

CONHECIMENTO DO SUCESSOR RURAL EM NEGÓCIO FAMILIAR: CATEGORIAS E PROPRIEDADES DA LITERATURA TÉCNICA E NÃO- TÉCNICA

Knowledge of the farm successor in family business: Categories and properties of technical and non-technical literature

Lidiane Parron Gonçalves^a, Erlaine Binotto^b

^aUniversidade Federal do Mato Grosso do Sul, lidianeparron@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3041-6229

^bUniversidade Federal da Grande Dourados, erlainebinotto@ufgd.edu.br, ORCID: 0000-0002-0349-4566

RESUMO

Conhecimento pode ser considerado o ativo organizacional com maior probabilidade de gerar sucesso duradouro, sendo importante estar nas práticas gerenciais do gestor rural. O pouco preparo de um sucessor ao assumir o negócio familiar pode produzir impactos como: incertezas, tensão familiar, estagnação da propriedade e possível perda de conhecimentos acumulados. O estudo objetiva compreender como se dá a relação da sucessão rural e conhecimento. A estratégia de pesquisa é uma abordagem qualitativa a partir das codificações da literatura (técnica e não-técnica), utilizando as técnicas iniciais do método *Grounded Theory*, especificamente a abordagem de Strauss e Corbin (2008). O ordenamento conceitual é apresentado com a inferência de três categorias (influência de terceiros, competência e qualificação), além das respectivas propriedades. A pesquisa pode direcionar investigações futuras que tratem sobre sucessão rural e conhecimento, gera importantes informações e *insights* sobre a temática e contribui na disseminação das técnicas do método.

Palavras-chave: sucessão rural; organização; negócio, agricultura familiar; investigação qualitativa.

ABSTRACT

Knowledge can be considered the organizational asset most likely to generate lasting success, making it important to be part of the managerial practices of the farm manager. The lack of preparation of a successor to assume the family business can produce impacts such as: uncertainties, family tension, ownership stagnation, and potential loss of accumulated knowledge. The study aims to understand how the relationship between farm succession and knowledge takes place. The research strategy is a qualitative approach based on literature (technical and non-technical) codings, using the initial techniques of the *Grounded Theory* method, specifically the approach of Strauss and Corbin (2008). The conceptual framework is presented with the inference of three categories (influence of others, competence, and qualification), along with their respective properties. The research can direct future investigations that deal with farm succession and knowledge, generate important information and insights on the subject, and contribute to the dissemination of the method's techniques.

Keywords: farm succession; organization; business, family farming, qualitative research.

1. INTRODUÇÃO

A sucessão é considerada um processo de transferência da gestão dos ativos empresariais que ocorre durante um longo período de tempo (Lobley, Baker & Whitehead, 2010). Nela a transferência do controle gerencial pode remeter a uma fase crítica

para a propriedade, com implicações tanto para o negócio agrícola quanto para a sustentabilidade dos sistemas agrícolas (Chiswell, 2018). Também 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).

As formas de transferência da propriedade rural familiar podem afetar a sua gestão, bem como o desenvolvimento das atividades (Joosse & Grubbström, 2017). Por isso, diferentes estudos destacam que a sucessão é uma questão complexa e atual da sociedade, sendo relevante para a sustentabilidade e estrutura da agricultura no futuro (Chang, Mishra & Lee, 2019; Conway et al., 2016; Hennessy & Rehman, 2007).

A sobrevivência das organizações 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). Os sucessores do futuro terão que 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 estrategicamente mais significativo para vantagem competitiva e inovação (Grant, 1996; Bollinger & Smith, 2001; Chirico & Salvato, 2008; Duh, 2014).

Justifica-se a relevância em investigar a relação entre sucessão rural e conhecimento, seja pela importância do ativo conhecimento nas organizações e diante da representatividade e impacto dos negócios familiares em diferentes âmbitos, sejam econômicos, sociais e ambientais.

O presente estudo tem como objetivo compreender como se dá a relação da sucessão rural e conhecimento. Para isso, será analisada a literatura (técnica e não-técnica), gerando categorias e propriedades. Como estratégia de pesquisa foi adotada abordagem qualitativa a partir de codificações iniciais, conforme as técnicas do método *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) - abordagem de Strauss e Corbin (2008). Esta pesquisa se configurou

como etapa inicial de tese de doutoramento. A investigação contribui ao trazer reflexões quanto ao processo, na necessidade de conscientização e preparo em relação ao conhecimento envolvido na sucessão em negócios familiares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A sucessão representa um ponto crítico, testando a habilidade da propriedade rural em se desenvolver, é percebida como um problema que deve ser superado (Howorth et al., 2004; Inwood & Sharp, 2012). Sucessão é a transferência gradual do controle gerencial de uma geração para outra, já herança é tão somente a transferência de propriedade ou posse legal (Gasson et al., 1988). A sucessão é um processo de várias etapas que existem ao longo do tempo, começando antes mesmo de os herdeiros entrarem no negócio (Handler, 1994).

A imagem refletida da sucessão é a aposentadoria (Lobley et al., 2010), culmina quando o agricultor chega à velhice, mas seu impacto se inicia 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 existência de um sucessor é positivamente associada à gestão atual e futura das propriedades rurais, sendo identificado que nas propriedades que não tinham um sucessor há maior probabilidade de entrarem em um período de estagnação, podendo levar a uma grande incerteza e resultar em tensão familiar (Wheeler et al., 2012).

Sob perspectiva social construtivista, a sucessão é resultado de como o desenvolvimento gradual da identidade do sucessor passou a refletir no conjunto sustentado e complexo de experiências, interações e expectativas que se relacionam com a propriedade rural (Leonard et al., 2017). É por meio da sucessão familiar que os sucessores aprendem as normas e os

valores da agricultura familiar 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).

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). Assim, a transferência da propriedade para um novo operador pode ter efeitos negativos, pois a exploração agrícola pode implicar a acumulação de conhecimentos específicos que se perdem se não forem transmitidos a uma criança que trabalhou com os pais (Corsi, 2009).

O despreparo dos filhos em administrar a atividade produtiva familiar enseja em desestímulo em ver a vida no meio rural como viável e sustentável, podendo ser motivado pelo afastamento deles das atividades da propriedade, bem como das decisões e da administração dos negócios (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 também o conhecimento específico produzido na propriedade (Bertoni & Cavicchioli, 2016).

Neste contexto, 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, 1996). As organizações precisam desenvolver a capacidade de sobreviver em um mercado global com base no conhecimento, para isso a gestão do conhecimento pode ser usada de forma efetiva nos negócios (Rowley, 1999). De tal forma, o conhecimento é um recurso valioso para a capacidade

de uma organização inovar e competir (Bollinger & Smith, 2001).

O conhecimento é apresentado como um conceito multifacetado com vários significados (Nonaka, 1994). Conhecimento é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, é tido como uma informação de alto valor que está pronta para ser aplicada a decisões e ações (Davenport et al., 1998).

O conhecimento é a interpretação das informações de um indivíduo com base em experiências, habilidades e competências pessoais (Bollinger & Smith, 2001). Pode ser explícito ou tácito, se referir a um objeto, a um estado cognitivo ou a 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). As indicações e caracterização de como o conhecimento se relaciona na sucessão rural serão inferidas a partir da análise dos dados, com a geração de categorias e propriedades.

3. METODOLOGIA

A codificação é pautada por um processo interativo de coleta e análise de dados, compreendendo as codificações: aberta, axial e seletiva (Strauss & Corbin, 2008). Os autores 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, contudo também pode bloquear a criatividade.

Como forma de obter prévia familiarização com o campo, foi gerado o ordenamento conceitual de acordo com os procedimentos de codificação inicial (aberta e axial) de Strauss e Corbin (2008). O ordenamento conceitual é a organização de dados em categorias discretas segundo suas propriedades e dimensões, além de uso da descrição para elucidar essas categorias (Strauss & Corbin, 2008).

Desta forma, foi realizada busca sistematizada na literatura técnica (acadêmica) e não-técnica, sendo que informações foram associadas aos resultados verificados. Não foi realizado aprofundamento nestas informações para não prejudicar o processo criativo; o objetivo foi gerar categorias iniciais, assim como as primeiras propriedades e os respectivos conceitos. Orientação teórica não foi o foco desta busca seguindo as orientações do método adotado.

A literatura técnica pode ser composta de 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). Neste artigo está sendo considerada como literatura técnica estudos identificados na base de dados *Web of Science* e *Scopus*, tidos como trabalhos acadêmicos. Destaca-se que o foco é uma leitura restrita dos resultados dos trabalhos que relacionem sucessão rural e conhecimento.

A literatura não-técnica compreende documentos, registros, relatórios, biografias, diários, manuscritos e outros materiais que podem ser usados 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). Para esta pesquisa, estão sendo considerados documentos mapeados em revistas comerciais, sites

ou *blogs* de instituições e veículos de comunicação relacionados ao agronegócio, compreendendo material escrito ou vídeo que tenham demonstrado relação entre sucessão rural e conhecimento.

Categorias são entendidas como conceitos, derivados dos dados, que representam os fenômenos; propriedades são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria; dimensões representam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha ou de uma faixa (Strauss & Corbin, 2008). Ao longo do processo de codificação, as categorias podem mudar de nome cada vez que se busca nos dados mais conceitos e se fazem comparações (Santos & Nóbrega, 2002).

A codificação aberta é o processo de decompor os dados em unidades distintas de significado (Goulding, 2002), tem como pressuposto descobrir, nomear e categorizar fenômenos segundo suas propriedades e dimensões; o objetivo da coleta de dados nesse momento é manter o processo de coleta aberto a todas as possibilidades (Strauss & Corbin, 2008). Nesta etapa, os dados são separados em partes distintas, comparados em busca de similaridades e diferenças; eventos considerados parecidos são agrupados sob conceitos abstratos, denominados “categorias” (Cepellos & Tonelli, 2020).

A codificação axial envolve a mudança para um nível mais alto de abstração (Goulding, 2002), nela 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), ou seja, é realizado o reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta (Cepellos & Tonelli, 2020). Nesta codificação os diagramas começam a tomar forma, podendo ser úteis para classificar as várias relações (Strauss & Corbin, 2008).

À medida que as categorias se tornam densas, ricas e precisas, suas inter-relações umas com

as outras tornam-se aparentes (Kenny & Fourie, 2015), seguindo para a codificação seletiva, nela o objetivo é integrar as categorias ao longo do nível dimensional para formar uma teoria, para validar as declarações de relações entre conceitos e para completar as categorias que precisem de mais refinamento. Nessa codificação, a amostragem é altamente seletiva (escolher propositalmente os locais para maximizar ou para minimizar diferenças) passa a ser fundamental (Strauss & Corbin, 2008).

