>	<b>Teoria / perspectiva</b>	<b>Contexto</b>	<b>Resultados</b>	<b>Limitações</b>	<b>Sugestão Estudo Futuro</b>
							gerações subsequentes

## APÊNDICE I – RELATÓRIO SINTÉTICO – AVALIAÇÃO ENTREVISTADO

Primeiramente agradeço a você que foi entrevistado(a) para a minha pesquisa sobre sucessão rural familiar e convido-lhe novamente a contribuir, de forma voluntária, desta última etapa do trabalho.

Será apresentado um breve relatório de tudo o que encontrei, solicita-se gentilmente que **você avalie se as informações apresentadas fazem sentido para a sua realidade enquanto sucessor rural no negócio familiar ou se há alguma informação que não faz sentido. O retorno pode ser via WhatsApp, por mensagem escrita ou áudio.**

Para você sucessor rural, o pouco preparo ou falta de experiência pode trazer algum tipo de implicação negativa para o negócio familiar, desta forma uma “preparação” entende-se ser indicada. Uma preparação pode se dar de várias maneiras e tem relação com a formação de conhecimento do sucessor. Alguns fatores podem influenciar essa formação, como exemplo: se o sucessor se identifica com o negócio e vê sentindo naquilo que faz, se existe vontade e interesse, se possui habilidades técnicas ou de gestão, ou se tem proatividade ou até mesmo capacidade de se adaptar em situações difíceis.

Ainda o processo de formação pode se dar pela aprendizagem que o sucessor se submete, como na realização de cursos diversos (graduação, pós-graduação ou curso técnico) ou na interação com pessoas da família ou na vivência dentro da propriedade familiar. A experiência do sucessor fora do ambiente familiar, seja profissional ou não profissional, além da interação com entidades de classe ou outras pessoas fora do ambiente familiar, também agrega nesse processo de formação.

Contudo algumas situações podem influenciar essa formação de conhecimento do sucessor rural familiar, entre elas: a existência de limitações específicas devido estar no ambiente rural (seja dificuldade de acesso à internet ou distância da cidade); se o negócio é considerado sustentável e rentável; se o sucessor tem acesso a recursos para fazer investimentos no negócio; se houve algum tipo de planejamento da sucessão; se os membros da família tem um alinhamento em relação aos objetivos do negócio e das atividades realizadas no dia-a-dia; se a relação entre os membros familiares e não familiares envolvidos no negócio se dá de forma harmônica e livre de conflitos; se o sucessor realiza outra atividade além do negócio da família e por fim, se o sucessor vivenciou a infância na propriedade rural familiar.

Por fim, acredita-se que um sucessor preparado e inserido em situações tidas como favoráveis, possivelmente vai gerar um conhecimento próprio que será utilizado na gestão do negócio familiar.

Desde já agradecemos mais uma vez a sua participação.

Lidiane Parron Gonçalves

Doutoranda – Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS