



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO –
CAMPUS IPAMERI
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

KAMILA GOMES DE MELO
KAROLAINY LEMOS GARCIA
LAÍZA FERNANDA VAZ
TAUANE SILVA

DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

IPAMERI - GO
2025

KAMILA GOMES DE MELO
KAROLAINY LEMOS GARCIA
LAÍZA FERNANDA VAZ
TAUANE SILVA

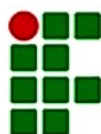
DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ipameri, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Ivan Alves

IPAMERI - GO

2025



TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do Autoras:

Kamila Gomes de Melo

Matrícula: 2022212202930003

Karolainy Lemos Garcia

Matrícula: 2022112202930012

Laíza Fernanda Vaz

Matrícula: 2022112202930024

Tauane Silva

Matrícula: 2022112202930007

Título do Trabalho: **Desafios da sucessão familiar no agronegócio.**

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique: _____

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: __/__/__

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☐ Sim ☒ Não


DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Ipameri, 08/12/25.
Local Data

Documento assinado digitalmente
 TAUANE SILVA
Data: 04/12/2025 10:55:37-0300
Verifique em <https://validar.itb.gov.br>

Kamila Gomes de Melo

Raíssa Fernanda Vaz

Kendaliny Lemos Gomes

Assinatura das Autoras

Ciente e de acordo:

200172 elica

Assinatura do(a) orientador(a)

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBI**

S586 Silva, Tauane
Desafios da Sucessão Familiar no Agronegócio / Tauane Silva.
Ipameri 2025.

25f.

Orientador: Prof. Me. Ivan Alves.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 1220293 -
Bacharelado em Administração - Campus Ipameri (Campus
Ipameri).
1. Agricultura familiar. 2. Estratégias sucessórias. 3. Patrimônio.
4. Identidade organizacional. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS IPAMERI

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CURSO - TC

Às 21 horas e 15 minutos do dia 02 de dezembro de 2025, na sala n.º 02 nas dependências Instituto Federal Goiano – Campus Ipameri, nesta cidade de Ipameri, procedeu-se à defesa do Trabalho de Curso, modalidade de Artigo Científico, conforme estabelecido pelo regulamento desta Instituição, de autoria do(s) acadêmico(s) (as) **Kamila de Melo Gomes; Karolainy Garcia Lemos; Laiza Fernanda Vaz e Tauane Silva** sob a orientação do Professor(a) **Ivan Alves**

À oportunidade foram convidados os professores (as) **Rhennan Lazaro de Paulo Lima e Mirian Rosa Pereira** para fazerem parte da Banca Examinadora.

Após realizada a apresentação do(a) acadêmico(a), no período estipulado pela banca de 20 minutos, foi aberto espaço para as arguições dos professores convidados e também pelos demais presentes. Em seguida, o docente responsável por presidir a Banca Examinadora solicitou aos presentes que se retirassem. Finalmente, pela média aritmética entre as notas atribuídas pelos 3 (três) docentes participantes, chegou-se a nota final de 5,2 pontos, estando o(s) acadêmico(s) APROVADO(S), na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. O resultado dessa disciplina representa parte dos pré-requisitos para a obtenção do título de Bacharel Em ADMINISTRAÇÃO, pelo Instituto Federal Goiano Campus Ipameri.

Sendo esta a expressão da verdade, eu Prof(a) **Ivan Alves** lavrei a presente Ata, que após lida e achada conforme, vai por todos assinada.

Ivan Alves
Prof. IVAN ALVES – Presidente da Banca

Rhennan Lazaro de P. Lima
Prof(a). RHENNAN LAZARO DE PAULO LIMA Convidado 1

Mirian Rosa
Prof(a). MIRIAN ROSA Convidado 2

Karolainy Lemos Garcia
Tauane Silva
Laiza Fernanda Vaz
Kamila Gomes de Melo
Acadêmico (s) (as)

DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Kamila Gomes De Melo¹

Karolainy Lemos Garcia²

Laíza Fernanda Vaz³

Tauane Silva⁴

Ivan Alves⁵

RESUMO

O agronegócio brasileiro consolidou-se como um dos pilares da economia nacional, resultado de um processo histórico que evoluiu da agricultura colonial à moderna cadeia produtiva integrada e globalizada. Nesse contexto, as empresas familiares rurais enfrentam o desafio da sucessão, cuja falta de planejamento pode comprometer a continuidade e a sustentabilidade do setor. O presente estudo teve como objetivo analisar como a cultura e os valores familiares influenciaram o processo sucessório no agronegócio e identificar os fatores críticos que dificultaram a elaboração e implementação de um plano formal. Assim, avaliaram-se os impactos da ausência desse planejamento estruturado na continuidade e sustentabilidade das empresas familiares do setor agropecuário. Por meio da revisão bibliográfica, validou-se a intensa influência dos valores e da cultura familiar no processo. Dentre os desafios, a ausência de um planejamento sucessório formal constitui o principal obstáculo à continuidade das empresas familiares, gerando conflitos internos, fragmentação patrimonial, descontinuidade do negócio e perda de competitividade frente às demandas de um mercado cada vez mais exigente. Portanto, a continuidade do negócio exige a conciliação estratégica entre tradição e inovação, o investimento na formação dos sucessores, a estrutura de governança formalizada e a implementação de ferramentas jurídicas e financeiras para a segurança patrimonial.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Estratégias sucessórias. Patrimônio. Identidade organizacional.

ABSTRACT

Brazilian agribusiness has consolidated itself as one of the pillars of the national economy, a result of a historical process that evolved from colonial agriculture to a modern integrated and globalized production chain. In this context, rural family businesses face the challenge of succession, the lack of planning for which can

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Ipameri. Email: kamilagomees1@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Ipameri. Email: karolgarciaa27@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Ipameri. Email: laizananda23@gmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Ipameri. Email: tauanesilva754@gmail.com

⁵ Orientador no Curso de Administração do Instituto Federal Goiano - Campus Ipameri. Email: ivan.alves@ifgoiano.edu.br

compromise the continuity and sustainability of the sector. This study aimed to analyze how family culture and values influenced the succession process in agribusiness and to identify the critical factors that hindered the development and implementation of a formal plan. Thus, the impacts of the absence of this structured planning on the continuity and sustainability of family businesses in the agricultural sector were evaluated. Through a literature review, the intense influence of family values and culture on the process was validated. Among the challenges, the absence of formal succession planning constitutes the main obstacle to the continuity of family businesses, generating internal conflicts, asset fragmentation, business discontinuity, and loss of competitiveness in the face of increasingly demanding market requirements. Therefore, business continuity requires a strategic balance between tradition and innovation, investment in the training of successors, a formalized governance structure, and the implementation of legal and financial tools for asset protection.

Keywords: Family farming. Succession strategies. Assets. Organizational identity.

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro constitui-se como um dos principais pilares da economia nacional, desempenhando papel estratégico tanto no abastecimento interno quanto nas exportações. Desde o período colonial, a agricultura foi a base do desenvolvimento socioeconômico do país, estruturada inicialmente em grandes propriedades monocultoras e com forte dependência da mão de obra escravizada. Contudo, foi a partir da segunda metade do século XX que o setor passou por transformações mais profundas, em especial com a chamada Revolução Verde, marcada pela introdução de insumos químicos, mecanização agrícola e novas variedades vegetais, que ampliaram a produtividade e a competitividade da produção agropecuária (Balsan, 2006; Faria, 2014; Arruda *et al.*, 2022).

A modernização da agropecuária também trouxe impactos sociais significativos. O avanço tecnológico e a mecanização resultaram em mudanças no perfil da população rural, que passou a migrar em massa para as cidades. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) revelam que, enquanto em 1940 cerca de 31,3% da população residia em áreas urbanas, em 2021 esse índice atingiu aproximadamente 85%. Esse êxodo rural transformou o modo de vida no campo e exigiu dos produtores maior profissionalização, adoção de inovações e

gestão eficiente para manter a competitividade e responder às crescentes demandas internas e externas.

Na década de 1990, o termo agronegócio passou a ser amplamente utilizado no Brasil, generalizando o conjunto de atividades que compõem a cadeia agroindustrial. Entretanto, ainda persiste uma visão equivocada que busca separar a agropecuária em “agricultura familiar” e “agricultura empresarial”. Como ressalta Araújo (2022), ambos os segmentos fazem parte do mesmo setor, uma vez que o agricultor familiar também exerce função empresarial e contribui para a dinâmica do agronegócio nacional, não havendo, portanto, uma ruptura entre essas categorias.

Nesse cenário, destaca-se a relevância da agricultura familiar, responsável por grande parte da produção de alimentos, geração de empregos e desenvolvimento regional. No entanto, sua estrutura de gestão traz consigo um desafio recorrente: o processo de sucessão. Desde os tempos coloniais, quando as capitânicas hereditárias representaram a primeira forma de transferência patrimonial e administrativa, a sucessão no campo sempre esteve ligada à preservação do patrimônio e da cultura familiar (Bernhoeft, 1991; 1999).

Apesar de sua importância, a sucessão familiar é frequentemente marcada por dificuldades. A ausência de um planejamento sucessório formal pode resultar em conflitos entre herdeiros, fragmentação patrimonial e até mesmo a inviabilidade da continuidade do negócio. Segundo Leone (2005), grande parte dos problemas enfrentados pelas empresas familiares decorre da falta de preparo para a transição geracional, que exige não apenas aspectos jurídicos e financeiros, mas também emocionais e de governança. Complementarmente, Miller e Le Breton-Miller (2006) ressaltam que a gestão da sucessão deve equilibrar agência, administração e capacidades organizacionais para garantir desempenho e longevidade.

Diante disso, compreender os desafios da sucessão familiar no agronegócio brasileiro torna-se fundamental. O processo sucessório envolve múltiplas dimensões econômicas, culturais e sociais e, quando não estruturado, pode comprometer não apenas a continuidade das empresas familiares, mas também a sustentabilidade do próprio agronegócio. Assim, este estudo propõe-se a analisar como valores, cultura familiar e ausência de planejamento formal influenciam a sucessão no setor agropecuário, destacando suas implicações para a perenidade e competitividade dessas organizações.

O estudo sobre os desafios da sucessão familiar no agronegócio apresenta-se como altamente relevante, sobretudo em contextos regionais onde a agricultura familiar desempenha papel central na economia local e na geração de emprego e renda. A sucessão familiar em propriedades rurais não se restringe à transferência da posse da terra ou dos bens materiais, mas envolve também a transmissão de valores, saberes, experiências produtivas e estratégias de gestão de uma geração para outra. Esse processo, contudo, é marcado por complexidades, pois exige a conciliação entre os interesses individuais dos membros da família e as demandas inerentes à sustentabilidade do negócio (Landberg; Perrow; Rogolsky, 1988; Leone, 2005).

No Brasil, a agricultura familiar é responsável por parcela significativa da produção de alimentos e ocupa posição estratégica para a segurança alimentar e o desenvolvimento rural (Schneider; Niederle, 2010). A transmissão da propriedade e da gestão das fazendas no âmbito de uma mesma família é o objeto de estudo da sucessão rural, que enfrenta desafios decorrentes da volatilidade dos mercados, do envelhecimento dos produtores e da insuficiente geração de renda nas pequenas propriedades (Oliveira; Vieira Filho, 2019). Esse cenário reforça a importância de investigações que promovam maior compreensão sobre a sucessão familiar e subsidiem ações que minimizem os riscos de descontinuidade das atividades (Miller; Le Breton-Miller, 2006).

Portanto, investigar a sucessão familiar no agronegócio é fundamental para compreender os fatores que dificultam esse processo e propor caminhos que fortaleçam a sustentabilidade econômica, social e cultural das empresas familiares, tanto em âmbito local quanto nacional.

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar como a cultura e os valores familiares influenciaram o processo sucessório no agronegócio e identificar os fatores críticos que dificultaram a elaboração e implementação de um plano formal. Por fim, analisaram-se os impactos da ausência desse planejamento estruturado na continuidade e sustentabilidade das empresas familiares do setor agropecuário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão expostos os conceitos em torno da temática, sendo estruturados nos tópicos: Marco conceitual do Agronegócio; Empresas no Agronegócio; Conceito de Empreendedorismo; e, Sucessão nas empresas e direito sucessório.

2.1 Marco conceitual do Agronegócio

O agronegócio é um conceito que vem sendo desenvolvido e ampliado ao longo das últimas décadas, assumindo diferentes interpretações conforme o contexto histórico e teórico em que é analisado. De maneira geral, pode ser entendido como o conjunto de atividades que envolve a produção, o processamento, a distribuição e a comercialização de produtos agropecuários, articulando diferentes setores da economia em uma rede interdependente.

A formulação mais difundida desse conceito foi apresentada por Davis e Goldberg (1957), ao introduzirem o termo *agribusiness*, em português agronegócio, na obra “*A Concept of Agribusiness*”⁶. Para os autores, o agronegócio consiste na soma das operações de produção e distribuição de insumos agrícolas, da produção nas propriedades rurais, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos até o consumidor final. Essa abordagem sistêmica destacou que a agricultura não deve ser compreendida de forma isolada, mas como parte de um sistema integrado que conecta produtores, indústrias, comércio e consumidores.

No Brasil, esse entendimento foi incorporado e adaptado às especificidades nacionais. Para Batalha e Silva (2010), o agronegócio representa uma rede complexa de cadeias produtivas, que vai além da atividade agrícola e pecuária, incluindo setores relacionados à infraestrutura, serviços financeiros, logística e pesquisa tecnológica. Já Araújo (2022) ressalta que, a partir da década de 1990, o termo “agronegócio” passou a ser amplamente utilizado no país para designar o conjunto de atividades agroindustriais, integrando tanto a agricultura familiar quanto a agricultura empresarial, ambas consideradas essenciais para a dinâmica econômica e social do setor.

⁶ DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Harvard University Press, 1957.

Segundo Balsan (2006), o agronegócio deve ser compreendido em sua dimensão multidisciplinar, pois envolve não apenas aspectos econômicos, mas também sociais, culturais e ambientais, sendo um setor estratégico para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, o conceito evoluiu de uma visão restrita, focada apenas na produção agrícola, para uma perspectiva ampliada que incorpora inovação tecnológica, sustentabilidade, competitividade e governança das cadeias produtivas.

A análise conceitual do agronegócio pode ser estruturada a partir de duas escolas teóricas de grande relevância: a Escola Francesa e a Escola Americana, que, embora compartilhem o objetivo de compreender a dinâmica agroindustrial, apresentam abordagens distintas em sua formulação e aplicação prática.

A Escola Francesa é representada pelo conceito de *filière*⁷, desenvolvido nos anos 1960, que busca compreender a cadeia produtiva em sua totalidade. A proposta é analisar os fluxos que conectam a produção agrícola, a transformação industrial, a distribuição e o consumo final. Esse enfoque privilegia as relações entre os diferentes elos da cadeia e a interdependência entre os atores econômicos, destacando as dimensões organizacionais e institucionais que influenciam a coordenação dos mercados (Batalha; Silva, 2010). A abordagem francesa, portanto, não se limita à análise econômica da produção, mas enfatiza os aspectos sociais, políticos e territoriais que moldam a configuração das cadeias agroalimentares. Por essa razão, tornou-se especialmente relevante para compreender a integração dos mercados agrícolas e o funcionamento das políticas de regulação e subsídios adotadas no contexto europeu.

Já a Escola Americana foi introduzida por Davis e Goldberg (1957), ao formularem o conceito de *agribusiness* na obra *A Concept of Agribusiness*. Nessa perspectiva, o agronegócio é definido como um sistema articulado que abrange todas as operações necessárias para o funcionamento da agropecuária em escala global, incluindo a produção de insumos, a atividade agrícola em si, o armazenamento, o processamento industrial e a distribuição até o consumidor final. O enfoque americano valoriza a integração vertical das cadeias produtivas e a eficiência organizacional,

⁷ *Filière* é um termo de origem francesa que significa cadeia produtiva, sendo usado para descrever o conjunto organizado e interdependente de etapas que vão desde a produção de insumos, passando pela transformação industrial, distribuição e comercialização, até chegar ao consumidor final (Morvan, 1991).

destacando a necessidade de estratégias empresariais e inovações tecnológicas para o fortalecimento da competitividade do setor (Goldberg, 1968).

No Brasil, a influência da Escola Americana foi particularmente relevante a partir da modernização agrícola e da abertura de mercados nas décadas de 1960 e 1970, quando políticas públicas estimularam a mecanização, a pesquisa agropecuária e a expansão da fronteira agrícola. Essa lógica sistêmica contribuiu para consolidar o agronegócio como setor estratégico da economia nacional, articulando desde a produção de insumos e tecnologia até a indústria de alimentos, fibras e biocombustíveis. Conforme Araújo (2022), essa visão ajudou a reforçar a percepção de que o agronegócio não deve ser visto apenas como agricultura ou pecuária isoladas, mas como uma rede complexa e interdependente, responsável por parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB), das exportações e da geração de empregos no país.

Assim, observa-se que, enquanto a Escola Francesa privilegia uma análise relacional e institucional, centrada na cadeia produtiva e nos fluxos socioeconômicos, a Escola Americana enfatiza a visão empresarial e a integração vertical das cadeias produtivas. Ambas as perspectivas, ao dialogarem, oferecem bases teóricas complementares para a compreensão do agronegócio em escala global e para a análise das especificidades do setor em países como o Brasil.

2.2 Empresas no agronegócio

O conceito de empresa apresenta múltiplas configurações, variando de acordo com sua finalidade, forma de gestão e estrutura organizacional. No âmbito do agronegócio, essas modalidades empresariais se interligam de forma dinâmica, compondo um sistema complexo que vai desde a produção primária até o consumo final.

A empresa familiar, conforme Leone (2005), caracteriza-se pela propriedade e gestão mantidas por membros de uma mesma família, geralmente transmitida entre gerações. Sua principal especificidade reside na sobreposição entre as dimensões familiar e empresarial, o que pode gerar tanto vantagens quanto desafios. Por um lado, a proximidade entre os gestores favorece a preservação de valores, a continuidade da cultura organizacional e o comprometimento dos membros com a longevidade do

negócio. Por outro lado, surgem dificuldades relacionadas à profissionalização da gestão, à tomada de decisões imparciais e, principalmente, à sucessão, que frequentemente envolve disputas de poder e conflitos de interesses entre herdeiros (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006).

A empresa industrial, por sua vez, tem como foco a transformação de matérias-primas e insumos em produtos de maior valor agregado. No setor agropecuário, essas indústrias desempenham papel fundamental na cadeia produtiva, processando alimentos, fibras e biocombustíveis e ampliando o alcance econômico do agronegócio. Além de aumentar a competitividade, a atuação industrial é estratégica para a exportação e para o fortalecimento da balança comercial brasileira, uma vez que transforma a produção agrícola em commodities industrializadas, com maior inserção nos mercados internacionais (Araújo, 2022).

Já a empresa de serviços ocupa posição crucial de suporte ao agronegócio. Ela abrange atividades como transporte, logística, armazenamento, assistência técnica, consultoria, financiamento e desenvolvimento de tecnologias. Essas empresas são responsáveis por garantir a eficiência operacional das cadeias produtivas, oferecendo soluções que possibilitam desde a introdução de novas práticas de manejo agrícola até o acesso a mercados consumidores mais exigentes. Nesse sentido, o setor de serviços funciona como elo articulador, sustentando a competitividade e a modernização do agronegócio (Batalha; Silva, 2010).

Por fim, a empresa de comércio atua como mediadora entre produtores e consumidores, facilitando a circulação de bens e mercadorias no mercado interno e externo. Sua função vai além da simples intermediação, abrangendo atividades de estocagem, distribuição, marketing e expansão de mercados. No contexto agropecuário, essas empresas desempenham papel decisivo na comercialização de insumos, equipamentos e, sobretudo, dos produtos agroindustriais, viabilizando o escoamento da produção e garantindo a inserção do Brasil no comércio global (Araújo, 2022).

O Quadro 1 apresenta um comparativo das empresas no Agronegócio, destacando suas principais características, vantagens e desafios.

Quadro 1. Comparativo das empresas no agronegócio.

| Tipo de empresa | Características principais | Desafios | Vantagens |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------|
|------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------|

| | | | |
|-------------------|---|--|--|
| Familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Sobreposição entre dimensões familiar e empresarial; • Gestão centralizada; • Transmissão entre gerações. | <ul style="list-style-type: none"> • Conflitos familiares; • Resistência à inovação; • Problemas de sucessão. | <ul style="list-style-type: none"> • Preservação de valores; • Forte identidade organizacional; • Flexibilidade nas decisões. |
| Industrial | <ul style="list-style-type: none"> • Processos produtivos em escala; • Uso intensivo de tecnologia; • Agregação de valor à produção agrícola. | <ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo de investimento; • Dependência tecnológica; • Impacto ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade; • Diversificação de produtos; • Competitividade no mercado. |
| Serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Atuação em consultoria, assistência técnica, transporte, logística, crédito e seguros. | <ul style="list-style-type: none"> • Dependência da demanda do setor; • Necessidade de atualização constante. | <ul style="list-style-type: none"> • Suporte especializado; • Redução de riscos; • Dinamização da cadeia produtiva. |
| Comércio | <ul style="list-style-type: none"> • Atua na distribuição, atacado e varejo; • Foco em logística e relacionamento com clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Competição acirrada; • Oscilação de preços; • Vulnerabilidade a crises econômicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado; • Escoamento da produção; • Maior acessibilidade dos produtos. |

Fonte: Leone (2005), Miller e Le Breton-Miller (2006), Batalha e Silva (2010) e Araújo (2022), adaptado pelos autores (2025).

De maneira geral, as empresas familiares, industriais, de serviços e de comércio compõem um sistema interdependente essencial ao agronegócio. A empresa familiar preserva valores e continuidade, mas enfrenta desafios de gestão e sucessão (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006). A indústria agrega valor ao transformar matérias-primas em produtos competitivos e exportáveis (Araújo, 2022). Já as empresas de serviços sustentam a eficiência das cadeias produtivas por meio de logística, assistência técnica e inovação (Batalha; Silva, 2010). Por fim, o comércio articula produtores e consumidores, ampliando mercados e consolidando a presença global do setor. Juntas, fortalecem a economia e a modernização do agronegócio brasileiro.

2.2.1 Agricultura familiar no Brasil

A agricultura familiar no Brasil se constitui de um segmento estratégico para a produção de alimentos, geração de renda e manutenção de empregos no meio rural. Conforme a Lei nº 11.326/2006, o agricultor familiar é aquele que explora sua atividade econômica com base na força de trabalho própria, podendo contar com o trabalho de familiares, possui renda majoritariamente oriunda da exploração agrícola e utiliza predominantemente recursos familiares para produção (Brasil, 2006).

No contexto do agronegócio, a agricultura familiar é estruturada como empresa familiar, na qual a gestão e propriedade são mantidas por membros de uma mesma família, transmitindo valores, conhecimentos e cultura organizacional de geração em geração (Leone, 2005). Esse modelo de gestão proporciona continuidade e fortalecimento da identidade do negócio, mas enfrenta desafios relacionados à profissionalização, tomada de decisões imparciais e planejamento sucessório (Miller; Le Breton-Miller, 2006). A integração da agricultura familiar à cadeia produtiva amplia seu alcance econômico, permitindo o acesso a mercados, insumos e tecnologias, ao mesmo tempo em que contribui para a segurança alimentar nacional.

Além da regulamentação legal, políticas públicas, como programas de crédito rural, assistência técnica e extensão agrícola, têm como objetivo fomentar a sustentabilidade e competitividade da agricultura familiar. A formalização dessas propriedades como empresas familiares facilita o acesso a linhas de financiamento, incentivos fiscais e programas de capacitação, fortalecendo a profissionalização do setor (Araújo, 2022). Portanto, a agricultura familiar brasileira combina práticas produtivas sustentáveis com estratégias empresariais que asseguram a continuidade econômica, social e cultural das propriedades rurais.

2.3 Conceito de Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser entendido como a capacidade de identificar oportunidades, inovar e desenvolver estratégias para criar, consolidar ou expandir um negócio, pois, como afirma Dornelas (2012), o empreendedor é aquele que transforma ideias em oportunidades e cria valor ao assumir riscos calculados e buscar inovação contínua. Nesse sentido, Schumpeter (1997) destaca o papel do empreendedor como o agente de mudanças responsável pela chamada “destruição criativa”, processo pelo qual métodos, práticas e produtos ultrapassados são substituídos por inovações que

renovam a dinâmica do mercado e impulsionam ciclos de desenvolvimento econômico.

No agronegócio, o empreendedorismo adquire relevância singular por estar associado tanto à eficiência produtiva quanto à sustentabilidade e à competitividade em cenários nacionais e internacionais. A inovação no campo não se restringe ao uso de maquinários modernos ou biotecnologia, mas também engloba práticas de gestão, diversificação de cultivos, inserção em novos mercados e estratégias de comercialização que atendam às demandas de consumidores cada vez mais exigentes. Araújo (2022) enfatiza que a capacidade de adotar tecnologias digitais, implementar sistemas de rastreabilidade e aprimorar o uso de recursos naturais são exemplos de práticas empreendedoras fundamentais para assegurar a modernização das propriedades rurais e o fortalecimento do setor.

Além disso, Leone (2005) acrescenta que, em empresas familiares, o empreendedorismo também se manifesta na capacidade de sucessores inovarem sem perder de vista a tradição, conciliando continuidade com adaptação às novas demandas de mercado.

2.4 Sucessão nas empresas e direito sucessório

A sucessão empresarial é um dos temas mais relevantes no estudo das empresas familiares, pois representa o momento de transferência de poder, patrimônio e responsabilidade de uma geração para outra. Para Leone (2005), a sucessão não deve ser vista apenas como um processo de transmissão formal, mas como um fenômeno complexo que envolve aspectos emocionais, jurídicos, culturais e de governança.

O direito sucessório é um ramo do direito civil que regula a transferência do patrimônio de uma pessoa após seu falecimento, envolvendo aspectos jurídicos, econômicos, sociais e culturais. No contexto contemporâneo, especialmente no Brasil, o Código Civil disciplina detalhadamente o processo de inventário, partilha de bens e direitos sucessórios, considerando também a evolução das famílias e os diversos vínculos de filiação (Brasil, 2002; Lôbo, 2015). A compreensão desses mecanismos é essencial para garantir a continuidade patrimonial e familiar, sobretudo em setores

estratégicos como o agronegócio, onde a sucessão impacta diretamente na gestão e sustentabilidade das propriedades rurais.

2.4.1 Fundamentos do direito sucessório

O direito sucessório remonta à Antiguidade, com raízes profundas no Direito Romano, que exerceu papel central na construção conceitual dessa área. Conforme destacam Maluf e Maluf (2021), em Roma existiam duas modalidades de sucessão: a legítima (*ab intestato*), na qual os bens eram transmitidos conforme a lei, e a testamentária, que se dava de acordo com a manifestação expressa do de cujus. Dessa tradição emergiram princípios fundamentais, como a superioridade do testamento sobre a sucessão legítima e a máxima de que ninguém poderia morrer parte testada e parte não testada.

Ainda segundo Maluf e Maluf (2021), a sucessão legítima, ou conforme a lei, estava associada a um conceito de copropriedade familiar, comum entre povos indo-europeus. De acordo com Gilissen (*apud* Wolkmer, 2015), nas sociedades antigas não havia normas escritas de regulamentação sucessória, sendo os costumes transmitidos oralmente e perpetuados por meio da tradição familiar. Esse dado reforça a centralidade da hereditariedade como mecanismo de preservação da organização social, econômica e cultural.

2.4.2 Direito sucessório no Brasil

No Brasil, o Direito de Sucessões está expresso no Livro V do Código Civil (arts. 1.784 a 2.027), instituído pela Lei nº 10.406/2002. Trata-se do regulamento da transferência do patrimônio de uma pessoa após a sua morte, a qual pode ocorrer pela sucessão legítima ou testamentária (Brasil, 2002). A sucessão legítima aplica-se nos casos em que não há testamento, obedecendo à ordem de vocação hereditária prevista em lei; já a testamentária decorre da manifestação expressa de vontade do falecido, formalizada em testamento, legado ou codicilo (Brasil, 2002; Venosa, 2019).

O conceito de família também passou por transformações no direito contemporâneo, deixando de se restringir aos vínculos biológicos. A filiação passou a ser compreendida em sentido amplo, abarcando filhos biológicos, adotivos ou

decorrentes de reprodução assistida heteróloga, sem distinções de direitos (Lôbo, 2015). Em consonância, o art. 1.596 do atual Código Civil estabelece a igualdade entre os filhos, vedando qualquer forma de discriminação (Brasil, 2002, art. 1.596). Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 reforçou a proteção à dignidade da pessoa humana e a igualdade jurídica entre os membros da família (Brasil, 1988).

2.4.3 Inventário, partilha e aspectos tributários

O processo sucessório brasileiro inicia-se com a abertura do inventário, que deve ocorrer no prazo de dois meses após o falecimento, conforme o art. 611 do Código de Processo Civil. O inventário tem como objetivo organizar e partilhar os bens do falecido entre os herdeiros. O art. 616 do CPC define quem pode requerer a abertura do inventário, sendo geralmente a pessoa que administrava os bens do falecido. Após a nomeação do inventariante, este assume a responsabilidade de prestar contas e apresentar as primeiras declarações (Brasil, 1973, art. 990). A etapa seguinte envolve a avaliação patrimonial, definição da base de cálculo do ITCMD (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação) e a realização da partilha judicial ou extrajudicial (Gagliano; Pamplona Filho, 2025).

Do ponto de vista tributário, os bens recebidos por herança não estão sujeitos ao Imposto de Renda no momento da transmissão, mas podem ser tributados em eventual alienação futura. Nesse contexto, mecanismos de planejamento patrimonial, como a Holding Rural, surgiram no Brasil a partir da década de 1960, impulsionados pela Lei das Sociedades Anônimas e pelo Código Civil de 1916. As holdings familiares têm por finalidade facilitar a sucessão, reduzir custos tributários e assegurar a continuidade dos negócios, especialmente no agronegócio, ao concentrar funções estratégicas de gestão e governança (Peron; Pinzan, 2024).

Em suma, mais do que um simples mecanismo de transmissão patrimonial, a sucessão reflete aspectos culturais, sociais e econômicos, além de demandar estratégias jurídicas e de gestão para assegurar a preservação do patrimônio e a continuidade das atividades produtivas, especialmente nas empresas familiares e no agronegócio.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo utilizando o método de revisão bibliográfica, investigando quais são os desafios no processo de sucessão familiar relacionado ao agronegócio. Visto que, conforme o autor Bodgan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes” (Lüdke; André, 2013, p.14).

Para alcançar os fins propostos neste trabalho, utiliza-se a pesquisa explicativa baseada no autor Severino (2017), que, segundo ele, uma pesquisa explicativa busca identificar as causas por meio de método experimental/matemático ou por meio de interpretação possibilitada por método qualitativo.

Em relação aos meios para o alcance dos objetivos propostos, foram utilizados dados para a pesquisa bibliográfica nos livros, revistas e artigos disponibilizados em sites de acordo com o tema em questão. De acordo com Gil (2002), os livros, revistas, publicações periódicas e impressos são considerados fontes bibliográficas de pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão foram estruturados em dois tópicos, sendo eles: Desafios da sucessão familiar; e, Planejamento sucessório formal e estruturado.

4.1 Desafios da sucessão familiar

A sucessão familiar no agronegócio brasileiro é um tema de elevada complexidade, uma vez que envolve a interseção entre fatores econômicos, sociais, culturais e jurídicos, configurando-se como um desafio para a continuidade das empresas familiares no agronegócio. A literatura evidencia que o processo sucessório vai muito além da simples transferência de propriedade ou gestão, englobando dimensões relacionadas à identidade familiar, aos valores culturais herdados e à

capacidade de adaptação às exigências do mercado (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006).

Os desafios enfrentados pelas famílias do agronegócio no processo de sucessão podem ser compreendidos sob diferentes perspectivas. Inicialmente, observa-se que muitos empreendimentos familiares carecem de um planejamento sucessório formal estruturado, o que resulta em atrasos ou adiamentos na definição de herdeiros e na transferência de responsabilidades. Essa ausência de planejamento é frequentemente justificada pela confiança excessiva na continuidade do negócio, pela resistência dos fundadores em delegar poder ou pela expectativa de que os filhos assumam naturalmente a gestão, sem necessidade de formalização (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006).

A falta de um plano formal de sucessão aumenta significativamente o risco de conflitos familiares, fragmentação patrimonial e perda da identidade organizacional. Além disso, a ausência de definição clara de responsabilidades e papéis na gestão dificulta a implementação de estratégias de crescimento, inovação e competitividade no mercado (Araújo, 2022; Balsan, 2006). No contexto do agronegócio, caracterizado por altos investimentos, exposição a riscos climáticos e forte competição internacional, esses impactos podem ser particularmente severos, comprometendo a sustentabilidade econômica das propriedades rurais e a sua capacidade de inserção no mercado global (Batalha; Silva, 2010).

Outro desafio identificado refere-se à resistência cultural à profissionalização da gestão. Em muitas famílias, a administração do negócio permanece concentrada nas mãos do fundador ou de poucos membros da família, dificultando a adoção de práticas modernas de governança, planejamento estratégico e inovação tecnológica. Essa situação gera lacunas na capacitação dos sucessores e na implementação de processos administrativos formais, tornando o processo sucessório mais vulnerável a erros de gestão e conflitos de interesse (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006).

É importante destacar que empresas familiares do agronegócio incorporam valores que refletem a história, a tradição e a identidade da família (Leone, 2005). Esses valores podem fortalecer o compromisso dos membros com o negócio, incentivar a preservação da propriedade e consolidar a lealdade entre herdeiros, mas, ao mesmo tempo, podem gerar resistências à inovação e à delegação de responsabilidades (Miller; Le Breton-Miller, 2006).

No agronegócio, a transmissão de valores envolve práticas produtivas, conhecimentos técnicos, estratégias de manejo e hábitos de gestão herdados ao longo de gerações. O fundador assume frequentemente o papel de mentor, moldando não apenas a competência técnica, mas também a percepção de responsabilidade e pertencimento dos sucessores (Araújo, 2022; Leone, 2005). Neste contexto, os conflitos podem surgir quando valores familiares e objetivos de negócios entram em desacordo. Por exemplo, um fundador pode priorizar a preservação do patrimônio familiar, enquanto os sucessores podem buscar expansão, inovação ou diversificação de atividades.

4.2 Planejamento sucessório formal e estruturado

Diversos fatores dificultam a elaboração e implementação de um planejamento sucessório estruturado nas empresas familiares do agronegócio. Em primeiro lugar, destaca-se a complexidade jurídica envolvida. O direito sucessório brasileiro prevê regras detalhadas sobre inventário, partilha e tributação (Brasil, 2002; Gagliano; Pamplona Filho, 2025; Venosa, 2019), exigindo conhecimento especializado para evitar conflitos legais e custos elevados. Além disso, questões tributárias relacionadas ao ITCMD (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação) e à potencial alienação futura de bens tornam a sucessão mais onerosa e complexa (Peron; Pinzan, 2024).