A busca sistematizada na literatura técnica (acadêmica) foi realizada em 14 de dezembro de 2020, nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, pois as mesmas possibilitam um panorama mais amplo sobre a temática explorada. A *string* de pesquisa combinou palavras-chave que relacionam a sucessão rural familiar e o conhecimento, sendo utilizados os termos: *(farm succession) AND (knowledge) AND (famil*)*, (Quadro 1).

Os filtros adotados foram: a) somente artigos em *journals*; b) publicados no período entre 2011 e 2020; c) nos idiomas: inglês, espanhol ou português. Foram consideradas somente as revistas com fator de impacto classificadas nos quartis Q1, Q2 e Q3, da *Web of Science*. Assim, foram identificados 15 estudos, sendo desconsiderados: artigos duplicados (n=4); artigos que não relacionam a sucessão rural com conhecimento (n=4); e artigos publicados em periódicos com quartil diferente do estipulado (n=2). Dessa forma, cinco estudos foram selecionados na literatura técnica – Quadro 1.

A análise de conteúdo foi adotada tanto na literatura técnica quanto na não-técnica, sendo composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2016). Na pré-análise foi realizada busca e organização do material mediante leitura flutuante. Posteriormente, a exploração e inferência dos dados se deu por análise do *corpus* textual (resultados que associem sucessão rural e conhecimento).

Para investigação na literatura não-técnica foram consultadas, em agosto de 2021, somente fontes nacionais e regionais para contemplar aspectos do Brasil, os termos “sucessão rural” e “conhecimento” foram inseridos como palavras-chave na busca. Desta forma, o mapeamento foi realizado em revistas comerciais, *Google*, sites ou *blogs* relacionados ao agronegócio e publicações identificadas em instituições atuantes na temática, sendo um vídeo e quatro documentos impressos em meio digital.

Foram identificados resultados relevantes 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. É importante destacar que em consonância com o método, esta busca não foi exaustiva – optou-se por contemplar a mesma quantidade de materiais (X documentos literatura técnica e X documentos literatura não-técnica). Desta forma, totalizaram 10 estudos nas duas literaturas (técnica e não-técnica).

QUADRO 1 – Busca literatura técnica e resultados

Bases de Dados e palavras	Artigos	Duplicados	Excluídos	Selecionados
<i>Web of Science - Pesquisa Avançada</i>				
TÓPICO: <i>(farm succession) AND TÓPICO: (knowledge) AND famil*</i>	8	0	5	3
<i>Scopus - Documents (article title, Abstract, Keywords)</i>				
<i>“farm succession” AND knowledge AND famil*</i>	7	4	1	2
Total	15	4	6	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para o material selecionado resultante da busca nestas fontes, foi adotada a técnica de análise de conteúdo: o material foi pré-selecionado e analisado, sendo identificada a relação entre sucessão rural e conhecimento. Posteriormente, foi inferido o ordenamento conceitual utilizando-se as codificações aberta e axial de Strauss e Corbin (2008).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação aos estudos selecionados na literatura técnica, todos tem como cenário de estudo a Europa. A literatura não-técnica é composta por documentos e informações oriundas do Brasil. Como o foco do estudo é identificar a relação entre as duas temáticas, a questão geográfica não demonstrou significativa relevância na escolha dos materiais. A opção pelo Brasil se justifica pela importância de compreender melhor o processo no nosso país.

O Quadro 2 contempla o número de identificação (ID) dos 10 estudos analisados e suas referências. Como forma de avaliação prévia são apresentados códigos preliminares que foram associados aos estudos verificados. É possível observar que alguns códigos se repetem, como: habilidades, ensino superior e consultor agrícola.

Com base na análise e inferência dos estudos apontados, o ordenamento conceitual é apresentado. O código “influência paternal” foi identificado no ID 1. O estudo investiga práticas paternas em um contexto rural e aponta como diferentes formas de relações familiares desempenham um papel importante nos processos de sucessão na agricultura. Foi verificado, neste estudo, que a relação familiar (caso entre pai e filho) atua muitas vezes de forma distinta entre gerações, influenciando no modo de transmissão de conhecimento e, conseqüentemente, no processo sucessório. Assim, *a priori*, como podem existir outros atores que atuam neste processo, foram inferidos: Categoria “Influência de terceiros”, definida como: “Atores que se relacionam com o

sucessor rural e acabam por influenciar o futuro sucessor em suas escolhas e forma de aprendizado”, bem como Propriedade “Família/paternal”, conforme Quadro 3.

A ênfase no ID 2 é na geração futura de agricultores, código sugerido “diferentes fontes de conhecimento”. No estudo, entrevistas foram realizadas e são analisadas com base na teoria da resiliência, com enfoque na adaptação e renovação. A pesquisa aponta estratégias de gênero de estudantes agrícolas suecos para criar um negócio agrícola de sucesso no futuro. A estratégia que aponta a capacidade do sucessor em adquirir conhecimento de diferentes fontes foi citada e contemplada na Categoria II denominada “Competência” e Propriedade “Aquisição de conhecimento de diferentes fontes” – Quadro 4.

Definimos competência como uma capacidade que o indivíduo possui, contemplando: conhecimentos, habilidades e atitudes. O tema “competência” é apresentado na literatura sob diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional (Fleury & Fleury, 2004). Esses autores apontam que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

A partir deste entendimento, outras propriedades foram identificadas e inseridas nesta categoria, como o ID 4 e ID 3 – código “habilidades”. A partir de uma abordagem qualitativa, o ID 4 investigou o processo de sucessão intrafamiliar em empreendimentos agrícolas e hortícolas com base na perspectiva sucessora, demonstrando semelhanças educacionais e relacionais em diferentes países europeus. A análise remete à Propriedade “Habilidades”, sendo proposta de forma ampla sua conceitualização para contemplar diferentes habilidades.

QUADRO 2 – Detalhamento da literatura técnica e não-técnica

LITERATURA TÉCNICA			LITERATURA NÃO-TÉCNICA		
ID	Título / Autores / Ano	Códigos Associados	ID	Referência	Códigos Associados
1	<i>Resourcing Children in a Changing Rural Context: Fathering and Farm Succession in Two Generations of Farmers</i> (Brandth & Overrein, 2013)	- Influência paternal	6	(Sebrae, 2017)	- Conhecimento prático - Questões técnicas - Habilidades
2	<i>Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students</i> (Grubbström, Stenbacka & Joosse, 2014)	- Diferentes fontes de conhecimento - Programas de educação agrícola	7	(CNA Brasil, 2016)	- Cursos e palestras
3	<i>Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms</i> (Bertoni & Cavicchioli, 2016)	- Habilidades - Ensino superior	8	(Dia Rural, 2021)	- Ensino superior - Experiências de trabalho fora do negócio
4	<i>Taking the helm at the family operation under the watchful eye of the predecessor: Succession in European horticulture and agriculture</i> (Mair & Rombach, 2020)	- Habilidades	9	(Canal Rural, 2020)	- Conhecimento adquirido com os pais - Ensino superior
5	<i>Advisors perceptions of their role in supporting farm succession and inheritance</i> (Russell <i>et al.</i> , 2020)	- Consultor agrícola	10	(Globo Rural, 2015)	- Apoio e experiência pai e mãe - Consultor agrícola

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

QUADRO 3 – Ordenamento conceitual: categoria I (literatura técnica)

I) CATEGORIA: Influência de terceiros			
CONCEITO: Atores que se relacionam com o sucessor rural e acabam por influenciar o futuro sucessor em suas escolhas e forma de aprendizado.			
ID	Propriedade	Conceito	Informação
1	Família/paternal	Membros familiares que influenciam a geração de filhos sucessores conforme o ambiente que inserem os filhos enquanto crianças	“Os pais mais velhos fizeram o que sempre fizeram e souberam fazer - que é lavar, mas trouxeram os filhos com eles para os espaços adultos de trabalho. Os pais mais jovens não se associavam tanto com a fazenda como uma arena de transmissão de conhecimentos entre pai e filho. Eles encontraram novas arenas fora da fazenda para ficarem juntos e têm um foco maior nas atividades de lazer das crianças e em sua diversão e jogos.” (Brandth & Overrein, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ainda sobre a Propriedade “Habilidades”, o ID 3 aponta a transmissão das habilidades específicas da propriedade rural entre gerações, processo este que gera vantagem competitiva e torna a sucessão mais atraente. Nesta investigação, os autores utilizaram dados de uma amostra de propriedades de horticultura na Itália

e exploraram as múltiplas forças que impulsionam a sucessão nos negócios rurais. Os resultados apontaram que as características territoriais e socioeconômicas da região em que uma propriedade opera são importantes determinantes na probabilidade de um potencial sucessor assumir a gestão da propriedade.

QUADRO 4 – Ordenamento conceitual: categoria (literatura técnica)

II) CATEGORIA: Competência			
CONCEITO: Capacidade que o indivíduo possui - contempla conhecimentos, habilidades e atitudes.			
ID	Propriedade	Conceito	Informação
2	Aquisição de conhecimento de diferentes fontes	Capacidade em conseguir / obter contatos e fontes distintas de conhecimento, seja em âmbito local ou internacional	<i>“O agricultor solitário é substituído pelo agricultor que trabalha em rede e coopera.” (...) “As estratégias dos jovens agricultores envolvem aprender e adquirir conhecimento de diferentes fontes. Uma estratégia que os alunos têm para alcançar a resiliência futura é usar o conhecimento de natureza local e global. Para ser competitiva, uma fazenda moderna exige novas habilidades, como a capacidade de adquirir informações, contatos e influências, tanto local quanto internacionalmente.”</i> (Grubbström et al., 2014)
4	Habilidades	Capacidade ou aptidão que o indivíduo possui em diferentes âmbitos, como: organizacional, pessoal, técnico, comportamental, entre outros.	<i>“Os resultados mostram que um processo de sucessão bem-sucedido requer habilidades organizacionais e analíticas, habilidades pessoais avançadas e atitudes como paciência, calma e autoconfiança, bem como habilidades baseadas no conhecimento em comunicação, gestão, finanças e direito por parte de todos os envolvidos.”</i> (Mair & Rombach, 2020)
3			<i>“Em casos de fazendas com uma longa história, o capital humano e as habilidades específicas da fazenda, que foram transmitidas por gerações e acumuladas ao longo do tempo, transmite uma vantagem competitiva que torna a empresa familiar mais atraente para herdeiros em potencial.”</i> (Bertoni & Cavicchioli, 2016)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A análise dos demais estudos remeteu à Categoria III denominada “Qualificação”, Quadro 5. O ID 2 teve como código associado “Programas de educação agrícola” e foi contemplado na Categoria “Qualificação” com a propriedade “Cursos/Palestras/Programas”, pois apresenta em seus resultados relação com os programas de educação agrícola e a sucessão no campo.

Outro resultado interessante é apontado no ID 3 (código “Ensino Superior”), o estudo foi inferido e incluído na Categoria III “Qualificação” e Propriedade “Ensino Superior”. Nesta investigação foi apontada que a realização de um curso superior pelo provável sucessor pode ter um efeito negativo no processo sucessório, tendo em vista que o sucessor vai ter mais oportunidades em um contexto fora da propriedade rural.

No ID 5 (código “consultor agrícola”) é examinada a atuação dos consultores agrícolas no apoio a famílias de agricultores nos processos

complexos associados à sucessão e herança de propriedades agrícolas. Foi constatado que a posição independente sob o contexto familiar e relação de confiança estabelecida favorecem o papel exercido pelos consultores no aconselhamento e orientação sobre o processo sucessório. Foi inferida a Propriedade “Consultor Agrícola” dentro da Categoria III Qualificação.

Desta forma, *a priori*, três categorias foram identificadas na literatura técnica (acadêmica): I) Influência de terceiros; II) Competência e III) Qualificação.

Da mesma forma que na investigação na literatura acadêmica, a busca nos documentos da literatura não-técnica teve como foco investigar possíveis relações entre a sucessão rural e conhecimento, validando ou complementando os resultados já encontrados. Também foi realizada leitura flutuante do material escrito, em relação ao vídeo foi realizada transcrição dos trechos relevantes para a investigação.

QUADRO 5 – Ordenamento conceitual: categoria III (literatura técnica)

III) CATEGORIA: Qualificação			
CONCEITO: Educação formal e outras fontes externas para obtenção de conhecimento.			
ID	Propriedade	Conceito	Informação
2	Cursos/ Palestras/ Programas	Eventos pontuais organizados com a finalidade de abordar temáticas específicas visando disseminar conhecimento e troca de experiências	<i>“Uma implicação dos resultados para os programas de educação agrícola é que os jovens agricultores em potencial precisam de oportunidades para discutir as estratégias de seus futuros negócios agrícolas, a sucessão geracional e as questões de gênero.”</i> (Grubbström et al., 2014)
3	Ensino superior	Responsável pelo ensino formal, realizado em instituição reconhecida como ensino superior	<i>“Descobrimos que o ensino superior dos agricultores teve um forte efeito negativo (–32%) na transferência de propriedades agrícolas familiares ...o que significa que os filhos de fazendeiros graduados são prováveis ser altamente educados e, portanto, ter um maior potencial fora da fazenda.”</i> (Berton & Cavicchioli, 2016)
5	Consultor agrícola	Técnico responsável em prestar apoio, aconselhar e treinar os envolvidos no processo de sucessão	<i>“Os consultores agrícolas têm um papel fundamental a desempenhar no aconselhamento aos agricultores sobre a fase de sucessão da transferência da propriedade, especialmente nas fases iniciais do processo, onde é necessário um alto nível de confiança e o fornecimento de informações é fundamental.”</i> (Russell et al., 2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O estudo denominado ID 6 permitiu a inferência de três códigos: conhecimento prático, questões técnicas e habilidades. O estudo é de um documento apresentado no *blog* do Sebrae Santa Catarina/SC que trata sobre sucessão em empresas familiares rurais. A matéria possibilita alguns *insights* interessantes, como no trecho em que aponta sobre o conhecimento prático que não é suficiente para dar continuidade ao negócio. Além disso, aponta que o futuro líder não terá êxito tão somente com conhecimento sobre questões técnicas. Desta análise inferiu-se que “questões técnicas” podem também estar relacionadas ao conhecimento prático – como citado no documento. Desta forma é sugerida uma nova propriedade “Conhecimento na prática”, incluída na Categoria II – Competência (Quadro 6).

No ID 6 a Propriedade “Habilidades” foi confirmada ao apresentar a necessidade do futuro sucessor ter outras aptidões como gestão de pessoas e gestão empresarial. Este documento também aponta que para possuir este tipo de habilidades, é imprescindível a qualificação do produtor, contudo não aponta como a mesma é realizada, por isso não está contemplada na Categoria III - Qualificação.

O ID 9 permitiu inferir os códigos: conhecimento adquirido com os pais e ensino superior. O documento se trata de uma notícia publicada em emissora de televisão com sede em São Paulo – SP. Este veículo de comunicação é um dos principais especializados em agronegócio no país. A notícia buscou entender as chaves da sucessão familiar no campo, trazendo aspectos como consciência, mobilidade e conectividade. Aponta sobre produtores que aprenderam o ofício do campo juntamente com os pais, desta forma foi inferida uma nova propriedade, denominada “Conhecimento com familiar”, na Categoria II - Competência.

O ID 10 inferiu os códigos: apoio e experiência pai e mãe e consultor agrícola. O documento é uma reportagem (vídeo) apresentado no programa televisivo Globo Rural sobre a sucessão rural no Centro-Oeste. Aponta que a transição de pai para filho nos negócios vem sendo feita de forma mais profissional, surgindo a denominação sucessores ao invés de herdeiros. Destaca alguns casos de sucesso na região, em um deles a sucessora destaca o papel e experiência dos pais no apoio da gestão do negócio. Foi inserido também na Propriedade “Conhecimento com familiar”, na Categoria III – Competência, Quadro 6.

QUADRO 6 – Ordenamento conceitual: categoria (literatura não-técnica)

II) CATEGORIA: Competência			
CONCEITO: Capacidade que o indivíduo possui - contempla conhecimentos, habilidades e atitudes.			
ID	Propriedade	Conceito	Informação
6	Conhecimento na prática	É o conhecimento aprendido ao executar a atividade de forma prática	<p><i>“Apenas o conhecimento prático do trabalho não é suficiente para dar continuidade ao negócio”</i></p> <p><i>“Ao definir o sucessor que estará à frente dos negócios, o produtor rural não deve pensar apenas em quanto o futuro líder sabe executar questões técnicas”</i></p>
6	Habilidades	Capacidade ou aptidão que o indivíduo possui em diferentes âmbitos, como: organizacional, pessoal, técnico, comportamental, entre outros.	<p><i>“É fundamental que o produtor conheça alguns princípios de gestão de pessoas e recursos humanos, que facilitam as relações das empresas familiares”</i></p> <p><i>“Devem ser avaliadas as habilidades de administração e gestão empresarial do herdeiro, que terá o dever de transmitir os valores e propósitos do negócio às futuras gerações, para que as empresas familiares perdurem”</i></p>
9	Conhecimento com familiar	É o conhecimento aprendido juntamente com membro da família	<i>“Elton, de 32 anos, afirma que a lida na propriedade começou com seu pai. Mas, após o falecimento do patriarca, dona Nair teve que assumir os negócios. “Quando meu marido faleceu, ele já mexia com laranja. O Elton tinha 12 anos, e eu falei: não vou cruzar os braços. Eu vou à luta. E estamos aqui até hoje”, diz a produtora rural, que também cresceu na roça, ajudando os pais.”</i>
10			<p><i>“Produtor vê dificuldade de fazer sucessão com antecessor ausente.”</i></p> <p><i>“Sucessora ressalta sobre o apoio do pai / mãe, sobre a experiência deles para a gestão do negócio familiar.”</i></p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Outra questão sobre o ID 9 é o destaque sobre o sucesso desempenhado na atividade produtiva familiar, resultado tanto da experiência prática da mãe e aliado ao conhecimento técnico e digital do filho. Isso mostra que este conhecimento é oriundo da realização de curso superior. Desta forma, foi validada a Categoria III - Qualificação e a Propriedade “Ensino superior” – Quadro 7. A notícia veiculada no ID 9 também indica o desafio no campo quando o jovem sai para estudar, podendo haver uma desconexão do futuro sucessor com o meio rural. Para evitar essa desconexão, o especialista avalia que os pais devem mostrar a importância do negócio familiar.

O ID 8 é uma notícia publicada em veículo de comunicação sobre o agronegócio, trata da sucessão rural como um processo importante para dar continuidade no negócio familiar e sugere dicas para preparar o sucessor com antecedência como: investir em conhecimento, contar com o auxílio de tecnologia

e entender o mercado. O documento ressalta a importância de investir em educação, apontando sobre o ensino superior, por isso foi incluído na Propriedade “Ensino Superior”.

Outro apontamento no ID 8 é a relevância do sucessor ter experiências de trabalho fora do negócio familiar, que essa vivência contribuirá positivamente com a sua gestão. Entende-se que este fator pode ser considerado uma forma de qualificação do sucessor, assim foi incluído na Categoria III - Qualificação e adicionada uma nova Propriedade “Experiência em outras empresas”.

O ID 7 é uma notícia veiculada na Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, 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. Este documento foi analisado e proposto na

Categoria III – Qualificação, na Propriedade: “Cursos/Palestras/Programas”.

O ID 10 também aborda a questão dos consultores agrícolas como relevante para o processo sucessório, por isso foi inserido na Categoria III – Qualificação, na propriedade: “Consultor agrícola”.

A Figura 1 ilustra as três categorias identificadas na literatura técnica e não-técnica: I - Influência de terceiros, II - Competência e III - Qualificação. As respectivas propriedades foram inseridas conforme identificação em cada categoria. As propriedades habilidades, cursos/palestras/programas, consultor

agrícola e ensino superior foram inferidas em mais de um estudo. Por outro lado, as propriedades: família/paternal, aquisição de conhecimento de diferentes fontes, conhecimento com familiar, conhecimento na prática e experiência em outras empresas - foram inferidas uma única vez, seja na literatura técnica ou não técnica.

É interessante destacar que neste nível de investigação ainda não foi possível identificar inter-relações entre as categorias e propriedades, o que possivelmente será observado com o avanço das demais etapas de pesquisa e procedimentos de Strauss e Corbin (2008).

