

CONHECIMENTO DO SUCESSOR RURAL EM NEGÓCIO FAMILIAR À LUZ DA *GROUNDNED THEORY*: CATEGORIAS E PROPRIEDADES DA LITERATURA TÉCNICA E NÃO-TÉCNICA

Lidiane Parron Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
lidianeparron@gmail.com

Erlaine Binotto
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
erlainebinotto@ufgd.edu.br

Maricel Karina López Torres
Faculdade Senac Palhoça - SENAC/SC
maricel.torres@sc.senac.br

Paulo Cristiano de Oliveira
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
- Faculdade de Tecnologia da Zona Leste
paulo.oliveira@fatec.sp.gov.br

Victor Fraile Sordi
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
victor.sordi@ufms.br

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 apresentar categorias e propriedades que irão nortear 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* (Teoria Fundamentada em Dados), 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 gera importantes informações e *insights* sobre a temática e contribui na disseminação das técnicas do método.

Palavras-chave: Sucessão Rural; Conhecimento; Teoria Fundamentada em Dados; Pesquisa Qualitativa.

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).

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).

Neste contexto, preparar o futuro gestor com conhecimentos apropriados e capacidade para administrar os ativos de conhecimento, para assumir a função de sucessor do negócio é imprescindível tanto para a continuidade, quanto para novos direcionamentos da empresa familiar. Consequentemente, o pressuposto deste artigo tem como base a possibilidade de que pouco preparo deste sucessor traga implicações negativas para a gestão do empreendimento. Além disso, aspectos mais profundos e subjetivos do conhecimento existente no vínculo familiar podem se perder dependendo dos rumos tomados na transferência da gestão ou das decisões quanto a propriedade rural.

Portanto, para fazer frente a esta situação e esclarecer os desafios e potencialidades neste processo, o presente estudo tem como objetivo apresentar categorias e propriedades que podem nortear a relação da sucessão rural e conhecimento. Como estratégia de pesquisa foi adotada abordagem qualitativa a partir de codificações iniciais na literatura (técnica e não-técnica), conforme as técnicas do método *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) - abordagem de Strauss e Corbin (2008). Esta pesquisa se configura como etapa inicial de tese

de doutoramento.

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; WESTHEAD; WRIGHT, 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), 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; BAKER; WHITEHEAD, 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).

O nível de sucessão no campo tem implicações para a produção e a política de preços, para a política de uso da terra e para o ritmo das mudanças estruturais na agricultura (FENNELL, 1981). 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; DE LONG; BEERS, 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 tido como conhecimento acadêmico ou "saber o que", é descrito em linguagem formal, mídia impressa ou eletrônica, muitas vezes baseado em processos de trabalho estabelecidos; o tácito é aquele conhecimento prático orientado para a ação ou "como fazer" baseado na prática, adquirido por experiência pessoal, raramente expresso abertamente, muitas vezes se assemelha à intuição (SMITH, 2001), é o 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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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). 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).

Para isso, 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). As categorias podem mudar de nome cada vez que se buscar nos dados mais conceitos e se fazem comparações, sendo que tais modificações acontecem até que se encontre o significado mais apropriado (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. 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 baixo fator de impacto (n=2). Somente estudos classificados nos quartis Q1, Q2 e Q3 foram considerados, totalizando cinco estudos selecionados na literatura técnica.

Quadro 1 – Busca literatura técnica e resultados

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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).

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 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

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.

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.

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.

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

D) 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 lavrar, 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

			<i>em sua diversão e jogos.”</i> (BRANDTH; OVERREIN, 2013)
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

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). Estes 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.

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)

<p>II) CATEGORIA: Competência CONCEITO: Capacidade que o indivíduo possui - contempla conhecimentos, habilidades e atitudes.</p>
--

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.”(GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014)</i>
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.” (MAIR; ROMBACH, 2020)</i>
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”. (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016)</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 tem 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.

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.”(GRUBBSTRÖM; STENBACKA; JOOSSE, 2014)</i>
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.” (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016).</i>
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.” (RUSSELL et al., 2020)</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 complementado 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.

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 – 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.

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 esta 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 esta 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”.

