

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – PPGCC

FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JÚNIOR

TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES
RURAIS FAMILIARES

UBERLÂNDIA

2026

FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JÚNIOR

**TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES
RURAIS FAMILIARES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte

UBERLÂNDIA

2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 248 - Bairro Santa Monica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-5904 - www.ppgcc.facic.ufu.br - ppgcc@facic.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Defesa de:	Tese de Doutorado Acadêmico Número 056 - PPGCC				
Data:	27 de janeiro de 2026	Hora de início:	14 horas	Hora de encerramento:	17:20 horas
Matrícula do Discente:	12213CCT005				
Nome do Discente:	Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior				
Título do Trabalho:	Transição Geracional e Tomada de Decisão em Propriedades Rurais Familiares				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se, por meio do sistema de web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores(as) Doutores(as): Marli Auxiliadora da Silva - UFU, Eduardo Mendes Nascimento - UFU, Alessandra Carla Ceolin - UFRPE, Kleber Domingos de Araujo- UFG e Sérgio Lemos Duarte - UFU, orientador da candidato.

Iniciando os trabalhos, o presidente da mesa, Sérgio Lemos Duarte, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir a candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o candidato:

APROVADO

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título descrito na tabela acima. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Lemos Duarte, Professor(a) do Magistério Superior**, em 02/02/2026, às 18:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marli Auxiliadora da Silva, Professor(a) do Magistério Superior**, em 02/02/2026, às 18:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Mendes Nascimento, Professor(a) do Magistério Superior**, em 02/02/2026, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleber Domingos de Araújo, Usuário Externo**, em 02/02/2026, às 22:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alessandra Carla Ceolin, Usuário Externo**, em 03/02/2026, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6998109** e o código CRC **41728BBC**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C376
2026

Cavalcante Junior, Florisvaldo Cunha, 1982-
TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM
PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES [recurso eletrônico] /
Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior. - 2026.

Orientador: Sérgio Lemos Duarte.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-
Graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.te.2026.183>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. Duarte, Sérgio Lemos, 1982-, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Pós-Graduação em Ciências
Contábeis. III. Título.

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

Dedico este trabalho aos meus pais, por me ensinar o valor da integridade, da dedicação e da perseverança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado saúde e forças para vencer os desafios de cursar uma pós-graduação, conciliando-a com meu trabalho e vivenciando-a distante, a quase 2000 km da minha residência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte, pela parceria, pelos valiosos ensinamentos, pelo incentivo e pela compreensão, pois, como não consegui afastamento para essa qualificação, não foi fácil seguir essa jornada conciliando com as inúmeras demandas da carreira docente. Sua competência acadêmica e disponibilidade foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Saiba que serei eternamente grato por todo o seu apoio e pela confiança depositada em mim nessa caminhada de 4 anos.

Aos membros que participaram da banca de qualificação, a Prof^a Dra Alessandra Ceolin, o Prof. Dr. Kleber Domingos, a Prof^a Dra. Lara Cristina Fehr e a Prof^a Marli Auxiliadora, pela disponibilidade, leitura atenta e valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. Agradeço, também, ao professor Prof. Dr. Eduardo Mendes, pela disponibilidade em participar da banca de defesa e também pelas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho.

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim e me incentivarem a perseguir meus sonhos. Agradeço também pelo suporte emocional e pela confiança depositada em mim ao longo de todos estes anos de estudo. Agradeço também as minhas irmãs Girlene Cavalcante e Patrícia Cavalcante, a minha sobrinha e afilhada Maria Eduarda e a todos os meus tios e tias, em especial a tia Vera Cavalcante, pelo apoio e torcida de sempre.

Agradeço aos amigos João Eudes, Josaias Santana e Platini Fonseca, que sempre estiveram presentes, oferecendo palavras de incentivo, me apoiando nos dias de incerteza, trocando experiências e que me ajudaram a manter o ânimo durante essa jornada de quatro anos, minha eterna gratidão.

A Ana Patrícia e Rosimary Melo pelo apoio, orientações e todo o suporte na submissão do protocolo dessa pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) do IFSertãoPE.

A presidente do Sindicato dos Agricultores Familiares de Petrolina (SINTRAF) Petrolina-PE, Isália Damacena, pelo auxílio na localização de agricultores familiares no perfil do estudo e pela autorização da minha participação das reuniões do órgão.

A Sara Moraes Almeida, da Faculdade de Agronomia da UFU, Campus Umuarama, e ao seu esposo Alberto José Almeida, da EMATER Araguari (MG), pelo grande apoio, pela

valiosa colaboração na indicação de agricultores familiares no perfil estudado, por me passar as localizações exatas das residências (GPS de cada propriedade indicada). Serei eternamente grato ao apoio de vocês. O meu desejo é que Deus os abençoe grandemente.

Agradeço também aos funcionários do Banco Sicoob Aracredi de Araguari/MG, em especial a Gerente Geral Flávia Martins, pelo apoio e articulação com os produtores clientes do banco, para participarem da pesquisa.

Aos meus amigos mecânicos e proprietários da Oficina Automotiva Scuderia, Eric Luan e Alexandre Loreto, pela indicação e articulação com dezenas de agricultores familiares dos projetos de irrigação de Petrolina-PE. Sou eternamente grato pelo apoio de vocês.

Aos amigos docentes do meu ambiente de trabalho, Instituto Federal da Bahia – IFBA, Campus Juazeiro, Charle Jean, Deise Cristiane, Elide Elen, Everaldo dos Santos, Fernanda Barbosa, Filypi Suazo, Grazyelle Reis, Israel Vieira, Joao Paulo Reis, Ubirajara Júnior, Veronyca Kezya e William Guterres, pela troca de experiências, pela torcida e palavras de incentivo.

Aos amigos docentes do Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IFSERTÃO-PE), Daniel Cavalcante, Eduardo Brito e Jeane Souza pelo incentivo constante e pelo apoio ao longo desta trajetória e a Vera Medeiros, pela leitura atenta e pelo rigor técnico na revisão deste texto, contribuindo significativamente para a melhoria da clareza, coesão e correção linguística dessa tese.

Aos meus amigos da turma do Mestrado Acadêmico em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em Recife/PE, Herrisson Queiroz, Herivânio Bandeira, Liliam Vieira e Paulo Cavalcante, pela amizade, apoio e torcida de sempre, mesmo terminando o mestrado no ano de 2018, nossa amizade e companheirismo seguem firmes, minha gratidão a todos vocês.

Agradeço também a Prof^a Dra Tânia Nobre, que assim como a Prof^a Dr^a Alessandra Ceolin, que fez parte das bancas de qualificação e defesa dessa tese, marcaram minha trajetória no Mestrado na UFRPE e construímos vínculos fortes que se estendem até os dias atuais.

Aos colegas da turma do doutorado, em especial a Alexandre Pedroza, Ana Claudia, Brenda Cristina e Bruno Bueno, pelas discussões teóricas enriquecedoras e pelo apoio mútuo nos momentos mais desafiadores do percurso. Obrigado pela parceria e por cada “vai dar tudo certo” que trocamos.

Aos professores que marcaram minha trajetória acadêmica e despertaram, em mim, a paixão pela pesquisa científica na UFU, em especial ao Prof. Dr. Gilberto Miranda, a Prof^a Dr^a Sirlei Lemes e o Prof. Dr. Manuel Farias da Universidade de São Paulo (USP).

Aos amigos da faculdade que tive a honra de me graduar, a Faculdade de Petrolina (FACAPE), em especial Agnaldo Batista, Mary Denise, Mércia Maria e Vânia Lasalvia, pelo incentivo e apoio de sempre.

Aos amigos Edna Queiroz, Fernando Paixão, Jéssica Gomes, Joelma Almeida, Josélino Almeida, Livio Ricardo, Tarcísio Almeida, Wellington Dantas e Valterlita Silva, agradeço pelo incentivo e apoio ao longo dessa trajetória.

Agradeço à secretaria do PPGCC, especialmente, às servidoras, Giselle e Viviane, parabéns pela eficiência e muito obrigado pela atenção de vocês.

A todos que acreditam que o conhecimento transforma vidas. Esta tese é uma pequena semente lançada ao solo fértil da ciência.

“O sucesso nasce do querer, da determinação
e persistência em se chegar a um objetivo.”

José de Alencar

RESUMO

Esta pesquisa teve, como objetivo geral, identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em UFPAs e sua influência na tomada de decisão. Em relação ao *design* metodológico, foi realizada uma pesquisa aplicada, qualitativa, do tipo exploratória, com base em pesquisa teórico-empírica. O presente estudo foi composto por uma amostra de 40 (quarenta) entrevistados, sendo 20 agricultores familiares no estado de Pernambuco e 20 no estado de Minas Gerais. Desse total, 20 são da dimensão transferindo a gestão da UFPA e 20 da dimensão sucedendo a gestão da UFPA. Para definição da amostra, foram utilizadas duas técnicas: a amostragem por informantes-chave, em que os participantes foram selecionados por serem especialistas ou detentores de informações relevantes para o estudo, e a amostragem por bola de neve, em que os participantes foram selecionados a partir de indicações de outros participantes. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas que se encerraram, quando houve a saturação, ou seja, ausência de novas evidências. As análises foram agrupadas em duas dimensões: transferindo a gestão e sucedendo a gestão da UFPA. Em seguida, cada dimensão foi organizada em quatro categorias de análise: Mapeamento de Processos, Fatores para Tomada de Decisão, Estratégias para Transição e Desafios e Oportunidades da Transição. Cada categoria representa um objetivo específico da pesquisa, para as análises. Utilizou-se o suporte do *software* IRAMUTEC. No que se refere ao perfil dos entrevistados, destaca-se a variedade de níveis de formação, na dimensão sucedendo a gestão, que segue até o doutorado. Todas as formações a nível de especialização, mestrado e doutorado observadas no estudo são da área de agronomia. No que diz respeito à produção agrícola, percebeu-se que as UFPAs, na maioria dos casos, possuem uma produção diversificada, por reduzir os riscos do negócio, devido ao fato de certas plantações serem mais sensíveis à chuva, ao sol; então, essa diversificação observada é importante. Contudo, há de se destacar a vocação natural de cada estado, a exemplo da produção de manga e uva no estado de Pernambuco e de café no estado de Minas Gerais. Percebeu-se que esse processo de transição geracional envolve inúmeras questões culturais, sociais, costumes e tradições, que se apresentam como barreiras para o sucessor. Verificou-se que processo de transição geracional não pode ser impositivo; por isso, é necessária a capacidade de “conciliação”, pois se trata de gerações diferentes, com vivências e experiências diferentes, em que o conflito é inevitável, mas passível de resolução com uma comunicação assertiva. Em síntese, este estudo reflete o quão complexo é um processo de transição geracional na agricultura familiar, no entanto, quando a tomada de decisão é ancorada nos diversos processos de gestão, os aspectos operacionais, financeiros e, principalmente, os aspectos humanos (o saber conversar, dialogar) podem promover uma transição geracional tranquila, harmoniosa, rentável e sustentável. Portanto, conclui-se que são inúmeros processos de gestão, partindo desde questões operacionais, até questões táticas e estratégicas, com predominância das relações interpessoais, considerando as questões emocionais e também culturais, que, juntas, desempenham papel decisivo nesse processo de transição geracional.

Palavras-chave: Agricultura familiar; Processos de gestão; Propriedade; Sucessão; Tomada de decisão.

ABSTRACT

This research aimed to identify the use of management processes in generational transitions in Family Farming Production Units (UFPAs) and their influence on decision-making. Regarding the methodological design, an applied, qualitative, exploratory study was conducted, based on theoretical-empirical research. The present study comprised a sample of 40 (forty) interviewees, 20 family farmers in the state of Pernambuco and 20 in the state of Minas Gerais. Of this total, 20 are from the dimension transferring the management of the UFPA and 20 from the dimension succeeding the management of the UFPA. Two techniques were used to define the sample: key informant sampling, where participants were selected for being experts or possessing relevant information for the study, and snowball sampling, where participants were selected based on referrals from other participants. Data collection was carried out through semi-structured interviews and ended when saturation was reached, i.e., the absence of new evidence. The analyses were grouped into two dimensions: transferring management and succeeding management at UFPA. Each dimension was then organized into four categories of analysis: Process Mapping, Factors for Decision Making, Strategies for Transition, and Challenges and Opportunities of Transition. Each category represents a specific research objective. The IRAMUTEC software was used for the analyses. Regarding the profile of the interviewees, the variety of educational levels stands out in the succeeding management dimension, which extends up to doctoral level, and all specialization, master's, and doctoral level education observed in the study is in the field of agronomy. Concerning agricultural production, it was observed that most UFPAs have diversified production to reduce business risks, as certain crops are more sensitive to rain and sun; therefore, this observed diversification is important. However, it is important to highlight the natural vocation of each state, in this case the production of mangoes and grapes in the state of Pernambuco and coffee in the state of Minas Gerais. It was observed that this generational transition process involves numerous cultural, social, customary, and traditional issues that present themselves as barriers for the successor. It was found that the generational transition process cannot be imposed; therefore, the ability to "conciliation" is necessary, as it involves different generations with different experiences and backgrounds, where conflict is inevitable, but it is possible to resolve it with assertive communication. In short, this study reflects how complex a generational transition process is in family farming; however, when decision-making is anchored in various management processes, operational, financial, and especially human aspects (knowing how to converse and dialogue) can lead to a smooth, harmonious, profitable, and sustainable generational transition. Therefore, it can be concluded that there are numerous management processes, ranging from operational to tactical and strategic issues, with a predominance of interpersonal relationships, emotional and cultural issues, which together play a decisive role in this generational transition process.

Keywords: Family farming; Management processes; Property ownership; Succession; Decision-making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Porcentagem que a agricultura familiar representa nos principais alimentos.....	31
Figura 2 - Processo da Tomada de Decisão.....	38
Figura 3 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Dimensão: Transferindo a Gestão	70
Figura 4 - Análise de Similitude IRAMUTEC - Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA	79
Figura 5 - Nuvem de Palavras – Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA	83
Figura 6 - Análise Fatorial de Correspondência – Dimensão: Transferindo a Gestão	86
Figura 7 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Dimensão: Sucedendo a Gestão...	91
Figura 8 - Análise de Similitude IRAMUTEC - Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA.	102
Figura 9 - Nuvem de Palavras - Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA	105
Figura 10 - Análise Fatorial de Correspondência – Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Propriedade rural familiar no passado.....	31
Quadro 2 - Informações sobre as características da agricultura familiar segundo a FAO	32
Quadro 3 - Ciclos de vida do negócio e de seu proprietário.....	32
Quadro 4 - Principais elementos estão envolvidos na Transição Geracional.....	34
Quadro 5 - Fatores de Influência na Transição Geracional no âmbito Econômico e Social	35
Quadro 6 – Estudos que investigaram a Transição Geracional no Contexto da Agricultura Familiar.....	39
Quadro 7 - UFPAs Participantes da Pesquisa.....	45
Quadro 8 - Instituições Visitadas para Entrevistas	46
Quadro 9 – Relação de UFPAs visitadas que não participaram da pesquisa em Pernambuco	48
Quadro 10 - Relação de UFPAs visitadas que não participaram da pesquisa em Minas Gerais	49
Quadro 11 - Características das Entrevistas do Pré-Teste	51
Quadro 12 - Questões do roteiro de entrevista ajustadas.....	52
Quadro 13 - Características das Entrevistas	54
Quadro 14 - Etapas Metodológicas com Método Bardin (2016).....	56
Quadro 15 - Roteiro para Montagem do Corpus no IRAMUTEC	57
Quadro 16 - Categorias e Subcategorias de Análise (Dimensão Transferindo a Gestão)	58
Quadro 17 - Categorias e Subcategorias de Análise (Dimensão Sucedendo a Gestão)	58
Quadro 18 - Tipos de análises IRAMUTEC realizadas	59
Quadro 19 - Matriz de Amarração.....	60
Quadro 20 - Segmento de Produção na Agricultura Familiar	66
Quadro 21 - Descrição do Corpus – Dimensão Transferindo a Gestão.....	69
Quadro 22 - Perspectivas presentes na CHD – Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA..	71
Quadro 23 - Agrupamento das Classes – Dimensão Sucedendo a Gestão (Similaridade).....	78
Quadro 24 - Contextualização dos principais eixos da dimensão transferindo.....	80
Quadro 25 - Resumo da Análise Fatorial de Correspondência: Transferindo a Gestão.....	87
Quadro 26 - Descrição do Corpus – Dimensão Transferindo a Gestão.....	90
Quadro 27 - Perspectivas presentes na CHD – Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA	91
Quadro 28 - Agrupamento das Classes – Dimensão Sucedendo a Gestão (Similaridade).....	101
Quadro 29 - Contextualização dos principais eixos da dimensão sucedendo a gestão	102
Quadro 30 - Pressupostos comportamentais.....	104

Quadro 31 - Exemplos de competências desejadas ao sucessor.....	107
Quadro 32 - Resumo da Análise Fatorial de Correspondência: Sucedendo a Gestão	108
Quadro 33 - Principais processos de gestão identificados na sucessão geracional	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Subtemas das Teses e dissertações sobre agricultura familiar	26
Tabela 2 - Caracterização do perfil dos respondentes da dimensão transferindo a gestão Pernambuco e Minas Gerais	62
Tabela 3 - Caracterização do perfil dos respondentes da dimensão sucedendo a gestão Pernambuco e Minas Gerais	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACA	Associação dos Cafeicultores de Araguari
ACCU	Associação dos Comerciantes do Ceasa de Uberlândia
ADAGRO	Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco
AFC	Análise Fatorial de Correspondência das Classes
ASSOHORTA	Associação Regional dos Produtores Hortigranjeiros de Uberlândia
ASTRAF	Associação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares de Petrolina-PE
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAF	Cadastro Nacional da Agricultura Familiar
CAMARU	Centro de Amostragens e Aprendizado Rural
CEASA	Central de Abastecimento de Uberlândia
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFO	Certificado Fitossanitário de Origem
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
COCACER	Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari e Região
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba
COOPERAUF	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Uberlândia e Região
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DINC	Distrito de Irrigação Nilo Coelho
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FRUTASF	Fruticultura no Vale do São Francisco

GPS	Sistema de Posicionamento Global
GTA	Guia de Trânsito Animal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICIAG	Instituto de Ciências Agrárias
IFSERTÃO	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
ILPF	Integração Lavoura-Pecuária Floresta
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPA	Instituto Agrônômico de Pernambuco
IPS	Índice de Propensão a Sucessão
ITERPE	Instituto de Terras e Reforma Agrária de Pernambuco
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
NEPSem	Núcleo de Estudo e Pesquisa em Sementes da UFU
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Sede Administrativa do Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNCF	Programa Nacional de Crédito Fundiário
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
PRORURAL	Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural
PSNC	Projeto de Irrigação Senador Nilo Coelho
RICAF	Registro de Inscrição no Cadastro Nacional da Agricultura Familiar
SAF	Sistemas Agroflorestais
SEAF	Seguro da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDESDH	Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SICOOB	Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil Aracredi Araguari
SINTRAF	Sindicato dos Agricultores Familiares de Petrolina
SPRP	Sindicato dos Produtores Rurais de Petrolina

SRPP	Sindicato Rural Patronal de Petrolina
SRU	Sociedade Rural de Uberlândia
STTAR	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Assalariados Rurais de Petrolina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TF	Teoria Fundamentada
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UCE	Unidades de Contexto Elementares
UFPA	Unidades Familiares de Produção Agrária
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
<i>UTF</i>	<i>Unicode Transformation Format</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Contextualização.....	20
1.2 Lacunas.....	22
1.3 Problema	23
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	24
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	25
1.5 Justificativa	25
1.6 Contribuições do Estudo	27
1.7 Declaração de Tese	27
1.8 Delimitação do Estudo	28
1.9 Estrutura da Tese	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 Contextualização do Agronegócio	29
2.2 Agricultura Familiar	30
2.3 Transição Geracional	33
2.4 Processos Gerenciais	35
2.4.1 <i>Processos de Gestão</i>	36
2.5 Teoria da Decisão	37
2.6 Estudos Anteriores sobre Transição Geracional nas UFPAs	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 Delimitação da Natureza e Abordagem.....	44
3.2 Definição da Amostra.....	45
3.3 Instrumentos de Pesquisa	46
3.4 Pré-Teste.....	50
3.5 Operacionalização da coleta	54
3.6 Tratamento dos Dados	55
3.7 Procedimentos de Análise dos Dados.....	57
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 Perfil dos Respondentes	62
4.2 Análise Qualitativa da Dimensão Transferindo a Gestão.....	69
4.3 Análise Qualitativa da Dimensão Sucedendo a Gestão.....	90

4.4 Síntese dos Resultados.....	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA TRANSFERINDO A GESTÃO.....	133
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SUCEDENDO A GESTÃO	135
APÊNDICE C – TELAS IRAMUTEC CHD TRANSFERINDO E SUCEDENDO	137
APÊNDICE D - PRINCIPAIS TERMOS DA ANÁLISE DE SIMILITUDE.....	138
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	140
APÊNDICE F – HOMOLOGAÇÃO DA PESQUISA NO CONSELHO DE ÉTICA ...	142
APÊNDICE G - FOTOS DAS INSTITUIÇÕES/LOCALIDADES VISITADAS	148

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A agricultura familiar brasileira é tida como uma das maiores responsáveis pela produção de alimentos do Brasil. Sua produção visa direcionar suas atividades a um alinhamento de desenvolvimento sustentável de produção, levando em consideração a preservação de suas identidades culturais, terra e origens (Zhengfei, Oude Lansink, 2006; Correa *et al.*, 2023).