Outro fator que merece destaque é a capacitação dos sucessores. Muitos herdeiros assumem posições de liderança sem preparação adequada em gestão empresarial, finanças, marketing ou inovação tecnológica. Essa ausência de capacitação compromete a continuidade do negócio e limita a capacidade de adaptação a novas exigências do mercado (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006). Além disso, há fatores emocionais e relacionais que influenciam, visto que a sucessão envolve transição de poder e redefinição de papéis familiares, o que pode gerar conflitos de interesse, ressentimentos e disputas por liderança (Leone, 2005; Araújo, 2022).

No mais, também se destaca a influência de fatores externos, como alterações do mercado, políticas públicas, mudanças climáticas e acesso a tecnologias. Famílias que não antecipam estratégias de sucessão estruturada podem ser pegas de surpresa

por mudanças regulatórias ou econômicas, comprometendo a resiliência do negócio e a capacidade de competir com empresas mais profissionalizadas ou integradas a cadeias de valor internacionais (Batalha; Silva, 2010; Araújo, 2022).

A ausência de um planejamento sucessório formal tem consequências diretas e indiretas sobre a continuidade e sustentabilidade das empresas familiares. Entre os impactos mais evidentes, destaca-se a descontinuidade do negócio. Quando não há definição clara de herdeiros e de papéis de gestão, decisões estratégicas são postergadas, investimentos são interrompidos e oportunidades de mercado podem ser perdidas (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006). Além de disputas por poder, divergências sobre a direção do negócio e desacordos em relação à partilha de bens geram tensões internas que comprometem o ambiente organizacional (Araújo, 2022; Leone, 2005).

A perda de competitividade é uma consequência direta da falta de planejamento sucessório. Empresas familiares sem estrutura formal de governança tendem a reagir de forma menos eficiente às mudanças do mercado, à evolução tecnológica e às demandas de consumidores (Balsan, 2006; Araújo, 2022). Além disso, a vulnerabilidade do negócio é intensificada pela ausência de mecanismos formais de gestão e proteção patrimonial. Sem protocolos de governança ou planejamento tributário, as empresas ficam expostas a riscos legais e financeiros, podendo sofrer impactos significativos em caso de falecimento do fundador ou de divergências familiares (Peron; Pinzan, 2024; Gagliano; Pamplona Filho, 2025).

Diante dos desafios identificados, enfatiza-se a importância de um planejamento sucessório estruturado como ferramenta estratégica para garantir a sustentabilidade econômica, social e cultural das empresas familiares no agronegócio. Um plano de sucessão formal permite a definição clara de papéis, responsabilidades e critérios de liderança, reduzindo conflitos e fortalecendo a governança interna (Leone, 2005; Miller; Le Breton-Miller, 2006). Além de mitigar riscos, o planejamento sucessório possibilita a conciliação entre tradição familiar e inovação. Por meio de protocolos familiares, acordos de sócios e capacitação de herdeiros, é possível preservar os valores e a identidade da família, ao mesmo tempo em que se introduzem práticas modernas de gestão, estratégias de diversificação e adoção de tecnologias que ampliam a competitividade (Araújo, 2022; Leone, 2005).

Estratégias jurídicas também podem contribuir para organizar a transferência de bens, otimizar a tributação e proteger o patrimônio frente a imprevistos ou disputas familiares, assegurando a continuidade do negócio e a estabilidade financeira da empresa (Peron; Pinzan, 2024; Gagliano; Pamplona Filho, 2025). A implementação de um planejamento estruturado reflete ainda uma visão de longo prazo, promovendo resiliência organizacional e capacidade de adaptação a mudanças do mercado, regulamentações e tecnologias. Empresas familiares que adotam essa abordagem tendem a demonstrar maior longevidade, manter a competitividade e consolidar sua posição dentro do agronegócio nacional e internacional (Balsan, 2006; Araújo, 2022).

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais desafios e das soluções e estratégias que contribuem para a consolidação de um processo sucessório estruturado.

Quadro 2. Desafios, soluções e estratégias para a sucessão familiar no agronegócio.

| Desafios | Soluções e estratégias |
|---|---|
| Ausência de planejamento sucessório formal | Implementação de planos sucessórios formais, com definição clara de papéis e critérios de liderança, reduzindo incertezas e fortalecendo a governança. |
| Conflitos familiares e fragmentação patrimonial | Criação de protocolos familiares e acordos de sócios que estabeleçam regras de convivência, sucessão e tomada de decisão, garantindo coesão e continuidade. |
| Resistência à profissionalização da gestão | Capacitação dos sucessores e inserção gradual na gestão, aliadas à adoção de práticas de governança corporativa e planejamento estratégico. |
| Falta de capacitação técnica e gerencial dos herdeiros | Investimento em educação gerencial e técnica, programas de mentoria e parcerias com instituições de ensino e pesquisa. |
| Complexidade jurídica e tributária | Adoção de estratégias jurídicas preventivas e planejamento tributário com apoio de especialistas, visando à otimização fiscal e à segurança patrimonial. |
| Resistência cultural à mudança e à inovação | Promoção da conciliação entre tradição e inovação, valorizando a identidade familiar enquanto se introduzem práticas sustentáveis e tecnológicas. |
| Impactos de fatores externos (mercado, clima, políticas públicas) | Desenvolvimento de planos de resiliência e diversificação de atividades, com monitoramento de mercado e adoção de tecnologias adaptativas. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O Quadro 2 apresenta evidências de que a sucessão familiar no agronegócio envolve desafios estruturais que vão muito além de uma simples transferência de