QUADRO 7 – Ordenamento conceitual: categoria III (literatura não-técnica)

III) CATEGORIA: Qualificação			
CONCEITO: Educação formal e outras fontes externas para obtenção de conhecimento.			
ID	Propriedade	Conceito	Informação
9	Ensino superior	Responsável pelo ensino formal, realizado em instituição reconhecida como ensino superior	“Já sabendo desde cedo que queria dar continuidade à história iniciada pelo pai, Elton acabou se formando em Engenharia Agrônoma e se tornou de vez o parceiro da mãe nos negócios.
8			Com os conhecimentos adquiridos pelo curso, ele buscou estabelecer novos parâmetros para a propriedade, procurando diversificar a produção. Foi aí que entrou a avicultura.”
8	Experiência em outras empresas	Experiência de trabalho fora do negócio familiar	“Aos que já estiverem decididos a participar da gestão eficiente da fazenda, é preciso investir em educação. Cursos de administração, agronomia e outros estudos relacionados podem contribuir — e muito — para o futuro da propriedade.”
7	Cursos / Palestras / Programas	Eventos pontuais organizados com a finalidade de abordar temáticas específicas visando disseminar conhecimento e troca de experiências	“Outro passo importante nesse sentido é que os sucessores busquem, se possível, experiências de trabalho fora do negócio familiar, para desenvolverem uma identidade profissional própria. Essa vivência, sem dúvida, contribuirá positivamente com a sua gestão.”
10	Consultor agrícola	Técnico responsável em prestar apoio, aconselhar e treinar os envolvidos no processo de sucessão	“Estamos preocupadas, porque meu pai já está com mais de 60 anos e nós precisamos nos preparar para assumir os negócios da família. Eu e minhas irmãs estamos em busca de qualificação e conhecimento e estas palestras do Soja Brasil abordaram assuntos sobre os quais eu nunca tinha pensado.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

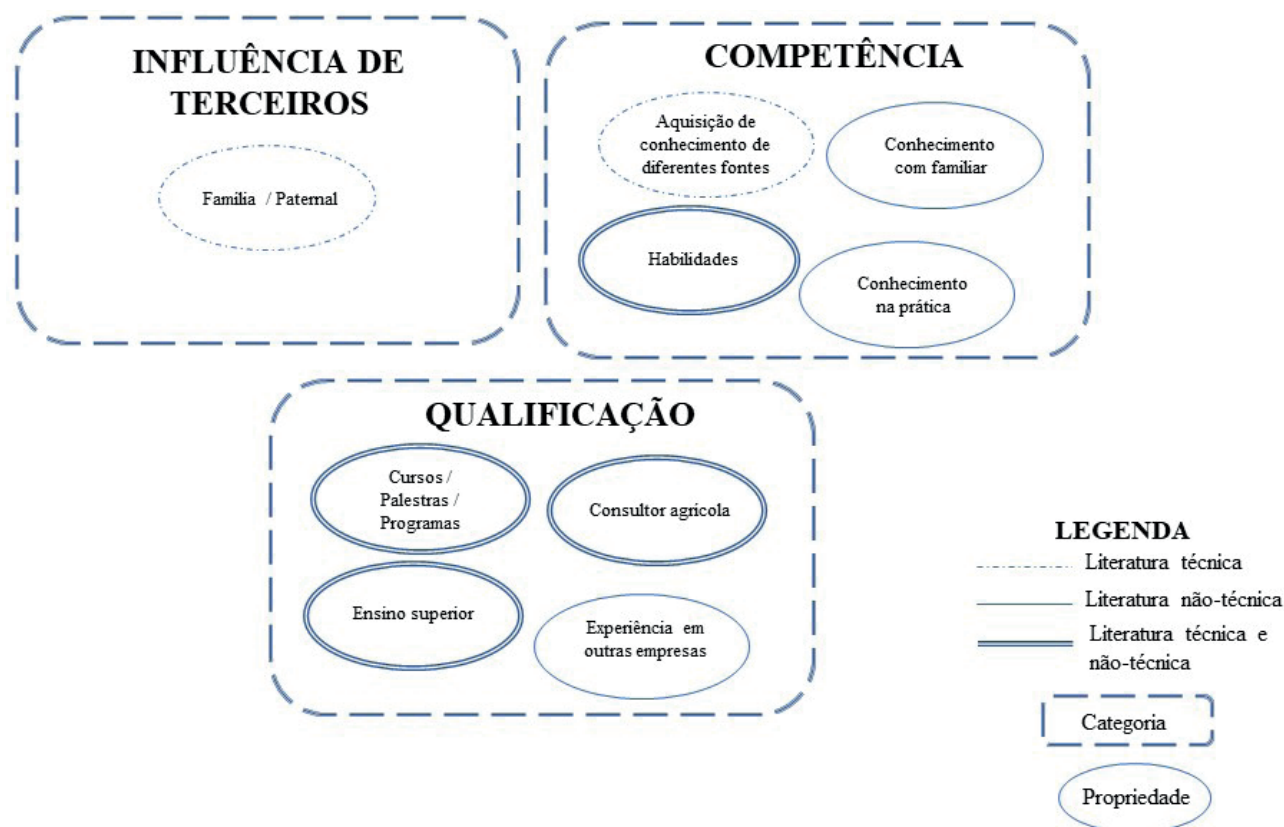


FIGURA 1 – Categorias e propriedades da literatura técnica e não técnica

Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

CONCLUSÕES

Este artigo buscou apresentar categorias e propriedades que podem nortear a relação da sucessão rural e conhecimento, a partir das técnicas da *Grounded Theory*, abordagem de Strauss e Corbin (2008). As técnicas foram utilizadas na análise da literatura (técnica e não-técnica), a fim de obter informações preliminares para maiores e futuras investigações sobre a relação da sucessão rural e conhecimento.

O uso da literatura é uma abordagem possível para a construção de uma *Grounded Theory*, não sendo considerada uma limitação no estudo. Os teóricos fundamentados não usam a literatura para forçar aplicações ou deduções, mas são guiados por um conjunto de princípios de sensibilização de dados (Thornberg, 2012).

Os dados sugerem o ordenamento conceitual composto por três categorias - influência de terceiros,

competência e qualificação - e nove propriedades: família/paternal, aquisição de conhecimento de diferentes fontes, habilidades, conhecimento com familiar, conhecimento na prática, cursos/palestras/programas, ensino superior, consultor agrícola e experiência em outras empresas.

Essas categorias e propriedades trazem significativas reflexões quanto ao processo, a necessidade de conscientização e preparo dos envolvidos, preparo técnico e comportamental do sucessor(es), flexibilização das partes (sucessor(es) e sucedido) para que haja uma transferência gradual de importantes conhecimentos acumulados ao longo da história da propriedade. Todos esses *insights* reforçam a complexidade do processo e a importância de um planejamento consistente envolvendo a família como um todo.

Como limitação tem-se o recorte temporal que foi feito e as escolhas ao longo do processo que podem ter limitado alguns resultados. Esse aspecto é presente

em revisões, por isso sugere-se investigar um maior número de estudos na literatura, diferentes fontes e bases de dados, possibilitando a identificação de novas categorias e propriedades. Além disso, a realização de entrevista(s) com sucessor rural, adotando a técnica de comparação constante de Strauss e Corbin (2008), poderia elucidar e aumentar a reflexão sobre as inter-relações entre categorias e propriedades, avançando também para o nível de dimensões.

Tendo em vista o desafio no uso das técnicas da *Grounded Theory*, esta investigação pode contribuir para que novos pesquisadores sejam estimulados a adotá-la e haja maior disseminação. Esses resultados podem direcionar investigações futuras que tratem sobre sucessão rural e conhecimento, uma vez que oferece *insights* ao preparar o pesquisador para o que, possivelmente, encontrará no campo empírico.

AGRADECIMENTOS

Pelo apoio oferecido pelas agências de fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (312225/2020-2, 200092/2022-7 e 406013/2023-3), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes e Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul - Fundect (TO: 287/2022 – SIAFEM: 32206; TO: 100/2023 – SIAFEM: 33080).

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1º ed). Edições 70.
- Bertoni, D., & Cavicchioli, D. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. *Land Use Policy*, 57, 739–748. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.002>
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7.
- Brandth, B., & Overrein, G. (2013). Resourcing Children in a Changing Rural Context: Fathering and Farm Succession in Two Generations of Farmers. *Sociologia Ruralis*, 53(1), 95–111. <https://doi.org/10.1111/soru.12003>
- Canal Rural. (2020, fevereiro 21). Consciência, mobilidade e conectividade, as chaves para manter o jovem no campo. <https://www.canalrural.com.br/ligados-e-integrados/consciencia-mobilidade-e-conectividade-as-chaves-para-manter-o-jovem-no-campo/>
- CNA Brasil. (2016, setembro 27). Confederação Da Agricultura e Pecuária Do Brasil (CNA). <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/sucesso%C3%A3o-familiar-%C3%A9-um-assunto-que-chama-a-aten%C3%A7%C3%A3o-do-produtor-de-quer%C3%Aancia>
- Corsi, A. (2009). Family farm succession and specific knowledge in Italy. *Rivista di economia agraria*, 64(1–2), 13–30.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43.
- Dia Rural. (2021, março 30). Entenda o que é Sucessão Familiar e como ela se aplica ao Produtor Rural. <https://controle.diarural.com.br/entenda-o-que-e-sucessao-familiar-e-como-ela-se-aplica-ao-produto-rural/>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de administração de empresas*, 44(1), 44–57.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). The farm as a family business: A review. *Journal of Agricultural Economics*, 39(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1988.tb00560.x>
- Globo Rural (Diretor). (2015, setembro 13). <https://www.youtube.com/watch?v=9ZL1VO4nAGs&t=48s>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

- Grubbström, A., Stenbacka, S., & Joosse, S. (2014). Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. *Journal of Rural Studies*, 35, 152–161.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133–157.
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509–534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.04.002>
- Inwood, S. M., & Sharp, J. S. (2012). Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.07.005>
- Joosse, S., & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming–Not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, 198–208.
- Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., & Mahon, M. (2017). Policy drivers of farm succession and inheritance. *Land use policy*, 61, 147–159.
- Lobley, M. (2010). Succession in the family farm business. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851.
- Lobley, M., Baker, J. R., & Whitehead, I. (2010). Farm succession and retirement: Some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(1), 49–64.
- Matte, A., & Machado, J. A. D. (2016). Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. *Revista de Estudos Sociais*, 18(37), 130–151.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.
- Potter, C., & Lobley, M. (1992). Ageing and succession on family farms: The impact on decision-making and land use. *Sociologia ruralis*, 32(2–3), 317–334.
- Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library management*.
- Russell, T., Breen, J., Gorman, M., & Heanue, K. (2020). Advisors perceptions of their role in supporting farm succession and inheritance. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 1–12.
- Sebrae. (2017, junho 27). Portal de Atendimento SEBRAE/SC. <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empresas-familiares-meio-rural/>
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2º ed). Bookman Editora.
- Thornberg, R. (2012). Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), 243–259. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.581686>
- Wheeler, S., Bjornlund, H., Zuo, A., & Edwards, J. (2012). Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. *Journal of rural studies*, 28(3), 266–275.
- Więcek-Janka, E., Majchrzak, J., Wyrwicka, M., & Weber, G. W. (2021). Application of grey clusters in the development of a Synthetic Model of the goals of Polish family enterprises' successors. *Grey systems: theory and application*, 11(1), 63–79.