A transição geracional na agricultura familiar é o processo de passagem da gestão da unidade produtiva de uma geração para outra (Spanevello, 2008), cujo processo pode ocorrer de forma harmoniosa, quando há consenso entre as gerações envolvidas, ou de forma conflituosa, quando há divergências sobre os rumos da unidade produtiva. Considerando a importância econômica das Unidades Familiares de Produção Agrária (UFPA) e, por conseguinte, da sucessão nessas unidades que pode ser uma questão crítica, pois a agricultura familiar desempenha um papel fundamental na produção de alimentos e na sustentabilidade das comunidades rurais (Abdala; Binotto; Borges, 2022; Oliveira *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2023), a transição geracional e a tomada de decisão em UFPA são temas relevantes e discutidos nesta tese.

Para fins de políticas públicas e gestão formal desse processo, a nomenclatura utilizada para identificar e qualificar os empreendimentos de agricultura familiar é a Unidade Familiar de Produção Agrária (UFPA), sendo que o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) é um instrumento utilizado para identificar e qualificar as UFPA, através do Registro de Inscrição no Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (RICAF), em que o respectivo número é emitido após a ativação do CAF. (Fossá; Renk, 2021; Panno, 2016).

A relevância desse ordenamento jurídico e institucional reflete o fato de que as UFPAs, no Brasil, representam um importante segmento da agricultura nacional, respondendo, de acordo com o Censo Agropecuário de 2017, a 74% da produção de alimentos no país (Nottar; Favretto, 2020; Diamor e Sudré, 2021).

Diante da pertinência dessa discussão, a transição geracional no segmento rural é uma temática que vem cada vez mais ganhando destaque. Estudos como os de Lobley; Baker; Whitehead (2010); Boscardin; Conterato (2017); Diamor; Sudré (2021); Krüger; Machado; Ceolin (2023) e Mocelin *et al.*, (2024) têm apresentado que a transição geracional no ambiente

rural, além de ser um processo de continuidade na transferência da propriedade em si, trata-se de um processo que envolve inúmeras questões, a exemplo da tomada de decisões e dos processos de gestão.

Aliado a essa relevância, é importante considerar tais questões para garantir que a UFPA continue a crescer e se desenvolver de maneira sustentável (Panno, 2016). Os processos de gestão são considerados um campo de atuação multidisciplinar que trabalha em conjunto com tecnologia, ciências humanas e exatas, possuindo, dessa forma, grande potencial de contribuição com as transições geracionais na agricultura familiar; sobretudo, em questões relacionadas a tomada de decisões nesses processos (Machado, 2016).

Nessa perspectiva, o presente estudo está ancorado na Teoria da Decisão, com base no estudo de Panno (2016) que pesquisou, em sua tese, à luz dessa teoria, a sucessão geracional na agricultura familiar e os valores, motivações e influências que orientam as decisões dos atores. Para Silva *et al.*, (2012) a Teoria da Decisão tem papel preponderante nas transições geracionais, pois é um mecanismo que estuda como indivíduos, organizações e sistemas tomam decisões em diferentes contextos.

Na atualidade, uma das principais referências da Teoria da Decisão é o trabalho de Simon (1965), que desenvolveu a teoria da "*satisficing*", que sustenta que os agentes tomam decisões com base em critérios parciais e limitados, pois não têm acesso à informação completa e precisa para tomar uma decisão ótima (Hilam, 1970; Papadakis, Lioukas e Chambers, 1998; Ribeiro, Leite e Crozatti, 2008). Esta, segundo Simon (1965) é a que maximiza ou minimiza um determinado objetivo, dado um conjunto de restrições. Em outras palavras, para o autor, é a decisão que produz o melhor resultado possível, de acordo com os critérios estabelecidos. Simon (1956) ainda complementa que as pessoas tendem a buscar soluções que são "boas o suficiente", em vez de tentar encontrar a solução perfeita.

A partir dessas premissas, a obra de Simon (1965) sobre a Teoria da Decisão, especialmente o conceito de *satisficing*, oferece contribuições relevantes para analisar os processos de gestão em diversas organizações. Esses processos de gestão abrangem a visão holística da organização, integrando diferentes áreas e focam no empreendimento como um todo, buscando alcançar objetivos estratégicos e gerar valor. Em resumo, são focados em resultados e estratégia (Mintzberg, 1973; Porter, 1980).

Complementarmente, Mintzberg (1973) classifica os processos de gestão em cinco categorias: interpessoal, informacional, decisória, estratégica e de negociação, alinhando-se com o que propõe Senge (1990), quando afirma que os processos de gestão estão ligados ao

empreendimento que aprende e propõe uma nova forma de pensar a gestão, baseada na aprendizagem contínua e na adaptabilidade.

É pertinente salientar que os processos de gestão se relacionam com a governança corporativa, a formulação da estratégia, o estabelecimento de metas de fornecimento do produto, o planejamento para fornecer o produto, a definição de diretrizes e os procedimentos organizacionais e a manutenção das informações e das competências necessárias à tomada de decisão (Eisenhardt, 1989; Angeloni, 2003; Buccelli; Costa Neto, 2014; Richardson, 2018, Arndt, Katic e Marin, 2022).

A variedade de processos de gestão é imensa, e a escolha desses processos vai depender do tipo de negócio, objetivos e metas que se pretende alcançar.

No cenário específico da agricultura familiar, Queiroz (2022) afirma que esse processo também inclui os fatores externos, como as condições econômicas, as tendências do mercado e as políticas públicas. Para o autor, algumas decisões estratégicas comuns no processo de sucessão da agricultura familiar incluem a escolha dos sucessores, definindo quem será o responsável por administrar o estabelecimento, a estrutura da sucessão que é como o estabelecimento será dividido entre os sucessores além do plano de sucessão que trata de como a transição do estabelecimento será realizada.

1.2 Lacunas

Inicialmente, cabe observar que Boscardin e Conterato (2017), em seu estudo, constataram que achados empíricos revelam que inexistem um planejamento entre os agricultores familiares no que se refere a “quem ficará com a propriedade” diante da ausência de processos de gestão relacionados à transição geracional. Para os autores, essa ausência de planejamento e dúvidas a respeito do destino das propriedades rurais também reflete nas mudanças ocorridas em torno da sucessão no presente, as quais quebram a sequência lógica da transição geracional, em que a propriedade é transferida para a próxima geração.

Nessa perspectiva, o processo de transição geracional nas UFPA's deve ser tratado antes mesmo de se haver um sucessor, pontuando a intenção e o que se deve fazer para que aconteça a substituição da propriedade. Contudo, as pesquisas que abordam o tema, como as de Fossá; Renk (2021), Queiroz (2022); Feuser (2024), focaram, apenas, na migração e/ou a continuidade dos jovens no meio rural, não discutindo questões essenciais para a tomada de decisão visando a viabilidade de continuidade das UFPA's (Moreira, *et al.*, 2014).

Nesse sentido, é importante ressaltar que a transição geracional, na maioria das vezes, é entendida, apenas, como transferência de propriedade, sem se preocupar com diversas particularidades do processo de gestão, que são decisivas nesse contexto transitório; é preciso compreender como se dá o processo em que as gerações mais velhas saem do comando sobre o negócio (Queiroz, 2022).

Reforçando essa linha de pensamento, Krüger *et al.* (2023) destacam que a literatura científica sobre os processos de gestão e de transição geracional raramente retrata essas temáticas de forma conjunta. Contudo, uma análise integrada, configura-se como o cenário ideal, uma vez que a gestão eficaz impacta, diretamente, uma transição geracional bem-sucedida. Quando essa transição é mal planejada, pode prejudicar tanto a gestão quanto o futuro da organização. Além disso, a análise conjunta permite uma visão holística e estratégica, contribuindo para a superação dos desafios organizacionais (Mintzberg, 2010; Bataglia; Yu, 2008).

Nessa perspectiva, evidencia-se, ainda, a falta de estudos sobre as melhores práticas de comunicação entre diferentes gerações na família rural e a falta de conhecimento sobre os benefícios e ferramentas disponíveis para a transição geracional (Oliveira; Vieira Filho, 2019). Para Feuser *et al.*, (2025), apesar do rico corpo de literatura, estudos que geram teorias ou aderem, estritamente, aos princípios fundamentais dos processos de transição geracional são escassos.

1.3 Problema

Na época do estudo realizado por Simon (1978), ficou evidenciado que não há como o indivíduo ter domínio e acesso a todas as informações necessárias o tempo todo, possuindo, nesse caso, capacidades limitadas. Sendo assim, os indivíduos são orientados, em suas escolhas gerenciais, por regras cotidianas, situação que reflete uma racionalidade limitada, algo não diferente no segmento da agricultura familiar (Mate; Machado, 2016). Já o estudo de Gasson e Errington (1993) concluiu que um dos problemas da transição geracional rural se dá, quando os jovens permanecem anos trabalhando com os pais sem a oportunidade, de fato, de experimentar aspectos gerenciais do negócio agropecuário.

Esse entendimento vai ao encontro do que menciona Fischer e Burton (2014), quando constatam que persistiam grandes deficiências na compreensão das complexidades da sucessão rural. Nottar e Favretto (2021) também mencionam que é relevante ampliar a interação entre

pais e sucessores, discutindo e planejando conjuntamente as atividades da propriedade rural, oportunizando a participação o mais cedo possível, para que eles aprendam com os erros e acertos, adquiram habilidade e confiança; ou seja, é necessário que haja o entendimento dos processos de gestão.

Expandindo essa análise, quando se trata de processos de gestão, dentro da transição geracional rural, não se limita, apenas, àquela propriedade da agricultura familiar em especial, mas também da comunidade na qual a família está inserida (Glesse, 2022). Nessa linha, Abramovay (1998, p. 17) menciona que a questão da sucessão rural não fica somente na ótica individual: “o que está em jogo nesse processo, mais que o futuro de certas empresas e famílias, é o próprio destino de boa parte das regiões que hoje passam por processos severos de êxodo rural.” Para Glesse (2022), entende-se, assim, a necessidade de estudos sobre o tema da transição geracional, dentro das propriedades da agricultura familiar.

Apesar dessa importância, nem as famílias individualmente, nem mesmo os movimentos sociais rurais costumam dialogar sobre as consequências das (in) definições implícitas nesse processo de transição geracional. A invisibilidade social desse debate e a lacuna existente nas pautas das organizações e das entidades representativas não impedem que essa questão aflore cada vez que esse tema é levado para discussão (Stropasolas, 2015).

Diante do exposto, a transição geracional na agricultura familiar é frequentemente entendida apenas como a transferência de propriedade, negligenciando os aspectos complexos da gestão (questões motivacionais, emocionais, culturais e financeiras) que são decisivos para o sucesso da transição geracional. A falta de planejamento e compreensão dos processos de gestão pode resultar em desafios significativos para a continuidade das atividades rurais familiares (Krüger; Machado; Ceolin, 2023).

Considerando tais particularidades que envolvem os processos de gestão na sucessão das UFPA, este estudo se propõe a investigar a seguinte questão: **Como os processos de gestão são retratados na tomada de decisão em propriedades rurais familiares no contexto de transição geracional?**

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar e sua influência na tomada de decisão.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.
- b) Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.
- c) Investigar as estratégias de gestão adotadas e os desafios da transição geracional dos agricultores familiares que passaram ou receberam a propriedade.
- d) Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.

1.5 Justificativa

De acordo com a Embrapa (2023) no Brasil, a agricultura familiar ocupa uma extensão de área de 80,9 milhões de hectares, o que representa 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários do país. O levantamento do Censo Agropecuário de 2017, realizado em mais de 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, aponta que 77% dos estabelecimentos agrícolas do país foram classificados como UFPA. Ainda segundo as estatísticas, as UFPAs empregavam mais de 10 milhões de pessoas em setembro de 2017, o que corresponde a 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária, sendo responsável pela renda de 40% da população economicamente ativa.

Ainda de acordo com o Censo Agropecuário citado, a agricultura familiar é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes (Almeida, 2022). Nesse sentido, o estudo desse tema se justifica pela necessidade de se analisar como ocorrem as transições geracionais e como se dão os processos de gestão nesses estabelecimentos. Nesse intuito, os processos de gestão podem ajudar os empreendimentos rurais a se tornarem mais eficientes e competitivos, fornecendo informações precisas e oportunas sobre os custos e as despesas do negócio e ajudando a planejar e gerenciar suas operações de sucessão (Queiroz, 2022).

Nottar e Favretto (2020) e Diamor e Sudré (2021) inferem que a agricultura familiar é um aspecto fundiário pulverizado, com predominância de áreas de pequeno porte. Nesse sentido, os autores justificam que os empreendimentos rurais precisam ser gerenciados com cuidado para garantir sua viabilidade econômica. Sousa (2022) e Braga e Grisa (2026)

complementam que os principais entraves e falhas no mercado ocorrem em relação ao acesso, que podem ser verificados, por exemplo, na má gestão da comercialização dos produtos, incentivando-se, sempre, o agronegócio e dando pouca ou nenhuma atenção à produção de cunho familiar - fato que afeta, diretamente, a transição geracional.

Há de se destacar, também, que existe uma carência de estudos nesse segmento, pois as pesquisas sobre a agricultura familiar, na perspectiva da gestão, são limitadas. Essa constatação foi apresentada na Tese de Queiroz (2022), na qual se constatou que se discutem, predominantemente, os seguintes subtemas, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Subtemas das Teses e dissertações sobre agricultura familiar

Subtemas dos trabalhos	Quantidade
Programas de fomento e políticas públicas	75
Empreendedorismo e gestão	32
Tecnologia e inovações	36
Processo de sucessão	4
O papel das instituições educacionais	4
Sustentabilidade	21
Cooperativas, associações e processos de colaboração	21
Questões territoriais	7
Relações institucionais dos atores e o desenvolvimento social e econômico	22
Outros	5
TOTAL	227

Fonte: Queiroz (2022, p. 40).

Desses trabalhos, 30 são teses de doutorado; 115 dissertações de mestrado acadêmico; e 82 dissertações de mestrado profissional. Como se percebe, apenas 4 trabalhos abordam questões relacionadas ao processo de sucessão (1,76%), evidenciando, assim, a carência de estudos nessa área.

Acerca dessa discussão, Oliveira e Oliveira (2018) e Rambo, Tarsitano e Laforga (2016) afirmam que o mesmo Estado que delimita a agricultura familiar em busca de inseri-la no mercado e que a regenerou no passado, hoje, apenas a considera parcialmente, pois esse grupo social ainda não é prioridade do Estado. Apesar disso, é uma categoria social que vem ganhando significativa expressividade nos últimos anos, evidenciando, assim, a importância de avançar nos estudos de tal segmento.

Deve-se destacar, também, a importância de documentar e estudar esse conhecimento da transição geracional, pois é fundamental para preservá-lo para as futuras gerações e garantir a sustentabilidade, eficiência e eficácia das UFPAs.

1.6 Contribuições do Estudo

O modelo rural familiar é o mais difundido no mundo, sendo responsável por 80% dos alimentos produzidos (Naminse; Zhuang, 2018). Acrescenta-se que esse segmento é um indutor do desenvolvimento em regiões do interior, onde há limitadas oportunidades de trabalho formal e renda (Naminse; Zhuang, 2018). Nesse sentido, refletir sobre os processos de gestão nas transições geracionais, suas características e dinâmicas é fundamental, para que se possa contribuir, de forma qualificada, com os processos de sucessão de propriedades rurais familiares e com políticas relativas ao desenvolvimento regional (Carvalho, 2022).

Ante o exposto, como contribuições teóricas, é relevante trazer as particularidades dos processos de transição geracional no contexto das UFPAs, pois percebe-se que ainda é um campo de estudo limitado, principalmente, no Brasil, quando se trata de teses de doutorado. O intuito é melhorar a compreensão dos processos de sucessão, pois o estudo desses temas pode ajudar a entender melhor como ocorre a transição de uma geração para outra, em propriedades rurais familiares (Queiroz, 2022). Isso possibilita a obtenção de *insights* sobre os desafios e as oportunidades enfrentados pelos agricultores familiares. Ao identificar os fatores críticos da tomada de decisão nessas propriedades, torna-se possível analisar as motivações por trás das escolhas de tais produtores, as quais abrangem dimensões econômicas, sociais, culturais e ambientais. Além disso, com o desenvolvimento de estratégias eficazes, com base nas descobertas do estudo, é possível desenvolver estratégias eficazes para apoiar as UFPAs durante a transição geracional e a tomada de decisão. Isso pode incluir programas de treinamento, políticas públicas e apoio financeiro (Schneider; Cassol, 2014).

Como contribuições sociais, ressalta-se que compreender e promover estudos sobre a agricultura familiar é, também, uma forma de combater a crise agroalimentar e fomentar e proporcionar o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade do setor rural e agroalimentar brasileiro e da própria atividade agrícola familiar (Sousa, 2022).

1.7 Declaração de Tese

Os aspectos de natureza técnica e financeira, embora relevantes e necessários à sustentabilidade das UFPAs tendem a assumir um papel secundário, quando comparados à centralidade das relações sociais e emocionais que estruturam o processo de transição geracional.

1.8 Delimitação do Estudo

Na visão de Hofstrand (1998), o processo de transição geracional na agricultura familiar compreende, essencialmente, três áreas: a) a transferência da gestão; b) a transferência patrimonial; e c) a divisão dos rendimentos provenientes da propriedade.

No entanto, o enfoque desta pesquisa foi investigar a relação entre os processos de gestão e a tomada de decisão nas UFPAs. Nesse sentido, o foco foi analisar como esses processos de gestão interferem na tomada de decisão no contexto da transição geracional, identificando oportunidades, avaliando riscos e benefícios, para que se tenham subsídios para uma transição geracional bem-sucedida (Iritani *et al.*, 2015).

Não foram pesquisadas as particularidades dos processos de sucessão. A pesquisa se concentrou em analisar como os processos de gestão são retratados nas tomadas de decisões, nesse processo de transição geracional. O estudo também focou apenas nas UFPAs, com gestores familiares e seus sucessores, exclusivamente, os que estavam passando ou já tinham passado pelo processo de transição geracional.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a subjetividade nas interpretações das questões, já que se trata de um estudo qualitativo, além do fato de os achados serem suscetíveis à influência das relações de poder entre gestores familiares e seus sucessores, além de fatores socioculturais, emocionais e afetivos.

1.9 Estrutura da Tese

Para atender aos objetivos propostos, esta tese está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 discorre sobre os aspectos introdutórios, bem como justificativa, contribuições, delimitações e objetivos. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico que dá sustentação à tese, em que são discutidos conceitos relacionados à Gestão do Agronegócio, Agricultura Familiar, Transição Geracional no Contexto Rural e Processos de Gestão no Contexto Rural, Processos de Gestão e a Teoria da Decisão. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos; no capítulo 4, são desenvolvidos os resultados e discussões e, por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização do Agronegócio

O termo ‘agronegócio’ (*agribusiness*) teve origem na *School of Business Administration, da Universidade de Harvard*, com a publicação do livro *A Concept of Agribusiness*, de John Davis e Ray Goldberg, em 1957. A publicação traz, como premissa central,^b a ideia de que o campo estaria passando por grandes transformações a partir de uma “revolução tecnológica”, tendo como base o “progresso” científico utilizado na agricultura (Mendonça, 2015).

O segmento do agronegócio é um dos mais dinâmicos da economia, pois é preciso combinar, além de recursos naturais, tecnológicos, ambientais e econômicos, as questões humanas e gerenciais, pois, se houver falhas nesses dois últimos processos, todas as demais variáveis serão afetadas. (Comin, *et al.*, 2014). Cabral *et al.*, (2016, p. 10) afirmam que “a agricultura brasileira engloba duas formas sociais de produção – o agronegócio e a agricultura familiar – tem suas origens na década de 1990”. Para Rocha *et al.*, (2025, p. 3), o agronegócio

Inicialmente foi concebido para descrever a integração das atividades agrícolas, industriais e comerciais em um sistema único, então o agronegócio evoluiu no decorrer das décadas para abranger toda a cadeia produtiva agropecuária, desde a produção de insumos até a distribuição global de alimentos e derivados. A proposta original abrangia não apenas a agricultura em si, mas também atividades como armazenamento, processamento, distribuição e comercialização de produtos agrícolas.

Para a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2023), o agronegócio sempre foi o mercado principal na estrutura econômico-social brasileira. Tal aspecto é constatado ao se analisar sua representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, pois tem elevada importância e relevância para o equilíbrio da balança comercial do país, sobretudo, na geração de emprego e renda, fortalecendo, assim, a economia como um todo.

O agronegócio estratégico se apresenta como grande protagonista na produção e exportação de produtos agrícolas, tendo papel fundamental para o crescimento econômico do país, nos diversos setores primário, secundário e terciário (Fernandes, 2022). Souza (2019, p. 55) complementa que, “embora os dados censitários revelem que mesmo controlando apenas 24% da área ocupada pelos estabelecimentos agropecuários do Brasil, outros modelos de produção respondem por mais de 40% do valor total da produção agropecuária nacional”.

Para Munhoz *et al.*, (2025) o Brasil é um dos principais produtores e exportadores agrícolas do mundo; por isso, é fundamental que as empresas do setor invistam em modernização, digitalização e inovação para garantir e aumentar sua capacidade de produção de forma sustentável em toda sua cadeia de valor.

Ante o exposto, percebe-se a relevância do agronegócio para economia do país, mas convém ressaltar, também, o papel da agricultura familiar nesse contexto, visto ser responsável por mais de 70% dos alimentos consumidos no Brasil. (Silva; Nunes, 2023).

2.2 Agricultura Familiar

Desde o século XX, a agricultura familiar é estudada e analisada no mundo sob diferentes lentes; inicialmente, na Europa, sob o termo ‘campesinato’ e, posteriormente, nos demais países, com distintas denominações - campesinato, *family farmer*, agricultura familiar, entre outras (Picolotto, 2014; Oliveira; Oliveira, 2018; Vieira; Bahiense; Silva, 2019).

No Brasil, a agricultura familiar é conceituada como sendo “aquela realizada por um agricultor ou empreendedor familiar rural, praticando tais atividades, essencialmente, na zona rural, sendo a família a mão de obra básica” (Carvalho; Gomes, 2022, p. 2274).

O Decreto 9.064/2017 denomina agricultura familiar como Unidade Familiar de Produção Agrária (UFPA) - as propriedades rurais familiares, que são conjuntos de indivíduos compostos por famílias que explorem uma combinação de fatores de produção, com a finalidade de atender à própria subsistência e à demanda da sociedade por alimentos e por outros bens e serviços, e que resida no estabelecimento ou em local próximo a ele.

Para Ximenes (2022, p. 21), a agricultura familiar “não pode ser vista, apenas, como uma forma de subsistência, mas, sim, como uma profissão, com necessidade de apoio governamental e planejamento de trabalho”. Mesmo que o conceito de agricultura familiar possa variar de país para país, ainda assim, sua relevância é incontestável (Almeida, 2022).

Esse segmento tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos, pois a agricultura familiar está atrelada a um conjunto de fatores como a modernização da agricultura, em que o desenvolvimento da produção começou a ser manejado por novas ferramentas e tecnologias, pela preferência dos consumidores em relação aos seus principais produtos agrícolas (Correa, *et al.*, 2023; Leite; Schuster, 2024; Nascimento; Aquino; Delgrossi, 2022).

A agricultura familiar está presente em todo o território nacional, conforme dados do Censo Agropecuário (2017); do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros 77% pertencem a grupos familiares, sendo, aproximadamente, 3,8 milhões de estabelecimentos e

representando 23% da área total, em hectares, de estabelecimentos agropecuários no país (Queiroz, 2022). Para Leal e Duarte (2022, p. 5), “o Brasil é o quarto maior produtor de alimentos agrícolas do mundo, com sua produção alimentando, aproximadamente, 1 bilhão de pessoas em todo o mundo, em 2022, segundo dados da FAO”.

A Figura 1 mostra o quanto a agricultura familiar exerce um papel de influência na economia brasileira.

Figura 1 - Porcentagem que a agricultura familiar representa nos principais alimentos



Fonte: Multiprime (2025).

Percebe-se, na Figura 1, a importância da agricultura familiar no cenário nacional, sendo responsável pelos principais alimentos, em grande escala. De acordo com Schneider e Niederle (2008), a agricultura familiar abrange uma variedade de formas de produção agrícola que se diferenciam entre si, em função de diferentes tipos de famílias, do contexto social, da interação com os diferentes ecossistemas, da origem histórica entre outros fatores.

Nesse contexto, a propriedade rural familiar é dotada das seguintes características, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 - Propriedade rural familiar no passado

- a propriedade e a gestão do negócio são associadas e estão sob a direção dos donos;
- os donos têm relações de parentesco próximo ou são casados;
- o capital do negócio é proveniente dos membros da família;
- os membros familiares são, também, executores das tarefas operacionais do negócio (e não apenas de sua administração);
- o controle do negócio é transmitido de uma geração à outra de uma mesma família; e
- a família vive na propriedade.

Fonte: Gasson e Errington (1993).

A agricultura familiar mostra-se relevante para grande parte das economias mundiais, pois ela desempenha importante papel geração de renda, ocupação de território,

empregabilidade e, principalmente, na produção de alimentos, tanto em países menos desenvolvidos quanto em países considerados mais desenvolvidos (Almeida, 2022; Hoffmann, 2014).

Almeida (2022) ressalta, ainda, que a *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)* possui um compilado de informações de todo o mundo em sua plataforma, incluindo as leis nacionais e regulamentos, políticas públicas, melhores práticas, dados relevantes e estatísticas, pesquisas, artigos e publicações. As principais questões relativas à agricultura familiar estão abordadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Informações sobre as características da agricultura familiar segundo a FAO

Mais de 90% das 570 milhões de propriedades agrícolas em todo o mundo são dirigidas por um indivíduo ou por uma família e dependem basicamente do trabalho dessa família.
As propriedades agrícolas familiares produzem mais de 80% da alimentação mundial, em termos de valores, confirmando a agricultura familiar como de central importância para a segurança alimentar mundial.
A vasta maioria das propriedades agrícolas mundiais é pequena ou muito pequena. Propriedades com menos de dois hectares correspondem a 84% de todas as propriedades. No entanto, elas controlam somente 12% de toda a terra agricultável.
Muitas das grandes propriedades agrícolas também são de propriedade familiar.
Políticas públicas que reconheçam a diversidade e a complexidade dos desafios enfrentados pelos agricultores familiares são vitais para combater a fome e obter produção agrícola e sistemas de alimentação inclusivos e eficientes.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022).

No contexto da agricultura familiar e da transição geracional, é relevante mencionar, ainda, os ciclos de vida do negócio e do proprietário, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Ciclos de vida do negócio e de seu proprietário

FASE	CONTEXTUALIZAÇÃO
1ª Fase	O empreendedor tenta reunir suas economias para viabilizar o negócio. Este período costuma ser caracterizado pela escassez de capital e pela alta motivação e energia do empresário, porém baixo nível de conhecimento em relação a muitos aspectos do negócio.
2ª Fase	O crescimento –, costuma haver rápida expansão em termos de área plantada, número de cabeças ou mesmo o desenvolvimento de várias atividades. O grau de conhecimento e as habilidades do empresário aumentam; no entanto, pode ainda haver escassez do fator capital.
3ª Fase	Maturidade, quando o negócio já se provou viável, está estabilizado e opera a plena capacidade. É um estágio em que os lucros são elevados e pode haver até excesso de capital, ao tempo que o empresário já desenvolveu suas habilidades e seu conhecimento e se dedica a aumentar a eficiência do empreendimento.
4ª Fase	Declínio, quando diminuem os investimentos e a capacidade instalada da fazenda não se expande, sendo utilizada em sua plenitude. Nesta fase, o empresário/agricultor já está visando à sua aposentadoria, na maioria das vezes pelo Instituto Nacional do Seguro Nacional (INSS) e investimentos não diretamente relacionados ao negócio costumam ser priorizados. Ao contrário o que marca o estágio inicial, o fator capital pode até ser abundante, mas o fator trabalho se torna mais escasso (o agricultor tem reduzida sua capacidade laboral).

Fonte: McLeod (2012).

Na visão de Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021), no contexto internacional, independentemente do país, a agricultura familiar depende da permanência do jovem na propriedade, seja homem, seja mulher. Os autores ressaltam, ainda, que os agricultores familiares têm estreito laço afetivo com o meio em que vivem.

São muitos os desafios, como destaca Carvalho (2022, p. 30), ao afirmar que as propriedades rurais familiares, de forma geral, “são pequenas e enfrentam problemas de baixa produtividade, falta de mão de obra especializada, problemas na sucessão devido ao êxodo dos jovens e baixo acesso a tecnologias (insumos químico-biológicos, tecnologias e maquinário)”. Acerca de alguns dos instrumentos que disponíveis para a gestão da propriedade da agricultura familiar, a Embrapa (2015, p. 1) destaca:

A gestão da propriedade rural é estratégica para o agricultor familiar, pois propicia condições mais favoráveis para a sua inserção nos mercados, minimiza os riscos, promove melhoria nos resultados da produção e proporciona a geração de renda. Envolve vários temas que são importantes para a gestão do empreendimento como captação de recursos (crédito), compra de insumos, planejamento e controle da produção, redução de custos, comercialização e a qualidade dos seus produtos. Existe uma série de ferramentas disponíveis para facilitar a vida do agricultor, desde opções de softwares livres de gestão financeira, de administração, de contabilidade, de análise de custos de produção até cartilhas e planilhas eletrônicas para o registro das informações e o acompanhamento das despesas e das receitas. No entanto, dada a heterogeneidade social e a diversidade produtiva da agricultura familiar, há que se considerar suas especificidades a fim de garantir a sustentabilidade e a competitividade de seus empreendimentos. A Embrapa dispõe de aplicativos em temas diversos que podem auxiliar o agricultor na gestão de sua produção, a exemplo de: *Roda da Reprodução*, *WebAgritec*, *WebAmbiente*, *Custo Fácil*, *GeoWeb Matopiba*, *MapOrgânico* e o *GestFrut*.

Diante do que foi apresentado, percebe-se que, para uma gestão eficiente, eficaz e sustentável, não basta, apenas, o agricultor familiar saber plantar; é preciso saber administrar o empreendimento e utilizar as diversas ferramentas de gestão e controle disponíveis, ferramentas estas que vão desde as mais simples (planilhas e cartilhas), até as mais modernas (softwares e aplicativos).

2.3 Transição Geracional

O termo ‘herança’ nem sempre significou transmissão de características. Até o final do século XIX, esse termo era mais comumente utilizado no ambiente jurídico, sendo empregado na Biologia o termo ‘hereditariedade’. Nos últimos anos, as produções científicas já utilizam o termo ‘herança’ e ‘transição geracional’ como um fenômeno relacionado à transmissão de características entre gerações (Pedrancini; Galuch; Corazza, 2011).

Trazendo o termo para o segmento rural, Moreira (2014), em seu estudo sobre Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar, constatou que várias pesquisas abordam a sucessão da gestão na Agricultura Familiar no Brasil, com enfoque mais geral, nos quesitos da transição geracional,

da transmissão da propriedade, do êxodo rural dos jovens, da masculinização e do envelhecimento dos produtores/produtoras.

Além de Moreira (2014), outros autores corroboram essa perspectiva da transição geracional centrada nos aspectos formais de sucessão, êxodo rural e envelhecimento, a exemplo de Woortmann (1990), Camarano e Abramovay (1999), Carneiro (2001), Costa (2006), Petinari *et al.*, (2008), Spanevello (2012) e Brumer e Anjos (2012).

Na visão de Panno e Machado (2016), fator passível de análise e que tende a influenciar e/ou motivar as decisões sobre sucessão é o tamanho das propriedades. Esse é um fator importante e compõe o perfil social/familiar do jovem potencial.

Para Boscardin e Conterato (2007) e Oliveira; Vieira Filho (2018), a transição geracional no ambiente rural está estreitamente relacionada à própria reprodução da agricultura familiar enquanto uma categoria social amplamente disseminada na Europa e no Brasil. Para o autor, os filhos de agricultores não serão, necessariamente, por motivos diversos, agricultores, herdando a profissão paterna.

Para enriquecer, ainda mais, essa discussão, é relevante demonstrar as principais conclusões do estudo de Feuser (2024), que teve, como objetivo, compreender o processo de transição geracional das UFPAs, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais. As conclusões são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Principais elementos estão envolvidos na Transição Geracional

ORD	Contextualização
1	Os membros familiares do negócio familiar rural são incentivados e envolvidos desde cedo nas atividades, proporcionando um vínculo emocional e familiaridade com as atividades desenvolvidas. (Incentivo às experiências no negócio e Perspectiva no negócio). O envolvimento dos membros familiares no negócio proporciona experiência prática, que é valorizada pela família como uma forma de capacitação suficiente para a sucessão (Incentivo às experiências no e negócio; Atributos pessoais do sucessor; Confiança).
2	A medida em que os membros familiares apresentam interesse pelo negócio, assumem papéis e responsabilidades - de acordo com suas aptidões e apresentam competências para o negócio, são considerados candidatos promissores à sucessão. (Papéis e responsabilidades; Atributos pessoais do sucessor).
3	A família e os gestores observam e avaliam as competências dos candidatos ao longo do tempo, verificando se estão alinhadas com as expectativas para a função. (Confiança; Atributos pessoais)
4	A confiança no candidato (ou candidatos) é construída gradualmente à medida que ele apresenta bons resultados e demonstra dedicação ao negócio. (Confiança; Papéis e responsabilidades).
5	À medida que a confiança é estabelecida, o candidato vai assumindo progressivamente mais papéis e responsabilidades dentro do negócio. (Papéis e responsabilidades; Tomada de decisão).
6	O sucessor é escolhido ou, por preferência dos envolvidos no negócio, sucessores assumem o posto e desempenham gestão compartilhada. (Governança no negócio).
7	É criado um senso de que a ascensão para sucessor foi natural, mas foi uma resposta do processo de construção de confiança ao longo do tempo dentro das relações familiares e governança no negócio.

Fonte: Feuser (2024, p. 97).

A compreensão dos fatores que influenciam esse processo de transição geracional é decisiva para garantir a continuidade e a sustentabilidade das UFPAs. Nesse sentido, o estudo

de Boscardin, Oliveira e Dorr (2025) traz relevantes contribuições no âmbito econômico e social, conforme demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Fatores de Influência na Transição Geracional no âmbito Econômico e Social

Âmbito econômico	Âmbito social
1. Potencial de Inovação nas gerações sucessoras: - Gerações mais novas inovadoras e adaptáveis a novas técnicas, aumento de produtividade e sustentabilidade;	1. Potencial de inovação das gerações sucessoras: - Resistência de gestores mais velhos à mudança; - Busca por formação, autonomia e inovação, protagonismo feminino;
2. Disponibilidade de terra, recursos e formação: - Quando há disponibilidade de terra e recursos as famílias estão mais dispostas a capacitar os futuros sucessores;	2. Desafios na adoção de tecnologias sustentáveis: - Resistência de gestores mais velhos à mudança; - Jovens incorporam habilidades e melhoram sustentabilidade;
3. Desafios na adoção de tecnologias sustentáveis: - Adoção de melhores equipamentos e tecnologia; - Resistência de gestores mais velhos à mudança ao que é tradicional; - Falta de conhecimento sobre novas técnicas;	3. Contribuição da Nova Geração na Agricultura: - Jovens incorporam habilidades e melhoram sustentabilidade; - Mudança no estilo de vida mais sustentável, movimento agroecológico, nova imagem da profissão agrícola;

Fonte: Adaptado de Gonçalves *et al.*, (2025).

Analisando o Quadro 5, com base no que foi apresentado, é possível perceber diversas questões importantes no contexto da transição geracional, destacando a resistência da geração anterior com as mudanças (sobretudo, as inovações agrícolas e tecnologias). A geração anterior, muitas vezes, por desconhecer as novas técnicas e seus benefícios, acabam negligenciando as tecnologias. Assim, a capacidade de diálogo, a capacidade de negociação e a habilidade de negociação são primordiais.

2.4 Processos Gerenciais

Para Gonçalves (2000), o processo se caracteriza como qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um “*input*”, adiciona valor a ele e fornece um “*output*” a um cliente específico. Já processos gerenciais, na visão de Silva *et al.*, (2012), mostram-se como um processo de sequência lógica de etapas que geram um determinado resultado. Além disso, é mencionado que o processo gerencial tem como objeto os recursos organizacionais e que esses recursos precisam ser planejados, organizados, dirigidos e controlados, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Os processos gerenciais são entendidos como as dinâmicas realizadas para monitorar, controlar e coordenar as atividades de uma organização, com o objetivo de fazer uma gestão eficiente. A eficiência implica obter bons resultados a partir de recursos limitados, por meio de ações assertivas. (Mintzberg, 2010). Iritani *et al.*, 2015 complementam que esses processos se

referem às ações aplicadas dentro de uma empresa para atingir objetivos definidos. Eles envolvem o planejamento de metas e a execução correta das atividades.

Para Buccelli e Costa Neto (2014, p. 664), os processos gerenciais se relacionam com a “governança corporativa, a formulação da estratégia, o estabelecimento de metas de fornecimento do produto, o planejamento para fornecer o produto, a definição de diretrizes e os procedimentos organizacionais e a manutenção das informações e das competências necessárias à tomada de decisão”.

Para Machado (2016), a história dos processos gerenciais possui uma direta relação com as pesquisas de Henri Fayol e Frederick Taylor, respectivamente, idealizadores da Teoria Clássica da Administração e da Administração Científica Fayol (1995) e Taylor (1995). Fayol e Taylor constituem autores seminais e suas contribuições representam a base de todo o pensamento da administração.

2.4.1 Processos de Gestão

Enquanto os processos gerenciais estão ligados à execução, ao controle e à tática, os processos de gestão tem foco no planejamento de longo prazo, na cultura organizacional, na definição de metas e na integração de todas as áreas, ou seja, visão estratégica da organização (Alday, 2000; Oliveira, 2004; Santos, Dacorso, 2014; Chenhall, Moers, 2015).

Nesse sentido, como ponto de partida, é relevante resgatar o conceito de ‘processo’ e ‘gestão’. Para Fayol (1994), processo é uma sequência de tarefas que são realizadas com o objetivo de atender aos objetivos organizacionais com eficiência, eficácia e efetividade. Essas tarefas são organizadas e administradas seguindo regras e procedimentos previamente definidos. O entendimento de Caulkin (1995) vai nessa mesma linha, ao afirmar que processo se trata de uma ação contínua e regular ou sucessão de ações, colocadas em prática ou conduzidas de maneira definida, conduzindo para o alcance de algum resultado, uma operação contínua ou série de operações.

No que se refere à gestão, Simon (1947) argumenta que é um processo de tomada de decisão que envolve a identificação de problemas, a geração de alternativas e a escolha da melhor alternativa. Mintzberg (1980) e Bedford, Teemu e Mikko (2016) complementam que a gestão é um processo de tomada de decisão que envolve a análise de informações, a formulação de estratégias e a implementação dessas estratégias.

Isso posto, entende-se como ‘processos de gestão’ o conjunto de atividades interligadas que visam alcançar um objetivo específico dentro de uma organização. São considerados uma técnica gerencial recente na área da administração no Brasil, o que abre um grande potencial de crescimento para essa área, e suas ferramentas podem ser utilizadas pelos mais variados tipos de organizações, inclusive nas UFPAs, principalmente, em tomadas de decisões estratégicas (Turra; Juliani; Salla, 2018).

No que se refere à formulação das decisões estratégicas dentro do processo de transição geracional na agricultura familiar, essa é uma questão relevante, pois afeta o futuro das UFPAs e das famílias (Matte; Machado, 2016). Essas decisões são, geralmente, complexas e envolvem uma série de fatores, incluindo os internos, que são os desejos e expectativas dos membros da família, as características do estabelecimento, as habilidades e competências dos sucessores (Lemos, 2018).

Na visão de Eisenhardt e Zbaracki (1992) e Santos e Dacorso (2014), entendem-se por decisões estratégicas aquelas que têm seu grau de relevância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Em resumo, são aquelas de caráter crítico para o empreendimento e que, geralmente, são tomadas pelo dirigente máximo, que traz, consigo, um elevado grau de influência. As decisões estratégicas representam uma fonte de pressão das estratégias disponíveis e a maneira como o poder é efetivamente exercido no ambiente de negócios (Braga, 1987).

2.5 Teoria da Decisão

O processo decisório organizacional tem sido objeto de investigação de diversos teóricos há, pelo menos, 50 anos. A importância desse tema é indiscutível, pois as organizações precisam, cada vez mais, de decisões acertadas em um espaço de tempo reduzido (Sbicca, 2014).

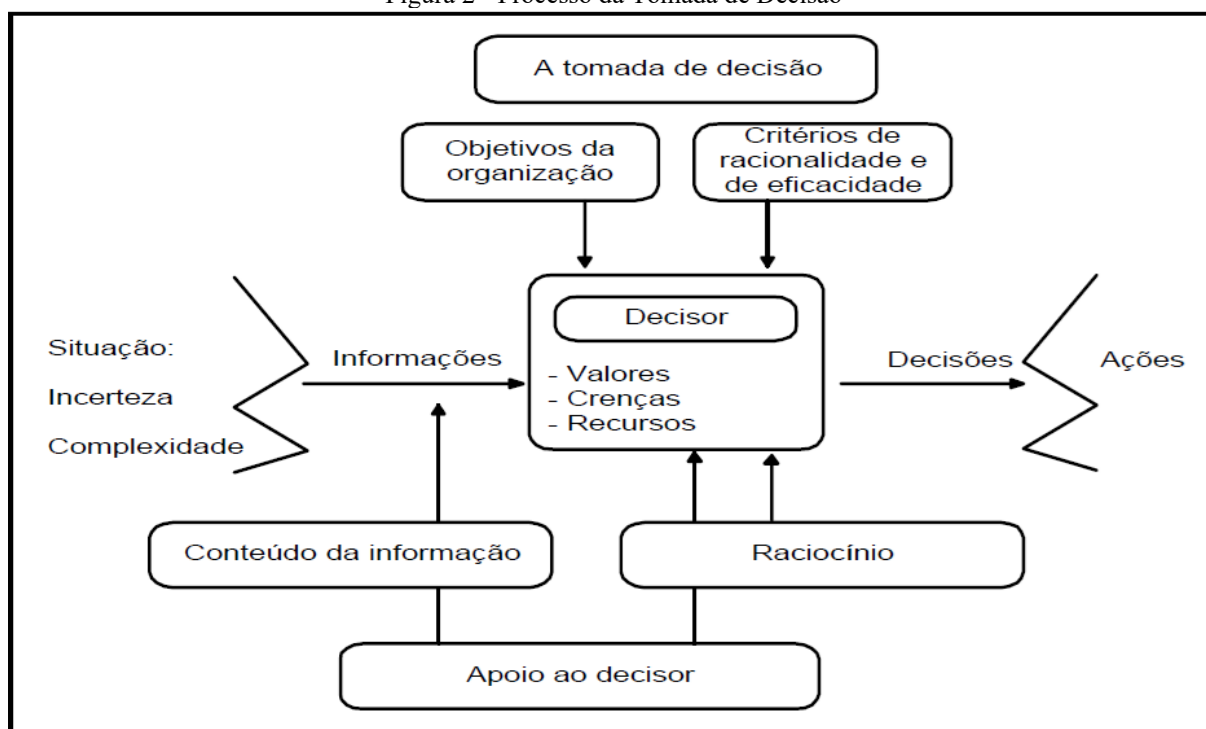
O uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito. Portanto, é importante investigar e construir modelos que proporcionem uma melhor aplicabilidade de métodos e técnicas no processo de tomada de decisão organizacional, cuja base é a informação, visto que é um recurso fundamental para esse processo (Lousada; Valentim, 2011; Souza; Brito, 2024).

Na visão de Panno (2016), a Teoria da Decisão é um processo que envolve planejamento, desenvolvimento e execução de ações, que podem ser conscientes ou inconscientes. Essas ações são influenciadas pelos valores e comportamentos dos indivíduos, bem como por suas percepções sobre o ambiente em que vivem.

Esse planejamento perpassa todos os níveis, indo desde o operacional, tático até o estratégico, envolvendo, inclusive, questões mercadológicas. No ambiente da agricultura familiar, também é recorrente o surgimento natural do planejamento informal, partindo da interação entre os agricultores, focando em interesses comuns ou no apoio mútuo, com base na experiência (Panno, 2016; Queiroz, 2022; Feuser, 2024; Boscardin, 2024; Recalcatti, 2024).

Para Simon (1965), a Teoria da Decisão é um campo de estudo que se concentra em entender como indivíduos, organizações e sistemas tomam decisões. Ela examina os processos cognitivos, sociais e políticos envolvidos na tomada de decisões, bem como as consequências dessas decisões para a estratégia dos negócios, conforme Figura 2.

Figura 2 - Processo da Tomada de Decisão



Fonte: Freitas (1993, p. 34).

Como se percebe na figura apresentada, o processo de tomada de decisão é composto por diversos elementos que interferem, diretamente, nesse processo, em que o decisor se encontra no centro, e todos os esforços devem ser despendidos para auxiliá-lo no momento em que muitas variáveis estão envolvidas (Freitas; Kladis, 1995; Mendonça; Varvakis, 2018; Lehnhart, 2025).

Simon (1965) ainda complementa que as decisões são influenciadas pelas situações atuais, bem como pelas experiências e prerrogativas do passado. Essas influências orientam o comportamento dos indivíduos rumo à alternativa escolhida.

A tomada de decisão é um processo complexo, permeado por um grande número de variáveis e fatores influenciadores. Mesmo que os resultados não sejam perfeitos, é importante que as premissas da racionalidade sempre estejam presentes, pois isso aumenta as chances de se tomar uma decisão acertada (Hilam, 1970; Ribeiro; Leite; Crozatti, 2008).

Diante da lacuna apresentada, Simon (1957) propôs uma nova Teoria da Decisão, baseada na hipótese de racionalidade limitada. Essa teoria leva em consideração as limitações cognitivas dos indivíduos, como a falta de informação e de capacidade de processamento. Essa nova teoria é necessária para explicar os comportamentos que não podem ser compreendidos através da hipótese de racionalidade substantiva, chamados anomalias.

Em se tratando da Teoria da Decisão no contexto da transição geracional nas UFPAs, cabe ressaltar a forte correlação entre os temas, considerando que os pressupostos dessa teoria discutem os valores, crenças, experiências, conhecimentos, heurísticas e vieses cognitivos dos tomadores de decisão (Machado, 2005). Tais elementos são comuns em processos de transição geracional, em que diversas variáveis estão envolvidas. Compreender essa dinâmica é essencial para tomada de decisão assertiva, garantindo, assim, a sustentabilidade das UFPAs, com eficiência e eficácia dos seus processos de gestão.

2.6 Estudos Anteriores sobre Transição Geracional nas UFPAs

Como já mencionado, há uma carência de estudos em questões que envolvem processos de gestão no ambiente rural. Entre os achados semelhantes localizados, destacam-se os elencados no Quadro 6.

Quadro 6 – Estudos que investigaram a Transição Geracional no Contexto da Agricultura Familiar

AUTOR (ES)	TIPO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Matte e Machado (2011)	Artigo Periódico	Analisar quais os fatores que influenciam a tomada de decisão dos jovens rurais, filhos de agricultores familiares da Região Sul do Brasil, a sair do estabelecimento rural e não suceder a atividade familiar.	Os principais fatores identificados são dificuldade em obtenção de terra, ausência de incentivo por parte dos pais, comparação entre urbano e rural, penosidade das atividades agrícolas, desigualdade de gênero, busca por estudo e expectativa profissional. Ao afastar os filhos das atividades – uma consequência direta da ausência de participação na tomada de decisões e na administração dos negócios –, os produtores não os preparam para administrar a propriedade e os desencorajam a perceber viabilidade na vida no meio rural.

Moreira (2014)	Dissertação	Analisar a percepção dos agricultores sobre a Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar no Projeto de Assentamento (PA) Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina, interior do estado de Mato Grosso do Sul.	A grande maioria dos produtores ouvidos durante a pesquisa não realiza nenhuma estratégia de continuidade. Os discursos dos agricultores familiares se convergem ao tratar sobre a sucessão da gestão na propriedade, pois o processo sucessório define não somente o futuro daquele lote, mas os discursos sociais, culturais e políticos de uma comunidade local.
Panno (2016)	Tese	Analisar as decisões dos agricultores familiares de Frederico Westphalen/RS com relação à sucessão geracional nas suas propriedades.	O estudo aponta para uma necessidade de pensar a sucessão geracional como um processo e não como uma decisão pontual. A participação dos filhos nas decisões cotidianas da propriedade, bem como na divisão dos resultados financeiros e das responsabilidades, mostra-se fatores determinantes para que esse processo de sucessão aconteça.
Oliveira; Vieira Filho (2019)	Artigo Periódico	Examinar a problemática do processo sucessório nos empreendimentos familiares rurais.	A avaliação da viabilidade econômico-financeira da propriedade rural é requisito imprescindível para a decisão de deflagrar o processo sucessório. É enorme o número de famílias que não só não planeja a sucessão, como sequer discute o assunto. Assim, faz-se necessário avaliar se é como as políticas públicas podem realmente contribuir com sua continuidade.
Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021)	Artigo Periódico	Mapear como a sucessão familiar rural vem acontecendo em nível mundial.	Constatou-se que a problemática da sucessão familiar na agricultura se apresenta em diversas nações, em maior ou menor grau, priorizando o homem no processo sucessório. A temática também faz parte das discussões de políticas públicas ao redor do mundo, preocupando agricultores, acadêmicos e o Estado. Na Europa, políticas públicas auxiliam os processos sucessórios na agricultura.
Queiroz (2022)	Tese	Propor um framework teórico sobre o efeito mediador das práticas de controle gerencial na relação entre o recebimento de fomentos e a performance de propriedades ligadas a agricultura familiar.	Práticas de controle gerencial é um fator oculto responsável por mais de 48% da ampliação que ocorre na performance de propriedades ligadas a agricultura familiar.
Schmeisch, Binotto e Rech (2022)	Artigo Periódico	Investigar os processos de transição e transmissão legal da propriedade na perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT).	Entender os membros familiares como agentes tomadores de decisão em um processo sucessório e, ainda, constatar que as ações realizadas por eles implicam custos transacionais, pode auxiliar em uma construção da transição patrimonial que não gere danos nas relações familiares dos agentes e não afete a gestão da propriedade.
Silva; Anjos (2023)	Artigo Periódico	Compreender as disposições que envolvem as dinâmicas sucessórias em estabelecimentos rurais da pecuária familiar no município de Jaguarão/RS.	A realidade e o contexto sociocultural que envolve os estabelecimentos familiares são fatores que interferem diretamente na reprodução social dessas famílias. Dois aspectos são primordiais para a sucessão geracional: o gostar da atividade e a vocação para exercer tal ofício. Não há um padrão sucessório definido na pecuária familiar. Nos estabelecimentos que contam com potenciais

			sucessores, a tendência é seguir com a atividade pecuária; já naqueles onde não há perspectiva de sucessão, os caminhos apontados são o abandono, a venda e/ou o arrendamento das propriedades.
Rodigheri; Grzybovski, Silva (2023)	Artigo Periódico	Descrever as principais dificuldades que as famílias enfrentam na gestão de suas propriedades rurais.	Constatou-se dificuldades em romper com práticas e comportamentos herdados, em especial no que se refere à discriminação de gênero e etarismo. Os desafios estão em reconhecer as capacidades dos jovens e das mulheres na formalização da gestão e desenhar estratégias para manter os membros da nova geração da família, na perspectiva teórica do “novo rural”.
Monteiro <i>et al.</i> , (2024)	Artigo Periódico	Analisar o estado da literatura brasileira relacionada aos trabalhos sobre sucessão na agricultura familiar, nos últimos 20 anos.	O estudo permite considerar que a agricultura familiar apresenta dificuldades preocupante para assegurar a reprodução social da unidade produtiva. De modo geral, as pesquisas mostram distintas inferências sobre os aspectos determinantes para ocorrência da sucessão na propriedade rural e/ou os fatores que desestimulam a intenção do agricultor de continuar na atividade.
Macelin <i>et al.</i> , (2024)	Artigo Periódico	identificar os principais desafios do processo de sucessão familiar rural na percepção dos gestores rurais.	Fatores como a vontade dos filhos permanecerem na agricultura, a localização das propriedades, a forma da escolha do sucessor, a compensação para os demais filhos é características que interferem no processo de sucessão familiar. Ressalta-se, ainda, que há carência no uso da contabilidade no meio rural, pois a maioria dos produtores rurais não se utiliza de controle financeiro para realizar a análise dos custos, dos resultados e dos investimentos das atividades.
Schmidt; Souza; Carrer (2024)	Artigo Periódico	Investigar os processos de transição e transmissão legal da propriedade na perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT).	Verificou-se que os maiores custos transacionais se deram nos inventários com maior incidência de oportunismo, incerteza e racionalidade limitada. Tais custos transacionais estavam intensamente presentes nas transmissões de patrimônio após o falecimento do sucessor.
Feuser (2024)	Tese	Compreender o processo de escolha do sucessor familiar do negócio rural, a partir de experiências vivenciadas por familiares rurais.	Atributos relacionados a boa conduta e alto interesse pelo negócio foram identificados como essenciais para o sucessor em todos os casos, podendo levar à exclusão do processo aqueles que não atenderem a tais expectativas. Os resultados apresentaram que a formação profissional relacionada ao negócio não é considerada um critério condicional para a escolha do membro familiar, porém competências adquiridas por meio da prática no negócio são altamente apreciadas e podem ser consideradas uma barreira para aqueles que não as possuem.
Boscardin (2024)	Tese	Avaliar a relação entre a sucessão geracional no meio rural e os estilos parentais na percepção de potenciais sucessores.	Estilos parentais autoritário e indulgente tem alta relação com respondentes do sexo masculino, e que o estilo autoritário está associado ao sexo feminino. Os filhos do sexo masculino possuem maiores participações e

			autonomia no que diz respeito as propriedades rurais.
Recalcatti (2024)	Tese	Reconhecer as causas que influenciam na permanência dos estudantes de Ciências Agrárias no meio rural, estabelecendo a relação deste fenômeno com os processos de sucessão geracional.	A graduação em Ciências Agrárias influencia positivamente de forma expressiva na decisão em permanecer na propriedade, dando continuidade aos processos de sucessão e desta forma, fortalecendo a agricultura familiar. Ações específicas devem ser realizadas por parte da academia e família, visando compreender a situação dos que, mesmo após formação decidem em não permanecer, buscando outros rumos que não seja o meio rural e assim impactar a sucessão das propriedades familiares.
Gonçalves <i>et al.</i> , (2025)	Artigo	Demonstrar as abordagens de agricultura sustentável nos estudos sobre sucessão rural familiar.	Percebeu-se que as gerações mais jovens exibem um maior potencial de inovação quando são capacitadas com educação e recursos apropriados. No entanto, a resistência à mudança por parte dos gestores mais velhos destaca a necessidade de equilibrar tradição e inovação. A pesquisa e o treinamento emergem como aspectos essenciais para capacitar agricultores de todas as gerações.
Boscardin, Oliveira e Dorr (2025)	Artigo	Propor um modelo conceitual de representação da propensão das propriedades rurais a serem sucedidas, a partir da exploração dos aspectos subjetivos que são inerentes ao processo de sucessão, utilizando sistemas de fuzzy.	Verificou-se que a operacionalização do sistema de inferência fuzzy permitiu evidenciar um Índice de Propensão à Sucessão (IPS) médio da amostra (5,49). Além disso, no IPS perfil das propriedades rurais obteve-se a menor média (3,30), ou seja, trata-se da dimensão com menor propensão a sucessão (baixa). Esta dimensão agrega os fatores, renda, tamanho da propriedade, distância e diversificação. Por outro lado, o IPS estilos parentais apresentaram a maior média do IPS (7,43), sendo considerado um alto IPS.
Feuser <i>et al.</i> , (2025)	Artigo	Analisar estudos sobre sucessão em empresas familiares que aplicaram o método <i>Grounded Theory (GT)</i> e propor uma agenda de pesquisa.	Os resultados revelaram que o método da Teoria Fundamentada (TF) é uma abordagem valiosa para o estudo da sucessão em empresas familiares. Através da análise de dados fundamentados e da construção teórica, é possível gerar oportunidades de exploração e uma compreensão aprofundada dos padrões e dinâmicas dentro desse processo específico e contexto empresarial.
Almeida <i>et al.</i> , (2025)	Artigo	Identificar os principais motivos do êxodo rural, especialmente da população juvenil, apresentando características desta população e os atributos incentivadores à sucessão rural da metade norte do Rio Grande do Sul (RS).	Constatou-se que alguns moradores de propriedades rurais não desempenham atividades agropecuárias e a utilizam como moradia momentânea; a maioria dos jovens rurais é do sexo masculino, revelando a predominância do êxodo rural feminino; há uma tendência de permanecer ou retornar à lavoura dos jovens graduandos em Ciências Agrárias. As principais causas do êxodo rural e do enfraquecimento da sucessão rural abordadas foram: falta de atrativos para permanência no rural; pensamentos depreciativos da atividade agrícola; ausência de serviços básicos e estradas; privações de maquinários e benfeitorias; carência de apoio e

			confiança dos pais; baixa produtividade e inviabilidade do tamanho das áreas.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados das pesquisas.

Diante dos resultados, percebe-se que é necessário o incentivo à participação dos filhos nas atividades agrícolas, o apoio financeiro e técnico aos produtores rurais e a promoção da igualdade de gênero no meio rural. Essas ações podem contribuir na preparação dos filhos para assumir a propriedade e garantir a continuidade do setor agrícola (Breitenbach; Corazza; Debastiani, 2021).

Ressalta-se, também, que a ausência de planejamento para a transição geracional pode interferir nas consequências, pois a mão de obra familiar é essencial para a produção agrícola, a inovação é importante para a competitividade do setor e o conhecimento acumulado ao longo de gerações é um patrimônio valioso (Abdala; Binotto; Borges, 2022).

É necessária a participação dos filhos nas decisões cotidianas da propriedade, bem como na divisão dos resultados financeiros e das responsabilidades. São questões essenciais para que os filhos se sintam envolvidos no processo de transição geracional e para que eles desenvolvam as habilidades e o conhecimento necessários para assumir a propriedade (Panno, 2016).

Os estudos apontam para a necessidade de pensar a transição geracional como um processo, e não como uma decisão pontual. A participação dos filhos nas decisões cotidianas da propriedade, bem como na divisão dos resultados financeiros e das responsabilidades são fatores determinantes para que esse processo aconteça (Abdala; Binotto; Borges, 2022; Carvalho, 2022; Matte; Machado, 2016; Nottar; Favretto, 2021;

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo três é destinado à apresentação do *design* metodológico da pesquisa, ou seja, o itinerário percorrido para a desenvolvimento do estudo.

3.1 Delimitação da Natureza e Abordagem

Para operacionalização da pesquisa, cujo objetivo geral foi analisar como os processos de gestão utilizados no contexto da transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar influenciam a tomada de decisão, realizou-se uma pesquisa aplicada básica. Para Bunge (1999) e Gil (2017), esse tipo de pesquisa visa encontrar respostas para problemas observados pelos pesquisadores. É uma pesquisa que estuda soluções ou respostas para problemas específicos, sejam eles sociais, técnicos, sejam organizacionais. Ele argumenta que a pesquisa aplicada é essencial para o progresso da ciência.