patrimônio, destacando vários aspectos que ocorrem durante o processo. Em resposta, apresentam-se estratégias baseadas na implementação de planos sucessórios estruturados. Sendo assim, reforça a importância de que a continuidade de um negócio rural exige planejamento adiantado, equilíbrio entre o antigo e o novo, e coesão familiar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a cultura e os valores familiares influenciaram o processo sucessório no agronegócio e identificar os fatores críticos que dificultaram a elaboração e implementação de um plano formal. Além disso, buscou-se analisar os impactos da ausência desse planejamento estruturado na continuidade e sustentabilidade das empresas familiares do setor agropecuário.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistia em examinar de que forma os valores e a cultura familiar influenciam o processo sucessório nas empresas familiares do setor agropecuário. Logo, tal objetivo foi alcançado, visto que os resultados demonstraram que a identidade e os valores herdados ao longo das gerações exercem papel central na dinâmica sucessória. A literatura evidencia que os valores familiares fortalecem o vínculo entre os membros da família e o negócio, mas, simultaneamente, podem gerar resistência à inovação, dificultando a profissionalização da gestão e o diálogo intergeracional. Assim, verificou-se que a cultura familiar influencia tanto positiva quanto negativamente o processo sucessório.

O segundo objetivo específico, que buscou identificar os principais fatores enfrentados pelas famílias do agronegócio na elaboração e implementação de um planejamento sucessório formal, também foi atingido. Os estudos analisados constataram que a falta de preparo técnico e gerencial dos sucessores, a resistência em delegar poder, os conflitos emocionais e a complexidade jurídica e tributária do processo estão entre os principais desafios à sucessão. Além disso, observou-se que muitas famílias não realizam um plano de sucessão, acreditando que a continuidade do negócio ocorrerá de forma natural, o que agrava os riscos de fragmentação patrimonial. Tais achados reforçam a necessidade de um planejamento prévio, transparente e participativo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que propunha analisar os impactos da ausência de um planejamento sucessório estruturado na continuidade e sustentabilidade do negócio familiar, verificou-se que a inexistência de um plano formal acarreta consequências diretas, como conflitos entre herdeiros, descontinuidade das atividades e vulnerabilidade financeira. Empresas familiares que não adotam práticas de governança e planejamento estratégico tendem a reagir de forma menos eficiente às transformações do mercado e às inovações tecnológicas. Em contrapartida, aquelas que investem na formalização de protocolos familiares, capacitação de sucessores e planejamento jurídico e tributário demonstram maior longevidade e resiliência organizacional.

O objetivo foi alcançado por meio da revisão bibliográfica, que validou a intensa influência dos valores e da cultura familiar no processo. Essa validação levou à conclusão de que a continuidade do negócio exige a conciliação estratégica entre tradição e inovação, o investimento na formação dos sucessores, a estrutura de governança formalizada e a implementação de ferramentas jurídicas e financeiras para a segurança patrimonial.

Destaca-se que um planejamento sucessório estruturado não se limita à formalização jurídica da transmissão de bens, mas deve integrar governança, capacitação, inovação e preservação dos valores familiares. A implementação de estratégias sucessórias bem definidas contribui para a continuidade econômica, fortalece a identidade familiar, promove a sustentabilidade das empresas e assegura competitividade no agronegócio. Dessa forma, o estudo confirma que os desafios da sucessão familiar no agronegócio brasileiro estão fortemente associados à interação entre fatores culturais, emocionais, gerenciais e legais.

O êxito da sucessão familiar depende da conciliação entre tradição e inovação, do preparo dos sucessores, da formalização de processos de governança e da adoção de instrumentos jurídicos e financeiros que protejam o patrimônio. A adoção de um processo sucessório bem estruturado não apenas preserva o patrimônio e os valores da família, mas também assegura a sustentabilidade econômica, fortalece a identidade organizacional e contribui para o desenvolvimento regional e nacional.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 6. Ed. São Paulo: Editora GEN Atlas, 2022.

ARRUDA, E. L. *et al.* O contexto histórico da agricultura no Brasil e o despertar dos movimentos agroecológicos visando sistemas agrícolas mais sustentáveis. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 13, e46111335026, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i13.35026>

BALSAN, R. Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira. **Campo-Território: Revista de Geografia Agrária**, v. 1, n. 2, p. 123–151, 2006.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificações, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades nas sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

BRASIL. **Lei 5.869, de 11 de janeiro de 1973**. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, DF: Senado Federal, 1973.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 2002.

BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**. Dispõe sobre a Política Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PNP). Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University Press, 1957.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FARIA, L. M. S. Aspectos Gerais da Agroecologia no Brasil. **Revista Agrogeoambiental**, v. 6, n. 2, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18406/2316-1817v6n22014556>

GAGLIANO, P. S.; PAMPLONA FILHO, R. M. V. **Novo curso de direito civil, v. 7: direito das sucessões**. 12. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies. pp. 256. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

IBGE. **Censo Demográfico 2022**: resultados preliminares. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 09/09/2025.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LÔBO, P. **Direito Civil Volume 5 - Famílias**. 15. ed. - São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

MALUF, C. A. D.; MALUF, A. C. R. F. D. **Curso de direito da família**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. Disponível em: <https://covers.vitalbook.com/vbid/9786555598117/width/480>. Acesso em: 10/09/2025.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. **Family Business Review**, v. 19, n. 1, p. 73-87, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

MORVAN, Y. La théorie des filières. **Revue d'Économie Industrielle**, n. 57, p. 109-124, 1991.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **A sucessão familiar no setor agropecuário**. Ano XXVIII, n. 2, 2019.

LANDBERG, I. PERROW, E. L.; ROGOLSKY, S. Family Business as an Emerging Field. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x>

PERON, R. C. A. B.; PINZAN, P. H. R. A holding Familiar como ferramenta no planejamento sucessório. **Revista Vertentes do Direito**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 520-540, 2024. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2024.v11n1.p520-540>

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares na agricultura. In: FALEIRO, F. G.; FARIAS NETO, A. L. (ed.) **SAVANAS**: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais. Planaltina/DF, Embrapa, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. 239 p. (Os economistas). ISBN 85-351-0915-3.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

VENOSA, S. S. **Direito civil**. 21. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2019.

WOLKMER, A. C. **História do direito no Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.