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	<i>“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. Com os conhecimentos adquiridos pelo curso, ele buscou estabelecer novos parâmetros para a propriedade, procurando diversificar a produção. Foi aí que entrou a avicultura.”</i>

8			<i>“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.”</i>
8	Experiência em outras empresas	Experiência de trabalho fora do negócio familiar	<i>“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.”</i>
7	Cursos / Palestras / Programas	Eventos pontuais organizados com a finalidade de abordar temáticas específicas visando disseminar conhecimento e troca de experiências	<i>“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.”</i>
10	Consultor agrícola	Técnico responsável em prestar apoio, aconselhar e treinar os envolvidos no processo de sucessão	<i>“Para que a propriedade siga como o melhor negócio para a família e funcionários, muitos produtores contratam consultores para ajudar na sucessão.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 ilustra as três categorias identificadas na literatura técnica e não-técnica: I - Influência de terceiros, II - Competência e III - Qualificação. A Categoria I (Influência de terceiros) foi verificada somente na literatura técnica, por isso é circulada com linha tracejada, já as outras duas Categorias (II e III) foram verificadas nas buscas da literatura técnica e não-técnica, por isso foi circulada com linha contínua.

As respectivas propriedades foram inseridas conforme identificação em cada categoria. As propriedades habilidades, cursos/palestras/programas, consultor agrícola e ensino superior – circuladas com linhas contínua – representam que 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 – circuladas com linha tracejada - foram inferidas uma única vez nos estudos analisados.

Figura 1 – Categorias e propriedades literatura técnica e não técnica



Fonte: Elaborada pelos autores.

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).

4 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 que investigar um maior número de estudos na literatura poderia trazer 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.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107, mar. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- 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**, v. 57, p. 739–748, 30 nov. 2016.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of knowledge management**, 2001.

BRACCI, E.; VAGNONI, E. Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. **IUP Journal of Knowledge Management**, 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**, v. 53, n. 1, p. 95–111, jan. 2013.

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.

CNA BRASIL. 27 set. 2016. **Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)**. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/sucesso-familiar-um-assunto-que-chama-a-atencao-do-produtor-de-querencia>. Acesso em: 22 fev. 2021.

CORSI, A. Family farm succession and specific knowledge in Italy. **Rivista di economia agraria**, v. 64, n. 1–2, p. 13–30, 2009.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43, 1998.

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.

FENNELL, R. Farm succession in the European Community. **Sociologia Ruralis**, v. 21, n. 1, p. 19–42, 1981.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas** v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.

GASSON, R. *et al.* The farm as a family business: a review. **Journal of Agricultural Economics**, v. 39, n. 1, p. 1–41, jan. 1988.

GLOBO RURAL. Reportagem: Sucessão Rural no Centro Oeste. 13 set. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9ZL1VO4nAGs&t=48s>. Acesso em: 22 fev. 2021.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109–122, dez. 1996.

GRUBBSTRÖM, A.; STENBACKA, S.; JOOSSE, S. Balancing family traditions and business: Gendered strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**, v. 35, p. 152–161, 2014.

HANDLER, W. C. Succession in family business: A review of the research. **Family business review**, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

HOWORTH, C.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 4, p. 509–534, jul. 2004.

INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 107–117, jan. 2012.

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

LEONARD, B. *et al.* Policy drivers of farm succession and inheritance. **Land use policy**, v. 61, p. 147–159, 2017.

LOBLEY, M. Succession in the family farm business. **Journal of Farm Management**, 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**, v. 1, n. 1, p. 49–64, 2010.

MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, p. 130–151, 2016.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**: Doubleday, 1966.

POTTER, C.; LOBLEY, M. Ageing and succession on family farms: the impact on decision-making and land use. **Sociologia ruralis**, v. 32, n. 2–3, p. 317–334, 1992.

ROWLEY, J. What is knowledge management? **Library management**, 1999.

RUSSELL, T. *et al.* Advisors perceptions of their role in supporting farm succession and inheritance. **The Journal of Agricultural Education and Extension**, p. 1–12, 2020.

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**, 2001.

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

THORNBERG, R. Informed Grounded Theory. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 56, n. 3, p. 243–259, 1 jun. 2012.

WHEELER, S. *et al.* Handing down the farm? The increasing uncertainty of irrigated farm succession in Australia. **Journal of rural studies**, v. 28, n. 3, p. 266–275, 2012.