No que se refere às questões epistemológicas, enquadra-se na abordagem interpretativista, que, no entendimento de Bunge (1999), utiliza métodos de pesquisa qualitativa que se concentram nas crenças, nas motivações e no raciocínio dos indivíduos, em vez de dados quantitativos, para obter uma compreensão das interações sociais.

O paradigma interpretativista se caracteriza pela subjetividade, uma vez que não valoriza a existência de uma realidade totalmente objetiva. Ele considera que há um diálogo entre as características de um determinado objeto e o entendimento que os indivíduos concebem socialmente (Santos; Koerich; Alperstedt, 2018). Para Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretacionista abraça um amplo espectro de pensamentos filosóficos e sociológicos que compartilham a característica comum de tentar compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais. Ao tomar como base essa premissa, nesse paradigma, a realidade não é dada *a priori*, mas construída a partir das interações dos indivíduos que entendem a realidade com base nas interpretações feitas das situações vividas (Hatch; Yanow, 2003).

Em relação à abordagem do problema, este estudo é classificado como qualitativo, do tipo exploratório, com base em pesquisa teórico-empírica. A pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que visa compreender os significados e as experiências humanas. Para Volpato (2013), a pesquisa qualitativa é importante para compreender a complexidade do mundo e das relações humanas, ou seja, esse método é baseado na observação, na descrição e na interpretação de fenômenos sociais.

3.2 Definição da Amostra

Para definição da amostra, foram utilizadas duas técnicas: a amostragem por informantes-chave, em que os participantes foram selecionados por serem especialistas ou detentores de informações relevantes para o estudo, e a amostragem por bola de neve, em que os participantes foram selecionados a partir de indicações de outros participantes (Minayo, 2017).

Fizeram parte da amostra os agricultores familiares que estavam passando ou já tinham passado pelo processo de transição geracional, para que se pudesse analisar, em profundidade, majoritariamente, questões ligadas à tomada de decisão, como foco nas questões ligadas ao planejamento, gestão financeira e comunicação.

Nesse sentido, fizeram parte da amostra 10 UFPA's do Estado de Pernambuco e 10 UFPA's, no Estado de Minas Gerais, totalizando 20 propriedades. Como se ouviram as duas gerações por família, foi entrevistado um total de 40 (quarenta) Agricultores Familiares.

É relevante pontuar que só foram contabilizadas, na amostra, as famílias que tiveram acesso as duas gerações, ou seja, pai/mãe e filho (a) ou avó/avô e neto (a), (quem transferiu a gestão da propriedade e quem sucedeu a gestão), conforme Quadro 7.

Quadro 7 - UFPA's Participantes da Pesquisa

Pernambuco			Minas Gerais		
SIGLA	Localidade	Cidade	SIGLA	Localidade	Cidade
UFPA01PE	Vila KM 25, Projeto Maria Tereza, Petrolina (PE)	Petrolina (PE)	UFPA01MG	Fazenda Santa Terezinha	Araguari (MG)
UFPA02PE	PSNC – Núcleo 6	Petrolina (PE)	UFPA02MG	Fazenda Capão da Anta	Araguari (MG)
UFPA03PE	PSNC – Núcleo 4	Petrolina (PE)	UFPA03MG	Fazenda Campo Alegre	Araguari (MG)
UFPA04PE	PSNC – Núcleo 9	Petrolina (PE)	UFPA04MG	Distrito Contenda	Araguari (MG)
UFPA05PE	PSNC – Núcleo 9	Petrolina (PE)	UFPA05MG	Fazenda Sol Nascente	Araguari (MG)
UFPA06PE	PSNC – Núcleo 4	Petrolina (PE)	UFPA06MG	Fazenda Meloso	Araguari (MG)
UFPA07PE	PSNC – Núcleo 8	Petrolina (PE)	UFPA07MG	Fazenda Meloso	Araguari (MG)
UFPA08PE	PSNC – Núcleo 2	Petrolina (PE)	UFPA08MG	Distrito Jardinésia	Prata (MG)
UFPA09PE	PSNC – Núcleo 6	Petrolina (PE)	UFPA09MG	Distrito Mariporanga	Uberlândia (MG)
UFPA10PE	PSNC – Núcleo 11	Petrolina (PE)	UFPA10MG	Assentamento Paciência, Distrito Tapuirama	Uberlândia (MG)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

UFPAXXPE: Família XX da amostra de Pernambuco
 UFPAXXMG: Família XX da amostra de Minas Gerais
 PSNC: Projeto de Irrigação Senador Nilo Coelho

Todas as entrevistas do Quadro 7 foram realizadas presencialmente, no período de 22/05/2025 a 19/09/2025 e foram previamente agendadas por ligação telefônica ou contato via *WhatsApp* e, antes de sua realização, foi explicado e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (Apêndice E), fornecendo informações sobre o uso dos dados, a temática abordada no que concerne ao protocolo e à ética na pesquisa. Os agricultores objeto do estudo concordaram com a realização da entrevista a partir da assinatura do referido documento.

Ressalta-se que a presente pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil e aprovada e homologada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSERTÃO-PE, em 20 de maio de 2025, de acordo com o Parecer nº 7.582.069 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 86904625.2.0000.8052, conforme Apêndice F.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em UFPA dos estados de Minas Gerais e Pernambuco, especificamente, nos municípios de Araguari, Prata e Uberlândia, em Minas Gerais e Petrolina, no Estado de Pernambuco. Tanto em Minas Gerais como em Pernambuco, inicialmente, foram consultados diversos órgãos, com objetivo de identificar agricultores familiares no perfil da pesquisa, conforme Quadro 8, objetivando encontrar UFPA no perfil do estudo.

Quadro 8 - Instituições Visitadas para Entrevistas

Petrolina, Estado de Pernambuco		Triângulo Mineiro, Estado Minas Gerais	
DATA	ORGÃO	DATA	ORGÃO
20/05/2025	Instituto Agrônomo de Pernambuco - IPA	07/08/2025	Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari e Região – COCACER
20/05/2025	Sindicato dos Agricultores Familiares de Petrolina - SINTRAF	07/08/2025	MC Corretora de Café
21/05/2025	Associação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares de Petrolina-PE - ASTRAF	07/08/2025	Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA
22/05/2025	Sede do Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - ProRural	10/08/2025	Associação dos Cafeicultores de Araguari - ACA

26/05/2025	Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco ADAGRO/PE	10/08/2025	Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil (Sicoob) Aracredi Araguari
01/06/2025	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Assalariados Rurais de Petrolina - STTAR	12/08/2025	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER – Unidade Araguari
10/06/2025	Sindicato dos Produtores Rurais de Petrolina - SPRP	12/08/2025	Instituto de Ciências Agrárias – ICIAG / Coordenação do Curso de Graduação em Agronomia da UFU Campus Glória
16/06/2025	Distrito de Irrigação Nilo Coelho - DINC	13/08/2025	Núcleo de Estudo e Pesquisa em Sementes (NEPSem) UFU
18/06/2025	Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos - SEDESDH	14/08/2025	Instituto de Ciências Agrárias – ICIAG / Coordenação do Curso de Graduação em Agronomia da UFU Campus Umuarama
20/06/2025	Centro de Distribuição da Agricultura Familiar do Bairro Quati	14/08/2025	Associação Regional dos Produtores Hortigranjeiros – ASSOHORTA Ceasa Uberlândia
26/06/2025	Cooperativa de Produção Agroindustrial do Projeto Maria Tereza	14/08/2025	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Uberlândia e Região – COOPERAF Ceasa Uberlândia
01/07/2025	Sindicato Rural Patronal de Petrolina - SRPP	17/08/2025	Sindicato Rural de Uberlândia - SRU
03/07/2025	Sede Administrativa do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE	18/08/2025	Sindicato dos Produtores Rurais de Araguari
13/07/2025	Central de Recebimento e Distribuição do Programa de Aquisição de Alimentos - PAA	18/08/2025	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Araguari
18/07/2025	Associação dos Agricultores e Agricultoras Familiares de Terra Nova	21/08/2025	Associação dos Comerciantes do CEASA Uberlândia - ACCU
24/07/2025	Instituto de Terras e Reforma Agrária de Pernambuco - ITERPE	21/08/2025	Central de Abastecimento (CEASA) Uberlândia
26/07/2025	Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Núcleo 2 do Projeto Senador Nilo Coelho (Associação Asa Branca)	21/08/2025	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER – Unidade Uberlândia
31/07/2025	Coordenação do Curso de Graduação em Agronomia do IFSERTÃO-PE Campus Petrolina Zona Rural	28/08/2025	Associação dos Comerciantes do Ceasa de Uberlândia - ACCU
04/08/2025	Campo Experimental da Embrapa Semi Árido – Petrolina-PE	04/09/2025	Coordenação do Curso de Graduação em Agronomia do Instituto Federal do Triângulo Mineiro -IFTM - Campus Zona Rural

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se que além dos órgãos mencionados, outros locais foram visitados, a exemplo das feiras livres dos bairros Areia Branca, João de Deus, José e Maria, Ouro Preto e São Gonçalo e o evento Conecta Frut da Fruticultura no Vale do São Francisco – FRUTVASF, realizado na UNIVASF, na cidade de Petrolina-PE e Feira do Mercado Municipal, Monsenhor Eduardo e dos Bairros Santa Mônica, Luizote e Umuarama, em Uberlândia (MG).

Houve, também, a participação em algumas reuniões com produtores, a exemplo da reunião mensal promovida pelo Sindicato dos Agricultores Familiares de Petrolina – SINTRAF em Petrolina-PE e participação de alguns eventos como a Exposição Agropecuária de Uberlândia, do Centro de Amostragens e Aprendizado Rural (CAMARU) e Feira do Agricultor Familiar: Queijo, Mel e Cachaça no Uberlândia Shopping, na cidade de Uberlândia (MG) – todas, com objetivo de conversar com produtores e identificar agricultores no perfil da pesquisa.

Com informações e indicações de servidores/colaboradores dos órgãos e feiras mencionados, partiu-se para as visitas e articulações com as famílias, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Relação de UFPA's visitadas que não participaram da pesquisa em Pernambuco

SIGLA	DATA	LOCALIDADE	MOTIVO
UFPA01NR	22/05/2025	Vila Km 25, Projeto Maria Tereza, Petrolina-PE	O responsável pela transferência da propriedade se recusou a participar.
UFPA02NR	22/05/2025	PSNC – Núcleo 10, Petrolina-PE	O responsável pela transferência da propriedade desistiu da entrevista após adesão inicial.
UFPA03NR	26/05/2025	PSNC – Núcleo 10, Petrolina-PE	O agricultor concordou em participar, mas as duas filhas sucessoras não desejam permanecer na propriedade.
UFPA04NR	03/06/2025	PSNC – Núcleo 9, Petrolina-PE	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA05NR	20/06/2025	PSNC – Núcleo 9, Petrolina-PE	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA06NR	25/06/2025	PSNC – Núcleo 3	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA07NR	10/07/2025	Distrito Rajada, Petrolina-PE	Entrevistado o filho sucessor, mas o pai se recusou a participar.
UFPA08NR	10/07/2025	Vila KM 25, Projeto Maria Tereza, Petrolina-PE	Entrevistado o filho sucessor, mas o pai se recusou a participar.
UFPA09NR	10/07/2025	PSNC – Núcleo 4, Petrolina-PE	Entrevistado o filho sucessor, mas o pai se recusou a participar.
UFPA10NR	22/07/2025	PSNC – Núcleo 6, Petrolina-PE	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA11NR	28/07/2025	PSNC – Núcleo 7, Petrolina-PE	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA12NR	04/08/2025	Distrito Nova Descoberta, Petrolina-PE	Entrevistado o filho sucessor, mas o pai se recusou a participar.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda: UFPAXXNR = Entrevista Não Realizada

PSNC: Projeto de Irrigação Senador Nilo Coelho

No estado de Pernambuco, um total de 22 UFPA's foram contactadas; destas obteve-se êxito em (10) 45,45%. Das UFPA's a que não se conseguiu acesso (41,66%), nenhuma das partes concordou em participar da pesquisa. Das 58,34% que se conseguiu entrevistar, houve

concordância de uma das partes, mas a outra parte se recusou a participar ou estava inacessível. Em relação às articulações do estado de Minas Gerais, as informações constam do Quadro 10.

Quadro 10 - Relação de UFPA's visitadas que não participaram da pesquisa em Minas Gerais

SIGLA	DATA	LOCALIDADE	MOTIVO
UFPA01NR	07/08/2025	Piracaíba, Araguari (MG)	O responsável pela transferência da propriedade aceitou participar, mas o sucessor estava indisponível.
UFPA02NR	07/08/2025	Florestina, Araguari (MG)	O responsável pela transferência da propriedade aceitou participar, mas o sucessor estava indisponível.
UFPA03NR	11/08/2025	Martinésia, Uberlândia (MG)	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA04NR	13/08/2025	Martinésia, Uberlândia (MG)	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA05NR	14/08/2025	Contenda, Araguari (MG)	Inviabilidade de conversar com o pai, segundo o filho sucessor ele não reúne condições de responder.
UFPA06NR	14/08/2025	Faz. Meloso, Araguari (MG)	O responsável pela transferência da propriedade se encontrava hospitalizado.
UFPA07NR	18/08/2025	Faz. Meloso, Araguari (MG)	O responsável pela transferência da propriedade aceitou participar, mas o sucessor filho sucessor se recusou a participar.
UFPA08NR	19/08/2025	Monte Alegre de Minas (MG)	Entrevista realizada com o filho sucessor, mas o pai se recusou a participar.
UFPA09NR	22/02/2025	Distrito Miraporanga, Uberlândia (MG)	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA10NR	29/08/2025	Distrito Miraporanga, Uberlândia (MG)	O responsável pela transferência e o sucessor se recusaram a participar.
UFPA11NR	04/09/2025	Cruzeiro dos Peixotos, Uberlândia (MG)	Inviabilidade de conversar com o pai, segundo o filho sucessor ele não reúne condições de responder.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda: UFPAXXNR = Entrevista Não Realizada

A escolha desses dois estados se justifica por concentram grande parte da agricultura familiar do país. Os estados de Minas Gerais e Pernambuco concentram, respectivamente, 441.456 e 232.611 UFPA's, de acordo com o último censo agropecuário do IBGE, realizado em 2017. Além disso, apresentam realidades socioeconômicas e culturais distintas, o que permitirá uma análise mais abrangente do tema.

No estado de Minas Gerais, um total de 21 UFPA's foram visitadas; destas, obteve-se êxito em 10 (47,61%). Das UFPA's a que não se conseguiu acesso (36,36%) nenhuma das partes concordou em participar da pesquisa. Das 63,64% a que se conseguiu entrevistar, houve concordância de uma das partes, mas a outra se recusou a participar por estar inacessível ou por motivo de força maior.

Destaca-se que tanto no estado de Pernambuco como no estado de Minas Gerais, todas as entrevistas que não foram possíveis realizar com as duas partes (transferindo ou sucedendo

a gestão), foram descartadas. As entrevistas com apenas uma das partes totalizaram 5 (cinco), sendo 4 (quatro) no estado de Pernambuco e 1 (uma) no estado de Minas Gerais.

Ressalta-se que, em algumas dessas localidades dos Quadros 9 e 10, nem todas as UFPAs foram visitadas pessoalmente; em alguns casos, o acesso aos produtores ocorreu nos órgãos mencionados no Quadro 8 – Instituições Visitadas e, como não houve aceite/viabilidade para conversar com as duas partes, a localidade não foi visitada.

Importante ressaltar que tanto de Pernambuco como de Minas Gerais, não foram contabilizadas, nesse estudo, 44 UFPAs que foram visitadas/contactadas por meio de indicações, mas, ao se visitarem essas famílias e conversar com os proprietários, percebeu-se que não se enquadravam no perfil da pesquisa. Os critérios de exclusão utilizados foram: inexistência de planejamento sucessório, ausência de sucessor, sucessor menor de idade, propriedade cedida pelo governo, assentamento ou propriedade adquirida recentemente, ou seja, nos últimos 5 anos.

Optou-se pela entrevista semiestruturada, porque, na visão de Triviños (1987, p. 146), ela tem, como característica, “questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos darão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes”. Para montagem do roteiro de entrevista, utilizaram-se, como base, as teses de Panno (2016), Queiroz (2022), Feuser, (2024), Boscardin (2024) e Recalcatti (2024), que desenvolveram seus estudos na perspectiva da agricultura familiar.

Manzini (1990/1991, p. 154) complementa que a entrevista semiestruturada está focalizada em um “assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Na visão do autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergirem informações de forma mais espontânea, e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Cabe destacar que o roteiro de entrevista foi cuidadosamente planejado, visando possibilitar uma comunicação compreensível por parte do público-alvo. Por conta disso, foram levados em conta aspectos relevantes, como linguagem acessível e simplicidade na apresentação das questões. Desse modo, priorizou-se atender às necessidades específicas dos entrevistados, facilitando a compreensão das perguntas e possibilitando, dessa forma, maior interação e engajamento com a pesquisa.

3.4 Pré-Teste

Destaca-se que antes de se entrevistar os agricultores, ouviram-se cinco profissionais da área de agronomia, com titulação de mestrado ou doutorado. Os critérios de escolha dos profissionais foram a experiência acadêmica e a vivência prática com a agricultura familiar, atestada pelos seus respectivos *Curriculos Lattes*. A avaliação dos profissionais possibilitou a validação do instrumento, e os *feedback* recebidos se resumiram às questões de linguagem. Cabe destacar que o pré-teste não se limita a aferir a clareza dos enunciados, ele oferece valiosas contribuições para avaliar a própria adequação das categorias teóricas à prática a ser operacionalizada (Gil, 1999).

Com o objetivo de identificar e corrigir falhas, além de verificar a adequabilidade dos termos das questões do roteiro semiestruturado, para que este fosse compreendido pelo público-alvo, foi realizado o pré-teste com 4 agricultores familiares, sendo 2 (dois) na dimensão transferindo a gestão e 2 (dois) na dimensão sucedendo a gestão, na cidade de Petrolina-PE, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Características das Entrevistas do Pré-Teste

Sigla	Data	Duração (minutos)	Transcrição (quantidade de páginas – fonte Times 12)
PRET-01PE-T	20/05/2025	00:36:10	7
PRET-02PE-S	20/05/2025	00:44:16	9
PRET-03PE-T	21/05/2025	00:32:55	6
PRET-04PE-S	21/05/2025	00:41:05	8

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

PRET-XX-PE-T – Pré-Teste da Dimensão Transferindo a Gestão

PRET-XX-PE-S - Pré-Teste da Dimensão Sucedendo a Gestão

Para Gil (1999), a realização do pré-teste é uma etapa exploratória altamente recomendada, na qual a clareza, a pertinência e a compreensão das perguntas pelo público-alvo do estudo são avaliadas. Ademais, ele garante a validade e a confiabilidade do instrumento de pesquisa além de verificar seu alinhamento com os objetivos do estudo.

Nas observações do pré-teste, no que se refere à quantidade de questões e sua abrangência para atender aos objetivos do estudo, verificou-se adequado o roteiro da dimensão transferindo a gestão com 19 perguntas (Apêndice A) e o sucedendo a gestão com 21 perguntas (Apêndice B), ou seja, não foi identificada a necessidade de inclusão de novas questões nem a exclusão de questões.

No que se refere aos erros de compreensão das questões, algumas questões tiveram a linguagem modificada para melhor se adequar à linguagem do público-alvo, considerando o contexto social e cultural e, conseqüentemente, melhorar o seu entendimento, sem prejudicar o objetivo do que se pretendeu coletar com a questão, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 - Questões do roteiro de entrevista ajustadas

Objetivo Específico	Como era	Como ficou	Dimensão
OB1	Quem toma as principais decisões sobre a gestão da propriedade? Como as decisões são tomadas? Há consenso entre as gerações?	Quem decide as coisas mais importantes na gestão da propriedade? Como essas decisões são tomadas? Todos na família concordam? Comente como ocorre esse processo	T/S
	Como você lida com a transição geracional na propriedade? Explique como você está preparando a próxima geração para assumir as responsabilidades na gestão da propriedade.	Que tipo de ajuda os familiares mais velhos estão dando para você se preparar para cuidar da propriedade? Como essa ajuda está influenciando suas decisões na gestão da propriedade?	T/S
	Quais são os valores e princípios que você considera essenciais para a gestão da propriedade? Explique como esses valores são transmitidos de uma geração para outra.	Quais são as coisas mais importantes que você acredita serem necessárias para cuidar bem da propriedade? Como você ensina essas coisas para a próxima geração?	S
	Como você envolve os membros mais jovens da família nas decisões importantes? Descreva como eles participam na tomada de decisões.	Como você inclui os membros mais jovens da família nas decisões importantes sobre a propriedade? Explique como eles ajudam a tomar essas decisões.	T
OB2	Como você avalia o papel da tradição e da experiência acumulada na tomada de decisão sobre a transição geracional na propriedade rural?	Como você acha que a tradição e a experiência dos mais velhos ajudam nas decisões sobre passar a propriedade para a próxima geração?	T
	Quais são os fatores econômicos que influenciam a escolha entre manter a propriedade na família ou vendê-la?	Como as questões financeiras influenciam sua decisão de manter a propriedade na família ou vendê-la?	S
	Quais são os conflitos mais comuns entre as gerações envolvidas na gestão da propriedade rural?	Quais são os desentendimentos mais comuns entre as diferentes gerações da família na gestão da propriedade rural?	T/S
	Como a cultura local e regional afeta a visão dos produtores rurais sobre a transição geracional?	Como os costumes e tradições interfere na passagem da propriedade para a próxima geração?	T/S
	Quais são os principais critérios utilizados pelos produtores rurais para selecionar o sucessor?	Quais são as principais coisas que você e outros produtores rurais consideram ao escolher quem vai cuidar da propriedade no futuro?	T
	Quais políticas públicas ou programas de apoio você considera importantes para a gestão da propriedade rural e a transição geracional?	Como os programas do governo ou apoios são importantes para cuidar da propriedade e passá-la para a próxima geração?	T/S
	Você já presenciou casos de conflitos familiares durante o processo de transição geracional? Se sim, quais foram os principais motivos desses conflitos e como foram superados?	Como você resolve as brigas familiares sobre como cuidar da propriedade, fale como vocês conversam e resolvem esses problemas.	T/S
	Como você avalia a importância da comunicação e do planejamento na transição geracional na agricultura familiar?	Como você acha que conversar e planejar ajuda quando a propriedade é passada para os mais jovens da família?	T

OB3	Quais são os principais obstáculos enfrentados na gestão das propriedades?	Comente sobre os principais problemas que você enfrenta para cuidar da propriedade?	S
	Que tipo de apoio você recebeu de seus familiares mais velhos durante a transição geracional? Como esse apoio influenciou as suas decisões de gestão?	Que tipo de ajuda você recebeu dos familiares mais velhos quando começou a cuidar da propriedade? Como essa ajuda influenciou suas decisões na gestão da propriedade?	S
	Quais são os principais fatores que contribuem para o sucesso da transição geracional na agricultura familiar?	O que você acha que ajuda a fazer a passagem da propriedade para a próxima geração ser bem-sucedida?	S
	Na sua experiência, quais são as principais lições que você aprendeu ao longo do processo de transição geracional em sua propriedade?	Quais são as coisas mais importantes que você aprendeu quando estava passando a propriedade para a próxima geração?	T
	Que conselhos você daria para outras famílias rurais que estão enfrentando o desafio da transição geracional?	Que conselhos você daria para outras famílias rurais que estão passando a propriedade para a próxima geração?	T
OB4	Quais são os principais desafios enfrentados na transição entre gerações?	Comente sobre os principais desafios que você enfrenta ao passar a propriedade para a próxima geração?	T
	Como a preservação do conhecimento tradicional pode contribuir para a gestão sustentável da propriedade rural?	Como manter os conhecimentos e práticas antigas ajuda a cuidar bem da propriedade rural?	T/S
	Como você visualiza a contribuição das habilidades de gestão no contexto da transição geracional.	Como você acha que saber administrar bem a propriedade ajuda na passagem para a próxima geração?	T/S
	Como garantir que a próxima geração tenha acesso aos recursos e oportunidades financeiras necessárias para administrar a propriedade com sucesso?	Como garantir que os jovens da família tenham o dinheiro e os recursos necessários para cuidar bem da propriedade?	T/S
	Quais são os planos de longo prazo para a propriedade? Discuta como você está preparando a próxima geração para liderar a propriedade no futuro.	Quais são seus planos para o futuro da propriedade? Como você está preparando os jovens da família para cuidar dela?	S
	Quais oportunidades você enxerga para o futuro da agricultura familiar, considerando a transição geracional?	Quais oportunidades você vê para o futuro da agricultura familiar ao passar a propriedade para a próxima geração?	S
	Como você avalia o impacto da globalização e das mudanças climáticas na gestão da sua propriedade e na transição geracional?	Como as mudanças no clima e no comércio mundial afetam a gestão da sua propriedade e a passagem para a próxima geração?	S

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

T=Pergunta da Dimensão Transferindo a Gestão

S=Pergunta da Dimensão Sucedendo a Gestão

OB1: Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.

OB2: Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.

OB3: Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da transição geracional.

OB4: Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.

Após as adaptações da linguagem realizada, com o objetivo de validação do instrumento de pesquisa, as questões ficaram mais compreensíveis ao público-alvo, por se aproximar do estilo de linguagem dos agricultores familiares. Ressalta-se que essa modificação visou ampliar o entendimento sem comprometer a validade do roteiro de entrevista original.

3.5 Operacionalização da coleta

Cada entrevista teve o tempo aproximado de 30 minutos, no entanto ressalta-se que os entrevistadores foram avisados com antecedência, para que pudessem se organizar e, também, foi adaptado o tempo de acordo com o ritmo da conversa e a quantidade de informações coletadas. Acerca da duração de cada entrevista, está contextualizado no Quadro 13.

Quadro 13 - Características das Entrevistas

Pernambuco				Minas Gerais			
Sigla	Data	Duração da entrevista (minutos)	Transcrição (quantidade de páginas – fonte Times 12)	Sigla	Data	Duração da entrevista (minutos)	Transcrição (quantidade de páginas – fonte Times 12)
E01PE-T	22/05/2025	00:20:08	2	E21MG-T	07/08/2025	00:15:02	2
E02PE-S	22/05/2025	00:38:48	8	E22MG-S	07/08/2025	00:15:13	2
E03PE-T	23/05/2025	00:15:06	1,5	E23MG-T	09/08/2025	00:16:10	2,5
E04PE-S	25/05/2025	00:15:18	2	E24MG-S	09/08/2025	00:14:56	1,5
E05PE-T	01/06/2025	00:14:37	2	E25MG-T	10/08/2025	00:16:34	2,5
E06PE-S	03/06/2025	00:14:40	1,5	E26MG-S	10/08/2025	00:15:37	3
E07PE-T	07/06/2025	00:12:24	1	E27MG-T	13/08/2025	00:14:10	2
E08PE-S	07/06/2025	00:14:46	2	E28MG-S	13/08/2025	00:12:55	1
E09PE-T	11/06/2025	00:15:02	2	E29MG-T	16/08/2025	00:15:02	1,5
E10PE-S	14/06/2025	00:16:45	3	E30MG-S	16/08/2025	00:14:55	2
E11PE-T	19/06/2025	00:14:58	1,5	E31MG-T	20/08/2025	00:17:59	3
E12PE-S	22/06/2025	00:29:16	5,5	E32MG-S	20/08/2025	00:15:17	2
E13PE-T	29/06/2025	00:17:44	2,5	E33MG-T	25/08/2025	00:14:52	1,5
E14PE-S	29/06/2025	00:15:16	2,5	E34MG-S	25/08/2025	00:12:16	1
E15PE-T	19/07/2025	00:14:55	1,5	E35MG-T	27/08/2025	00:16:25	3
E16PE-S	21/09/2025	00:14:32	2	E36MG-S	30/08/2025	00:16:03	2,5
E17PE-T	25/07/2025	00:21:41	4,5	E37MG-T	31/08/2025	00:14:39	1,5
E18PE-S	25/09/2025	00:46:12	10	E38MG-S	01/09/2025	00:15:29	2
E19PE-T	30/07/2025	00:16:58	3,5	E39MG-T	01/09/2025	00:15:59	2,5
E20PE-S	19/09/2025	00:15:07	1,5	E40MG-S	04/09/2025	00:14:54	2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

E00PE-T: Entrevista UFPA Pernambuco Dimensão Transferindo a Gestão

E00PE-S: Entrevista UFPA Pernambuco Dimensão Sucedendo a Gestão

E00MG-T: Entrevista UFPA Minas Gerais Dimensão Transferindo a Gestão

E00MG-S: Entrevista UFPA Minas Gerais Dimensão Sucedendo a Gestão

A transcrição total das entrevistas, formatadas no *software Microsoft Word*, fonte *Times New Roman*, no tamanho 12, espaçamento entre linhas 1,5 cm, justificado, sem tabulação, margem superior e esquerda 3 cm, e inferior e direita 2 cm, resultou em um total de 101 páginas de texto, sendo:

- 22 páginas da Dimensão Transferindo a Gestão no estado de Pernambuco (21,78% do corpus textual);
- 22 páginas da Dimensão Transferindo a Gestão no estado de Minas Gerais (21,78% do corpus textual);
- 38 páginas da Dimensão Sucedendo a Gestão no estado de Pernambuco (37,62% do corpus textual);
- 19 páginas da Dimensão Sucedendo a Gestão no estado de Minas Gerais (18,81% do corpus textual);

Cabe ressaltar que o texto da pergunta feita pelo pesquisador foi retirado do arquivo, o roteiro de entrevista da Dimensão Transferindo a Gestão foi estruturado por 19 questões, e o roteiro da Dimensão Sucedendo a Gestão foi composto por 21 questões. Destaca-se que essas siglas descritas no Quadro 14 foram utilizadas como referência nas transcrições das falas dos entrevistados, como embasamento da discussão dos resultados.

3.6 Tratamento dos Dados

Todas as entrevistas foram gravadas no *WhatsApp*, em áudios separados, ou seja, um áudio por pergunta. Posteriormente, os áudios foram baixados e foi realizada a transcrição; para isso, foram utilizados os softwares *Blip Vira Texto*, *Gemini Google* e o *Clipto Transcribe*.

Ressalta-se que, nas transcrições, manteve-se a forma de expressão de cada respondente, *ipsis litteris*, e alguns relatos foram incluídos nos resultados para melhor embasamento da discussão.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, utilizando-se o método de Bardin (2016), por ser uma técnica versátil e flexível, que pode ser adaptada a diferentes tipos de materiais e objetivos de pesquisa (Mendes, Miskulin, 2017). Ela é uma ferramenta importante para a análise de dados qualitativos, pois permite ao pesquisador extrair dados profundos e significativos de textos e outros materiais (Pletsch *et al.*, 2021).

Destaca-se, ainda, que essa análise é “um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens indicadores, permitindo a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 2016, p. 46).

Nesse sentido, a Análise de Conteúdo, do ponto de vista de Bardin (2016), é estruturada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Etapas Metodológicas com Método Bardin (2016)

Etapas	Método Bardin (2016)	Objetivo/Descrição	Percurso Metodológico
Etapa 01	Pré-análise	Entender o que foi coletado e definir o que será analisado (Bardin, 2016).	Definição do Corpus Textual.
Etapa 02	Exploração do material	Categorizar uma forma de pensamento que reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos (Bardin, 2016).	Criação das Categorias e Subcategorias de Análise.
Etapa 03	Tratamento dos resultados e interpretação	Analisar as categorias criadas e interpretar os significados e padrões identificados (Bardin, 2016).	Análise com suporte do <i>software</i> IRAMUTEc.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Bardin (2016).

Para análise de conteúdo, foi utilizado o *software* IRAMUTEc, que, segundo Camargo e Justos (2013), “é um *software* gratuito e desenvolvido sob a lógica da *open source*, licenciado por GNU GPL (v2). Ele ancora-se no ambiente estatístico do *software* R e na linguagem *python* (www.python.org)”. “A análise de conteúdo é uma técnica vastamente utilizada nas ciências sociais que, quando feita corretamente, tem o potencial de revelar muitos aspectos sobre os objetos analisados” (Carlomagno; Rocha, 2016, p. 186).

Camargo e Justos (2013) ainda destacam que esse programa informatizado viabiliza variados tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente e análises de similitude). Para os autores, ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara e organizada (análise de similitude e nuvem de palavras), constituindo-se como um relevante *software* com significativas contribuições em pesquisas qualitativas (Camargo; Justos, 2013).

Para o tratamento dos dados, foi seguido um roteiro para montagem do corpus, conforme demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Roteiro para Montagem do Corpus no IRAMUTEC

Ordem das etapas	Etapas	Ação
1ª etapa	Transcrição do conteúdo dos áudios das entrevistas para texto	Inserção nos <i>softwares Blip Vira Texto, Gemini Google e o Clipto Transcribe</i> .
2ª etapa	Organização dos dados em planilhas por dimensão (transferindo e sucedendo)	Inserção no <i>software Microsoft Excel</i> .
3ª etapa	Transferência do texto para o Bloco de Notas	Transferência para o editor de texto bloco de notas e salvo em arquivo no formato .txt, com codificação UTF-8, que é a forma que o algoritmo do Iramuteq lê o corpus textual (Camargo; Justo, 2018).
4ª etapa	Unificação do Conteúdo	Todo o material textual destinado à análise foi consolidado em um único arquivo .txt. Isso inclui a junção de todas as entrevistas por dimensão (transferindo e sucedendo) (Camargo; Justo, 2018).
5ª etapa	Limpeza e Revisão	O arquivo foi cuidadosamente revisado e corrigido. Isso implica na eliminação de erros de digitação, símbolos inadequados e caracteres que não são parte do vocabulário a ser analisado. (Camargo; Justo, 2018).
6ª etapa	Rodar os dados	Análise pelo <i>Software IRAMUTEC</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no estudo de Camargo e Justo (2018).

Esse passo a passo proposto foi necessário para evitar *bugs* do sistema, considerando que o *Software IRAMUTEC* possui mecanismo de funcionamento que não permite analisar *corpus* que não esteja devidamente formatado com suas premissas (Souza, 2021).

3.7 Procedimentos de Análise dos Dados

Para a análise dos dados, o corpus da pesquisa foi organizado, inicialmente, em duas dimensões (transferindo a gestão da propriedade e sucedendo a gestão da propriedade). Cada dimensão foi dividida em 4 (quatro) categorias, por ordem dos objetivos específicos e alinhada com o problema de pesquisa. Dentro das categorias, foram criadas as subcategorias, que representam o resumo de cada questão da entrevista semiestruturada.

Carlomagno e Rocha (2016, p. 183) destacam que “cada pesquisa tem seus objetivos, e o conjunto de categorias criado deve responder à questão de pesquisa de seu autor”. Para os autores, simplesmente seguir um modelo pronto, mesmo quando ele não se adequa ou não atende às necessidades da pesquisa proposta é atitude pouco imaginativa ou propositiva. Ou seja, é necessária uma profunda reflexão da problemática e dos objetivos para se partir para uma categorização.

Como o roteiro da dimensão transferindo a gestão foi composto por 19 questões, foram geradas 19 subcategorias de análise, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Categorias e Subcategorias de Análise (Dimensão Transferindo a Gestão)

Objetivos	Categorias de análise	Nº	Subcategorias de análise	Questões que respondem as Subcategorias
OB1	Mapeamento de Processos (MAP)	01	Perfil da propriedade	Q01
		02	Tomada de decisão na gestão	Q02
		03	Divisão de tarefas e responsabilidades	Q03
		04	Contribuição da geração anterior	Q04
		05	Inclusão dos membros mais jovens nas decisões	Q05
OB2	Fatores para Tomada de Decisão (FTD)	06	Contribuição da tradição e experiência da geração anterior	Q06
		07	Interferência das relações familiares	Q07
		08	Desentendimentos entre gerações	Q08
		09	Interferência dos costumes e tradições	Q09
		10	Critérios para escolha do sucessor	Q10
		11	Contribuição de programas do governo	Q11
OB3	Estratégias para Transição (ETR)	12	Resolução de conflitos na gestão	Q12
		13	Importância de conversar e planejar	Q13
		14	Aprendizados na transferência	Q14
		15	Conselhos para transição	Q15
OB4	Desafios e Oportunidades (DOP)	16	Desafios da transição	Q16
		17	Importância das práticas antigas	Q17
		18	Importância de saber administrar	Q18
		19	Garantia de recursos para o sucessor	Q19

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

OB1: Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.

OB2: Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.

OB3: Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da transição geracional.

OB4: Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.

Na dimensão sucedendo a gestão, também foi organizado em 4 (quatro) categorias, por ordem dos objetivos específicos e 21 subcategorias, sendo que cada subcategoria também representa uma questão da entrevista semiestruturada. Como o roteiro dessa dimensão foi composto por 21 questões, foram geradas 21 subcategorias. A categorização está apresentada no Quadro 17.

Quadro 17 - Categorias e Subcategorias de Análise (Dimensão Sucendendo a Gestão)

Objetivos	Categorias de análise	Nº	Subcategorias de análise	Questões que respondem as subcategorias
OB1	Mapeamento de Processos (MAP)	01	Tomada de decisão na gestão	Q01
		02	Contribuição da geração anterior para a gestão	Q02
		03	Preparo da próxima geração	Q03
		04	Métodos para gerir a propriedade	Q04
		05	Uso de máquinas e tecnologias	Q05
		06	Interferência das relações familiares	Q06
		07	Influência das questões financeiras	Q07
		08	Desentendimentos entre gerações	Q08

OB2	Fatores para Tomada de Decisão (FTD)	09	Interferência dos costumes e tradições	Q09
		10	Contribuição de programas do governo	Q10
		11	Resolução de conflitos na gestão	Q11
OB3	Estratégias para Transição (ETR)	12	Problemas para gerir a propriedade	Q12
		13	Contribuição da geração anterior para gerir	Q13
		14	O que contribui com a transição	Q14
		15	Contribuição das redes sociais na gestão	Q15
		16	Importância das práticas antigas	Q16
OB4	Desafios e Oportunidades (DOP)	17	Importância de saber administrar	Q17
		18	Garantia de recursos para o sucessor	Q18
		19	Planos para o futuro da propriedade	Q19
		20	Oportunidades para o futuro ao transferir	Q20
		21	Interferência das mudanças no clima e comércio mundial	Q21

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

OB1: Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.

OB2: Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.

OB3: Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da transição geracional.

OB4: Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.

Como se percebe no Quadro 17, as categorias e subcategorias refletem questões importantes no contexto da transição geracional, tais como os desafios operacionais e estratégicos, as questões econômicas e financeiras e sobretudo as relações interpessoais que têm papel de destaque nesse contexto. No que se refere aos tipos de análises realizadas pelo IRAMUTEC, é apresentado no Quadro 18 com seus respectivos objetivos.

Quadro 18 - Tipos de análises IRAMUTEC realizadas

Análise	Objetivo da Análise
Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	Obter classes de Unidades de Contexto Elementares (UCE) que, ao mesmo tempo, apresentem vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente das UCE das outras classes (Camargo; Justo, 2013).
Análise de Similitude	Identificar as concorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras (Camargo; Justo, 2013).
Nuvem de Palavras	Possibilitar rápida identificação das palavras-chave de um corpus textual (Camargo; Justo, 2013).
Análise Fatorial de Correspondência das Classes (AFC)	Identificação de padrões de linguagem, avaliando a associação entre palavras e grupos, revelando como certos termos se concentram em categorias específicas, evidenciando temas ou tópicos recorrentes (Camargo; Justo, 2013).

Fonte: Adaptado de Camargo e Justos (2013).

Como forma de proporcionar uma visão ampla do desenho desse estudo, aludimos a Teles (2001), que comenta que a Matriz de Amarração serve para mostrar a coerência das relações estabelecidas entre os diversos elementos estruturadores da pesquisa, indicando, desse

modo, a consistência metodológica. Para o autor, ela é como uma estrutura matricial, comparando as decisões e definições de pesquisa, como exposto no Quadro 19.

Quadro 19 - Matriz de Amarração

Tema:	TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES			
Declaração de Tese:	Os aspectos de natureza técnica e financeira, embora relevantes e necessários à sustentabilidade das UFPAs tendem a assumir um papel secundário quando comparados à centralidade das relações sociais e emocionais que estruturam o processo de transição geracional.			
Problema:	Como os processos de gestão são retratados na tomada de decisão em propriedades rurais familiares no contexto de transição geracional?			
Objeto de estudo:	UFPAs			
Objetivo Geral:	Identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar e sua influência na tomada de decisão.			
Lente Teórica:	Teoria da Decisão			
Objetivos específicos	Instrumento	Participantes	Tipo de Pesquisa	Método de Análise
Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.	Entrevista semiestruturada	Agricultores Familiares	Qualitativa	Análise de Conteúdo com suporte do <i>Software</i> IRAMUTEC
Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.	Entrevista semiestruturada	Agricultores Familiares	Qualitativa	Análise de Conteúdo com suporte do <i>Software</i> IRAMUTEC
Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da transição geracional.	Entrevista semiestruturada	Agricultores Familiares	Qualitativa	Análise de Conteúdo com suporte do <i>Software</i> IRAMUTEC
Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.	Entrevista semiestruturada	Agricultores Familiares	Qualitativa	Análise de Conteúdo com suporte do <i>Software</i> IRAMUTEC

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Como pode ser observado no Quadro 19, foi utilizada a Teoria da Decisão como lente teórica para analisar como os processos de gestão impactam a tomada de decisão no processo de transição geracional. Desse modo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com agricultores familiares e se finalizou quando se percebeu que os achados estavam se repetindo, ou seja, quando a coleta já não proporcionava novas visões sobre o tema (ausência de novos achados).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

O presente estudo foi composto por uma amostra de 40 (quarenta) entrevistados, sendo 20 agricultores familiares no estado de Pernambuco e 20 no estado de Minas Gerais. Desse total, 20 são da dimensão transferindo a gestão da UFPA e 20 na dimensão sucedendo a gestão da UFPA. A coleta de dados se encerrou quando houve a saturação, ou seja, ausência de novas evidências. De acordo com Minayo (2017, p. 9), uma “amostra qualitativa ideal é a que reflete, em quantidade e intensidade, as múltiplas dimensões de determinado fenômeno e busca a qualidade das ações e das interações em todo o decorrer do processo”. O perfil dos entrevistados é detalhado por dimensão. Na dimensão transferindo a gestão, os dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização do perfil dos respondentes da dimensão transferindo a gestão Pernambuco e Minas Gerais

Variável	Possibilidade de Resposta	PE	PE	MG	MG
		(%)	N	(%)	N
Gênero	Masculino	50%	5	80%	8
	Feminino	50%	5	20%	2
Faixa Etária	De 41 a 50 anos	20%	2	30%	3
	De 51 a 60 anos	10%	1	50%	5
	Acima de 60 anos	70%	7	20%	2
Escolaridade	Fundamental	70%	7	20%	2
	Médio	20%	2	50%	5
	Superior	--	--	20%	2
	Especialização	10%	1	10%	1

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Na dimensão transferindo a gestão, no que diz respeito ao gênero, percebeu-se uma presença masculina equivalente à feminina no estado de Pernambuco, ambos registrando 50%. Já em Minas Gerais, o gênero masculino representa um número significativo de 80%. Esse dado é corroborado com diversos estudos, a exemplo da discussão da tese de Feuser (2024), quando afirma que há percepção de que as mulheres podem se distanciar do empreendimento rural mais facilmente devido à expectativa social de que, ao se casar, seguirão os caminhos do esposo. Uma das hipóteses é que a inclusão de membros agregados ao núcleo familiar, como genros, seja um mecanismo de segurança para a continuidade da UFPA, assim como pode envolver questões de confiança.

Outro estudo que vai ao encontro dessa discussão é o de Silva e Anjos (2023), quando afirmam que surgiu, nas entrevistas do seu estudo, a necessidade de fortalecer uma maior participação das mulheres. É preciso evitar o padrão correspondente à família patriarcal, em que os papéis são rigidamente definidos, e as decisões são tomadas de forma centralizada pelo titular do estabelecimento (esposo/pai).

Em relação à idade, não foi observada nenhuma transferência de propriedade com os agricultores com menos de 41 anos, o que demonstra o desejo de permanecer na propriedade o máximo de tempo possível. Os casos com menos de 51 anos representam apenas 20% das famílias de Pernambuco e 30% do estado de Minas Gerais. Os agricultores com mais de 60 anos representam 70% do estado de Pernambuco, mostrando, dessa forma, o apego à propriedade, cenário bem divergente do estado de Minas Gerais, que representa apenas 20%.

Da dimensão transferindo a gestão, 70% dos agricultores possuem apenas o ensino fundamental no estado de Pernambuco; já no estado de Minas Gerais, são 20%. Apenas 10% possuem o ensino superior em Pernambuco, e 30% em Minas Gerais. Esse dado reflete a dificuldade de acesso à educação por essa população, com destaque, também, para a rotina exaustiva que é trabalhar no campo, levando o trabalho a, geralmente, chegarem a suas residências, ao final do dia, muito cansados.

Segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA, 2025), a Educação do Rural é um direito e se realiza por diferentes territórios e práticas sociais que incorporam a diversidade do ambiente rural. A educação deve garantir a ampliação das possibilidades de criação e recriação de condições de existência da agricultura familiar (INCRA, 2025). Nesse sentido, o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) apresenta e apoia projetos de ensino voltados ao desenvolvimento das áreas de reforma agrária, além de outras instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Percebe-se, ainda, a partir dos achados, que o PRONERA e o SENAR atendem a nichos, mas não cobrem a lacuna de infraestrutura de transporte e conectividade digital. A distância geográfica cria um isolamento que torna o deslocamento para centros de estudo uma barreira física quase intransponível após uma jornada exaustiva.

Esse resultado se assemelha com o estudo de Silva e Anjos (2023), no qual se constatou que 63% de agricultores familiares entrevistados têm apenas o Ensino Fundamental, 31% possuem o Ensino Médio completo, e apenas 13% possuem Ensino Superior completo. Para os autores, a baixa escolaridade é reflexo do ensino oferecido nas escolas rurais, que, geralmente, alcança apenas o Ensino Fundamental.

No que se refere à dimensão sucedendo a gestão, a caracterização do perfil dos respondentes encontra-se descrita na Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização do perfil dos respondentes da dimensão sucedendo a gestão Pernambuco e Minas Gerais

Variável	Possibilidade de Resposta	PE	PE	MG	MG
		(%)	N	(%)	N
Gênero	Masculino	60%	6	70%	3
	Feminino	40%	4	30%	3
Faixa Etária	Até 30 anos	30%	3	80%	8
	De 31 a 40 anos	--	--	10%	1
	De 41 a 50 anos	60%	6	10%	1
	De 51 a 60 anos	10%	1	--	--
Escolaridade	Fundamental	10%	1	--	--
	Médio	20%	2	30%	3
	Técnico	10%	1	10%	1
	Superior	30%	3	40%	4
	Especialização	10%	1	--	--
	Mestrado	20%	2	10%	1
	Doutorado	--	--	10%	1

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Na dimensão sucedendo a gestão da propriedade, no que se refere ao gênero dos sucessores, prevaleceu o masculino com 60% em Pernambuco e 70% em Minas Gerais. No entanto, há de se ressaltar que houve variações na transferência, registrando-se ocorrência de pai transferindo para filha, pai transferindo para o filho, mãe transferindo para a filha e mãe transferindo para o filho.

Feuser (2024) também relata essa ocorrência em seu estudo, ao afirmar que o incentivo para suceder às UFPAs (geralmente) é mais alto, quando o membro familiar é do sexo masculino; o índice é menor quando do sexo feminino. O autor ainda relata que a “diferenciação de incentivos entre gêneros foi identificada na maioria das entrevistas, apesar de que este assunto foi apresentado com mais ênfase quando a participante era mulher ou quando, na estrutura familiar, existiam mulheres” (Feuser, 2024, p. 63).

Já em relação à faixa etária, percebe-se um considerável número de jovens envolvidos no processo de sucessão - em Minas Gerais, 80% têm até 30 anos de idade, e apenas 10% têm mais de 40 anos. Esse dado mostra que há um incentivo para os jovens permanecerem na propriedade, porque se constatou a presença de filhos mais velhos, no entanto os mais jovens foram os escolhidos para esse processo. Em Pernambuco, percebeu-se que a transição ocorre um pouco mais tarde: 60% têm entre 41 e 60 anos, enquanto os sucessores até 30 anos representam apenas 30%.

Diferente da dimensão transferindo a gestão, cujos dados sobre escolaridade dos agricultores foram expostos anteriormente, na dimensão sucedendo a gestão da propriedade,

60% dos agricultores possuem, pelo menos, a graduação, tanto em Pernambuco como em Minas Gerais, havendo presença de agricultores com até com doutorado. Apenas 10% restringem-se ao ensino fundamental. Esse dado também demonstra a melhoria contínua das possibilidades de acesso à educação, como a expansão do ensino a distância, por exemplo - algo que a geração anterior não vivenciou da forma como se apresenta nos dias atuais.

Essa nova realidade educativa dos agricultores é vista com positividade, pois mostra a consciência da importância do conhecimento técnico e acadêmico, para uma gestão eficiente da propriedade. Cabe destacar que dos entrevistados com graduação 80% são formados em Engenharia Agrônoma, o que mostra uma forte aderência a vocação rural. Ressalta-se que as especializações, mestrado e doutorado observadas na amostra também são todas dessa área.

Esses achados corroboram a visão de Monteiro *et al.* (2024), os quais afirmam que os escolhidos para assumir a propriedade buscam, geralmente, estudos relacionados à área de agricultura e, a partir disso, passam a perceber e despertar sua capacidade de gerenciar a propriedade familiar rural, passando a projetar seu futuro na propriedade.

[...] É necessário que essa geração seja preparada, tanto na escolaridade, tanto na importância do núcleo da família, aquela propriedade tem para o núcleo da família, o quanto há necessidade de se equilibrar o conhecimento, a tradição e a afetividade entre as famílias, a solidariedade, porque a agricultura familiar depende da solidariedade. Então para isso tem que ser os papéis bem definidos e eles têm que estar inteirados e integrados nesse processo decisório, porque senão eles vão se sentir à margem, à parte e vão acabar saindo... (E18PE-T, Comunicação Pessoal).

Com o avanço das tecnologias agrícolas em ambas as dimensões, entende-se que essa formação continuada, claramente, passa a beneficiar as UFPAs, sobretudo, nesse contexto de viabilizar a continuidade dos trabalhos das propriedades, diante do crescente êxodo rural para os centros urbanos. A percepção da importância dessas formações se percebe nos relatos transcritos:

[...] É preciso mostrar para eles, que eles não são conhecedores, tem que eles ter conhecimento de causa. É necessário que eles sintam essa necessidade e que para você desenvolver um trabalho, primeiramente você tem que ter conhecimento. Você tem que ter uma formação e você tem que procurar se adequar de acordo com a realidade de hoje, do novo, na busca de novos conhecimentos para que possa desenvolver o bom trabalho. Então não fique para trás (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

O panorama enfatizado pelo agricultor reflete a transição paradigmática necessária no setor produtivo, em que a superação do senso comum pelo conhecimento científico é o balizador do crescimento. Do ponto de vista da gestão, isso reflete a busca pela eficiência

produtiva por meio da educação continuada e da adaptação a novas tecnologias, mitigando o risco de não acompanhar as tendências do setor.

[...] Eu estou estudando engenharia econômica e estou cursando também o técnico em agricultura. Com a aprendizagem desses cursos, aprendendo a botar a propriedade mais rápido, aprendendo a partir do futuro, o que eu aprendi com meu avô e com meus cursos que eu fiz, ensino superior e o técnico, demonstrar pra eles também o que eu aprendi com os anteriores para passar para a nova geração (E08PE-S, Comunicação Pessoal).

Esse achado corrobora o estudo de Feuser (2024, p. 78), o qual defende que a formação profissional do sucessor das UFPAs, “é valorizada e desejada pelos membros da família, mas não parece ser um critério determinante na escolha do sucessor”. Para o autor, apesar dessa constatação, observa-se que também exerce poder de influência no processo de transição geracional, e sua relevância não pode ser subestimada.

Cabe destacar, também, a variedade de níveis de formação, na dimensão sucedendo a gestão, que segue até o doutorado, e todas as formações de especialização, mestrado e doutorado observadas são da área de agronomia, evidenciando, dessa forma, a vocação agrícola da amostra deste estudo.

É relevante ressaltar que, embora alguns sucessores optem por migrar para áreas urbanas após a conclusão de seus estudos, a formação acadêmica permanece como um fator de estímulo ao setor. Isso ocorre porque a qualificação agrícola especializada torna a produção mais eficiente, conferindo aos produtores maior capacidade de adaptação a mudanças e fornecendo subsídios para tomadas de decisão mais assertivas (Barnes, 2022; Gonçalves *et al.*, 2025).

Em relação ao Segmento de Produção na Agricultura Familiar do Estado de Pernambuco e Minas Gerais, no primeiro, há um forte foco na fruticultura diversificada (manga, uva e acerola) e, em Minas Gerais, prevalecem o café, os grãos e a pecuária. Nota-se que os produtores pernambucanos apresentam maior variedade de cultivos por unidade, enquanto os mineiros tendem à especialização, conforme apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 - Segmento de Produção na Agricultura Familiar

Pernambuco			Minas Gerais		
SIGLA	Segmento de Atuação	Cidade	SIGLA	Segmento de Atuação	Cidade
UFPA01PE	Manga e Banana	Petrolina (PE)	UFPA01MG	Café	Araguari (MG)
UFPA02PE	Uva	Petrolina (PE)	UFPA02MG	Café	Araguari (MG)
UFPA03PE	Acerola, Goiaba, Manga e Uva	Petrolina (PE)	UFPA03MG	Café e Sorgo	Araguari (MG)
UFPA04PE	Caju, Manga, Goiaba e Mel	Petrolina (PE)	UFPA04MG	Café e Soja	Araguari (MG)

UFPA05PE	Uva	Petrolina (PE)	UFPA05MG	Leite e Queijo	Araguari (MG)
UFPA06PE	Acerola	Petrolina (PE)	UFPA06MG	Milho e Pastagem	Araguari (MG)
UFPA07PE	Acerola, Banana, Mandioca e Uva	Petrolina (PE)	UFPA07MG	Café	Araguari (MG)
UFPA08PE	Manga e Uva	Petrolina (PE)	UFPA08MG	Aluguel de Pastagem para criação de gado	Prata (MG)
UFPA09PE	Coco, Manga Maracujá e Melancia, Milho e Tomate	Petrolina (PE)	UFPA09MG	Soja	Uberlândia (MG)
UFPA10PE	Goiaba, Laranja, Manga, Milho e Melancia	Petrolina (PE)	UFPA10MG	Açafrão, Feijão e Mandioca	Uberlândia (MG)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

No que se refere ao segmento de atuação na agricultura familiar de Pernambuco, é bem diverso, no entanto metade das famílias (50%) produz manga e uva, conforme Apêndice G. Os dados corroboram a publicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (2025)-, a qual afirma que a manga gerou quase 3,6 bilhões de reais em valor da produção no Brasil, no ano de 2024, sendo que quase 66% deste total, 2,4 bilhões de reais, são produzidas no Vale do São Francisco, principalmente, nas cidades de Casa Nova/BA, Lagoa Grande/PE, Juazeiro/BA, Petrolina/PE.

A Embrapa (2025) ainda menciona que a explicação para o grande crescimento do volume de mangas no Vale do São Francisco tem dois fatores, o crescimento da área e o crescimento da produtividade por área. Já a produção de uva, também de acordo com a Embrapa (2025), gerou mais de 6,7 bilhões de reais em valor da produção no Brasil, sendo que aproximadamente 77% deste total, 5,2 bilhões de reais, foi originado no Vale do São Francisco, os dados mostram a força da região nesse segmento.

Assim como em Pernambuco, o estado de Minas Gerais também possui uma produção bastante diversificada. No entanto, dentro da amostra do desse estudo, 50% são produtores de café. Os achados vão ao encontro do que menciona a Emater (2025), cuja pesquisa aponta que Minas Gerais é o maior produtor de café do Brasil, produzindo mais de 50% da safra do país. No estado, são 587 municípios cultivando café, sendo o maior produtor do Brasil, detendo, em média, 50% da área cafeeira e 40% da produção nacional. O IBGE (2025) ressalta que, para a safra de 2025, foi prevista uma produção de 1,5 milhão de toneladas. Diante disso, percebe-se que são muitos produtores que dependem dessa cultura.

Ainda segundo o IBGE (2025), em Minas Gerais, no ano de 2024, o valor da produção de café foi de 35.135.844 mil reais, com 1.687.329 toneladas produzidas, 1.100.093 hectares

de área colhida, com rendimento médio de 1.534 Kg por hectare, ratificando, dessa forma, a forte vocação da cultura de café no estado.

Assim, percebe-se que as UFPAs, na maioria dos casos, possuem uma produção diversificada (e isso é muito positivo), porque, de certa forma, reduz os riscos do negócio. Por exemplo, há certas plantações que são mais sensíveis à chuva, ao sol; então, essa diversificação é importante, destacando-se a vocação natural de cada estado - produção de manga e uva no estado de Pernambuco e de café no estado de Minas Gerais.

4.2 Análise Qualitativa da Dimensão Transferindo a Gestão

A análise de dados foi realizada por dimensões (transferindo e sucedendo a gestão), utilizando-se o *software* IRAMUTEQ, e a análise do corpus textual foi derivada da transcrição das 20 entrevistas da dimensão transferindo, composta 44 páginas de texto. O *corpus* da análise gerada pelo *software* IRAMUTEQ é demonstrado no Quadro 21.

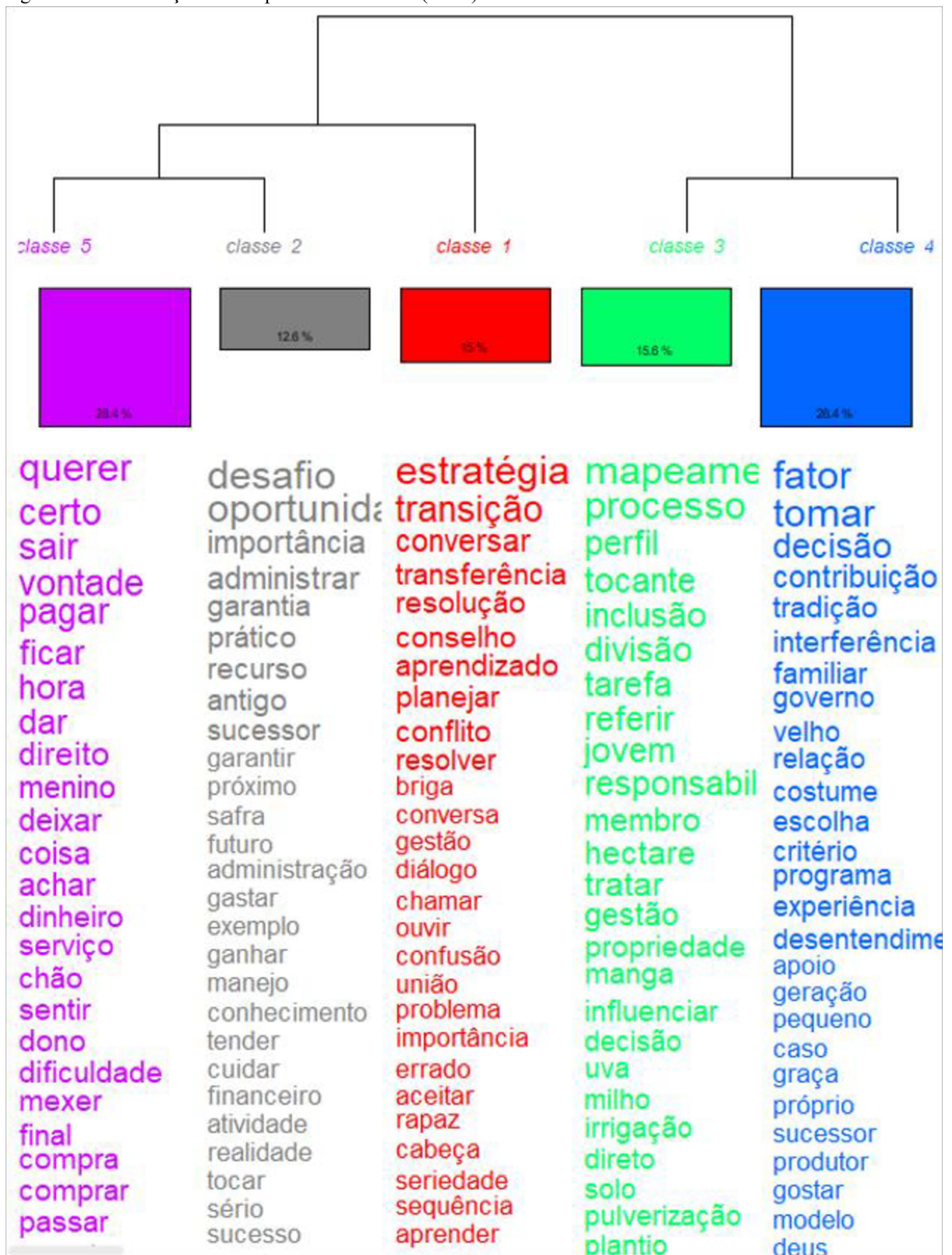
Quadro 21 - Descrição do Corpus – Dimensão Transferindo a Gestão

Item	Valor	Representação de acordo com (Camargo; Justo, 2013).
Número de Textos	8	Representa o número total de categorias de análise.
Número de Segmentos de Texto (ST)	803	Representa as unidades básicas de análise lexical no <i>software</i> IRAMUTEQ. São os conjuntos de palavras, com aproximadamente três linhas de texto.
Número de formas	2794	Quantidade total de palavras ou termos diferentes (únicos) encontrados no corpus textual processado no software, após o tratamento inicial do corpus.
Número de ocorrências	28.400	Número total de palavras (ou formas) contidas em todo o corpus textual analisado, incluindo repetições.
Número de lemas	1.820	Quantidade total de formas reduzidas ou bases comuns das palavras presentes no corpus textual analisado.
Segmentos classificados (taxa de aproveitamento)	83,81%	Trechos do corpus textual que foram agrupados em classes temáticas por meio de análises estatísticas, principalmente no método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD). O fortemente recomendado na literatura é uma taxa de aproveitamento partir de 75%, embora alguns autores considerem a partir de 60% (Amaral-Rosa, 2019; Medeiros <i>et. al.</i> , 2022).

Fonte: Adaptado de Camargo e Justo (2013).

A primeira análise realizada pelo IRAMUTEQ foi o *método da Classificação Hierárquica Descendente* (CHD) proposto por Reinert (1990), obtendo-se taxa de aproveitamento (segmentos classificados) 83,81%, estando acima do recomendado pela literatura (Amaral-Rosa, 2019; Medeiros *et al.*, 2022). Para Camargo e Justos (2013), essa análise classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas, ou seja, palavras já lematizadas. A ilustração está representada pela Figura 3.

Figura 3 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Dimensão: Transferindo a Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEC.

Por meio da (CHD), realizada com o auxílio do software IRAMUTEQ, foram identificadas cinco classes distintas, as quais representam a segmentação dos segmentos textuais do corpus analisado em grupos lexicalmente homogêneos. Essas classes expressam padrões recorrentes de vocabulário e sentido, evidenciando núcleos temáticos subjacentes ao material empírico, conforme apresentado no Quadro 22. A denominação das classes foi atribuída pelo pesquisador, a partir da interpretação analítica dos conteúdos predominantes em cada grupo, em consonância com o referencial teórico adotado e com os objetivos estabelecidos para o estudo.

Quadro 22 - Perspectivas presentes na CHD – Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA

Itens	Classe 5 Magenta= =28,4% do corpus	Classe 2 Cinza= 12,6% do corpus	Classe 1 Vermelha= 15% do corpus	Classe 3 Verde= 15,6% do corpus	Classe 4 Azul = 28,4% do corpus
Eixos Centrais	Motivação e Dificuldades	Desafio e Gestão	Estratégia e Resolução	Mapeamento e Responsabilidade	Fatores de Decisão e Tradição
Termos principais	Aspectos emocionais e questões individuais	Gestão, herança e recursos	Ação, mediação de conflitos e gestão de processos	Estruturas, delimitação e funções	Influências externas, sociais, culturais e de gerações anteriores na tomada de decisão
Categoria da Pesquisa Vinculada	ETR	DOP	ETR	MAP	FTD
Objetivo da Pesquisa Vinculado	OB3	OB4	OB3	OB1	OB2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

MAP: Mapeamento de Processos

FTD: Fatores para Tomada de Decisão

ETR: Estratégias para Transição Geracional

DOP: Desafios e Oportunidades

No que se refere à categoria *Mapeamento de Processos*, cujo objetivo consiste em compreender os procedimentos e práticas adotados pelas Unidades Familiares de Produção Agrícola (UFPAs) no contexto da transição geracional, observa-se que tal categoria está representada pela Classe 3 da Classificação Hierárquica Descendente. Essa classe congrega elementos discursivos associados à formalização e ao planejamento das atividades produtivas, abrangendo aspectos relacionados aos planos de manejo, à estrutura da produção, bem como à organização interna das atividades e à definição e atribuição de responsabilidades entre os membros envolvidos no processo sucessório.

Esse grupo (*Mapeamento de Processos*), dentro do contexto da transição geracional, evidencia, majoritariamente, aspectos relacionados a questões operacionais, com foco na estruturação do trabalho e na decomposição de atividades. Entre as ações, percebe-se o mapeamento do solo, a divisão de terras e as responsabilidades - tudo com base no diálogo, instrumento-chave nesse processo de transição geracional. Um exemplo de como ocorre tal processo se apresenta na fala do produtor, da dimensão transferindo a gestão:

[...] Tipo, você vai fazer uma coleta na lavoura no café, se você não observar a fase da lua, a lavoura não vai voltar igual, vai ficar falhar, vai morrer plantas, então, assim, é uma coisa interessante que os jovens nem sabem disso, que funciona, que é um exemplo, que não adianta também ficar insistindo, fazer safra, sendo que o risco é grande de não ter perca. Ou seja, você sacrifica a safra, pensando que vai colher duas e não colhe nenhum direito (E23MG-T, Comunicação Pessoal).

Os procedimentos convergem com o estudo de Rodigheri e Silva (2023), os quais afirmam que o planejamento das atividades na propriedade é realizado por meio de conversas entre o proprietário e seus sucessores. Em conjunto, eles decidem a melhor sobre a melhor época para plantar, sobre como plantar e sobre a quantidade a ser plantada, seguindo orientações do agrônomo, bem como definem as compras de insumos específicos para cada cultura.

Em consonância, o estudo de Feuser (2024) também relata que nem todos os membros da família, que fazem parte da cadeia de transição geracional, têm interesse em assumir responsabilidades administrativas e de gestão na UFPA. Para o autor, percebe-se a existência de uma dinâmica com foco na divisão de responsabilidades, de acordo com as afinidades e as competências individuais do produtor.

No que diz respeito aos Fatores para Tomada de Decisão, as evidências aparecem na Classe 4, com predominância de fatores externos e culturais, como governo, costumes e tradições (herança cultural), com destaque, também, para valores e senso de decisão coletiva.

Essa classe demonstra que as decisões são influenciadas por um conjunto de variáveis independentes (tradição, governo, costumes, relações interpessoais e experiência), denotando que não são levados em conta apenas aspectos técnicos e econômicos, mas também as questões sociais e familiares. Em relação aos programas do governo, há de se destacar:

[...] Os programas do governo são, como é que se diz, é o, a gente fala até que é o melhor mercado que existe, são os programas do governo. Só que se eles tratassem com mais seriedade, isso ajudaria muito o pequeno produtor, o agricultor familiar, se houvesse mais seriedade dentro dos programas governamentais (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

Pelo relato, é possível perceber que o agricultor evidencia a dependência estrutural da agricultura familiar em relação às políticas públicas de comercialização, que atuam como mercados institucionais de baixo risco. Contudo, ele sinaliza que a eficiência das operações é comprometida por fragilidades na execução e na governança desses programas:

[...] os programas do governo é quem vai fortalecer as nossas futuras gerações, já agora nós trabalhamos com isso, né? E é onde a gente vai aprender que nós precisamos estar adequados, né? É isso aí, é por isso que a gente procura sempre o SEBRAE, trabalhando em parceria com o SEBRAE, a questão organizacional. O SEBRAE incentiva pesquisas, ele também nos ajuda muito. Ele é quem faz contato, muitas vezes com a comercialização, a exploração do produto para fora, né? E até no mercado interno. Hoje em dia você tem que ter um segredo. De qualidade. Se você vai vender uma agricultura, você tem que ter um CFO, que é certificado de origem. Se você vai vender um animal, você tem que ter o GTA. Então, tudo isso sem essa ajuda do governo, que a gente trabalha também com o IPA, a gente faz esse trabalho todo em conjunto. A ADAGRO tem o agrônomo, que ele é quem fornece o CFO, e para isso há um gerenciamento de lá, nas propriedades, e também ele controla a questão sanitária. É preciso que a gente esteja sempre, nós temos aqui uma associação, todas aquelas informações de associação, cooperação, QT rural, qualidade total, e todos os processos necessários para que a gente possa estar vendendo nosso produto, a gente tem parceria com o governo. Aí entra a prefeitura, governo estadual, governo federal, e os projetos passam por todas essas instâncias, apesar de que graças a Deus agora nós temos gerenciamento, a gente tem já essa facilidade (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

A fala do agricultor reflete a importância da intersetorialidade e da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) como pilares para a conformidade normativa e a transição geracional. A articulação entre agências de fomento (SEBRAE) e órgãos de defesa agropecuária (IPA/ADAGRO) viabiliza a rastreabilidade e a certificação sanitária (CFO/GTA) - requisitos essenciais para o acesso a mercados formais. Assim, a governança local e as parcerias institucionais atuam como catalisadores da competitividade e da profissionalização das unidades produtivas familiares.

[...] antigamente a gente tinha uma facilidade maior com os programas do governo, mas ultimamente o juro já não está compensando. Então a gente está lutando e andando com as próprias pernas, porque o juro está demais, o lucro vai diminuindo a cada dia, na fazenda. O juro está muito alto para investir (E25MG-T, Comunicação Pessoal).

Como se percebe nos relatos, os programas do governo têm um papel primordial na continuidade das UFPAs, não perpassando apenas questões financeiras, mas também consultorias e assistência técnica. Esse apoio é importante como suporte de produção ante a exigência de diversos documentos normativos necessários para escoar o que foi produzido e ante o ambiente de risco e incerteza em que as UFPAs atuam devido, principalmente, às questões climáticas e às constantes mudanças no comércio exterior, que impactam, diretamente, o preço dos produtos nacionais.

Monteiro *et al.* (2024) destaca a importância das políticas públicas e dos programas de crédito agrícola do governo federal para as UFPAs, a exemplo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), vinculado ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para o fortalecimento dos estabelecimentos rurais. Programas como esses beneficiam as UFPAs ao fornecerem crédito para ampliar e aprimorar as suas atividades e, como resultado, geram incentivo para a permanência dos jovens nas UFPAs. Do mesmo modo, costumes e tradições também se destacam nesse contexto:

[...] costumes e tradições, conhecimento até quando a gente quer fazer uma coisa, pedir a opinião do vizinho, pedir a opinião a uma pessoa que sabe mais do que você, sempre ajuda. Se você tem uma coisa em dúvida, você pede aquela ajuda, sempre acha quem ajude (E05PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] Os costumes e tradições os mais velhos ajudam com a experiência né. Você mais velho, de mais tempo, vai me dar aquele apoio, né? E essa ajuda está influenciando a decisão na gestão da propriedade. É uma coisa que influencia, sim. Porque às vezes a gente está um pouco desanimado e uma palavra de um amigo já familiar que está naquele dia a dia ali já não se levanta mais moral (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

Como se percebe, nesse processo de tomada de decisão, costumes e tradições são levados em consideração, visto que o processo de transição é moldado por valores culturais, práticas tradicionais e dinâmicas familiares, o que exige diálogo contínuo, para que não haja conflitos. Ademais, o processo de transição traduz mudança, a exemplo da grande proximidade que a geração que vai assumir já tem com novas tecnologias.

[...] É difícil aceitar as mudanças, né? Às vezes vem funcionando de uma certa forma e aí vem a modernidade e aí é difícil tanto um aceitar que modernizou, que outro aceitar que, às vezes, aquela modernidade não funciona ainda também. Então, assim, essa, vamos dizer, diferença de geração que tem de moderno com que tem de conhecimento antigo (E23MG-T, Comunicação Pessoal).

Diante do relato, percebe-se a resistência às inovações, o que reflete a preservação de costumes e o conflito entre o conhecimento tácito tradicional e a introdução de novas tecnologias. Esse fenômeno evidencia a dificuldade de adaptação tecnológica, visto que a incerteza sobre a eficiência dos novos métodos gera insegurança. Percebe-se que o diálogo entre a experiência empírica e a modernidade exige um processo de validação técnica para que ocorra a integração sistêmica no setor produtivo.

[...] Na organização e decisões que são tomadas em conjunto. É necessário que todos cooperem e nas decisões tem que ser combinado. Um tem a ideia e tudo é passado para todos e tudo tem que ser ou não eliminar as decisões, se não, não anda. Certo. Essa ajuda está influenciando a decisão na gestão da roça, ela está influenciando porque não é uma decisão única e quando a gente trabalha com parcerias é necessária parceria. Sozinha você não chega a lugar nenhum. É necessário para a gente, para gerenciar um trabalho. E principalmente onde tem leis que devem ser cumpridas,

normas, tem que ter uma gestão de qualidade, sozinho você não consegue, então tem que ser em conjunto. Como aqui somos pequenos produtores, aí a gente tem que ter um conjunto de organização (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

A narrativa sugere que a comunicação e as habilidades interpessoais podem desempenhar um papel relevante em processos de decisão coletiva. Essa dinâmica parece ser influenciada por uma série de fatores, dentre os quais, os aspectos emocionais e culturais são preponderantes.

Em relação às Estratégias para Transição Geracional, os elementos são apresentados nas Classes 1 e 5. Na primeira, destacam-se a relevância da negociação, do aconselhamento, da comunicação aberta, do poder do diálogo; ou seja: escuta ativa na resolução de conflitos no processo de transição. Juntas, essas classes mostram que o sucesso de um processo de transição depende tanto da capacidade técnica de organizar estratégias e conselhos, quanto da resolução de questões básicas ligadas ao dinheiro, ao trabalho e ao sentimento de posse. Assim, o cenário é composto por um equilíbrio entre o esforço racional de planejar o futuro e a urgência prática de garantir direitos e rentabilidade no presente.

Diante disso, a habilidade de negociação, os conselhos e a escuta ativa são essenciais na construção de consenso para a transição geracional. Nesse contexto, percebeu-se que as reuniões familiares são muito importantes, elas foram relatadas pelos agricultores como pontos principais para a eficiência e eficácia da transição geracional. A importância e as particularidades dessas conversas se percebem nos relatos:

[...] os conselhos que a gente tem que dar é que tem que ter combinação com as coisas, tem que aconselhar quem quer ser mais sabido, né? Tem que ter conselho tem que ter ajuste de conversa, tem que conversar, tem que se entenderem porque não pode ser tudo do jeito que um quer aceitar, né? (E02PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] Você vê que está errado, você tem que dizer que está errado, é assim, conversando é que se entende, é só conversar que se entende, só não entende com ignorância e com briga, aí não está certo não. Se conversando com conversas boas, se chama um, não chama outro, aí tem discordia, é assim que conversa (E03PE-T, Comunicação Pessoal).

O discurso do produtor destaca a importância da gestão participativa no ato de gerir o empreendimento rural, enfatizando a comunicação dialógica como ferramenta de mediação de conflitos. Isso reflete a busca pela ação comunicativa, em que o entendimento mútuo sobrepõe-se à racionalidade de um único ator. Esse processo de ajuste e de conhecimento compartilhado é essencial para garantir a sustentabilidade das UFPAs.

[...] os mais velhos, a teimosia deles é grande demais, eles querem fazer do jeito deles e hoje não podem fazer do jeito deles, mas tem que ser sempre ter cabeça aberta (E21MG-T, Comunicação Pessoal).

A afirmação reflete o conflito geracional no ambiente rural, onde a resistência à mudança dos agricultores mais velhos colide com a necessidade de inovação tecnológica. Esse fenômeno é explicado pela cristalização de modelos mentais e pela aversão ao risco - fatores que exigem estratégias de negociação para promover a quebra de paradigmas.

Na classe 5, há o destaque para questões motivacionais e emocionais no processo decisório, tais como desejos individuais, autonomia nas decisões e experiência subjetiva. Essas questões humanas são desafiadoras, por se tratar de gerações diferentes, com vivências e experiências distintas, envolvendo, na maioria das vezes, também, as questões culturais. A complexidade desse processo se percebe nos relatos transcritos.

[...] É necessário um planejamento, é necessário também que todos eles estejam comprometidos, primeiramente na qualidade da gestão, porque se não for dessa forma, não funciona. É necessário que todos tenham conhecimento e sejam comprometidos com tudo que vai acontecer. Os objetivos têm que ser unânicos (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

O argumento reflete que é preciso ter uma gestão participativa e um alinhamento estratégico como pilares da eficiência organizacional. Isso aponta a importância da cultura organizacional e do capital humano na mitigação de assimetrias de informação na gestão das UFPAs.

[...] você pensa que, às vezes, aquela pessoa mais inteligente, vamos dizer assim, não tem facilidade em pegar as coisas, em absorver, em aprender, mas aquela pessoa não dedica no que tem que fazer. E, às vezes, uma pessoa que, às vezes, até tem dificuldade, mas ela dedica, dedica mais horas e procura aprender, e acaba se destacando, e o outro que, às vezes, era inteligente, acabou ficando para trás. Acho que dedicação e motivação que é a chave do negócio (E23MG-T, Comunicação Pessoal).

É relevante destacar que essa indefinição de processos de gestão sem uma comunicação assertiva pode não despertar o interesse pessoal do sucessor, que tem origem em questões emocionais, culturais e motivacionais e, não apenas, no aspecto financeiro.

Acerca disso, o estudo de Silva e Anjos (2023, p. 14) revela um dado preocupante ao afirmar que “muitos produtores familiares trabalharam toda uma vida para construir um estabelecimento, envelhecem e, sem perspectiva de sucessor, precisam abandonar o estabelecimento, situação está que gera desânimo e tristeza”. Esse relato mostra a relevância da discussão sobre o tema, porque, com processos de gestão bem definidos, essas situações podem ser evitadas.

Feuser (2024) traz uma perspectiva em seu estudo que ajuda entender essa problemática, ao constatar que o interesse pessoal é um elemento relevante de influência no processo de escolha do sucessor da UFPA. O autor fez uma analogia: o alto ou o baixo interesse “pode

funcionar como uma chave, permitindo ao indivíduo abrir portas e acessar a oportunidade de assumir a função de gestor, como também fechar a porta, dificultando ou impedindo o acesso a esta posição” (Feuser, 2024, p. 72).

Já em relação aos Desafios e Oportunidades no processo de transição geracional, os achados estão evidenciados na Classe 2, destacando-se questões ligadas à tomada de decisão técnica, ao planejamento de longo prazo, à transmissão do conhecimento e à projeção do futuro da UFPA no contexto da transição. Em resumo, a classe reflete os mecanismos de organização de recursos, a avaliação de cenários e a tomada de decisão. Esse processo é complexo, conforme se percebe nos relatos:

[...] para cuidar, o desenvolvimento do dia a dia da tecnologia de hoje é um desafio, às vezes a gente está perdido, eles veem com aquela coisa, a gente se sente difícil, mas a gente se adapta e termina nos ajudando (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] O desafio maior que eu acho que eles vão sentir é na questão de mão de obra que a gente está muito difícil conseguir e a gente quando arruma a mão de obra, aí vem a questão financeira que a gente, às vezes a gente está sem a condição financeira e às vezes ninguém paga, a água é cara, tudo da coberta é caro e muito difícil deles ajudar a gente até no que a gente pede para eles fazer de direito nosso. Então, o que preocupa mais, e a mais preocupação é sobre isso, porque nós que já estamos dentro há muito tempo, imagine eles que vão começar (E11PE-T, Comunicação Pessoal).

Com os relatos, é possível perceber os gargalos estruturais e tecnológicos na sucessão geracional, em que a disparidade digital e a escassez de capital humano qualificado elevam os riscos das atividades rurais. O depoimento destaca uma vulnerabilidade socioeconômica vinculada à baixa viabilidade financeira e à ineficiência das redes de apoio institucional, comprometendo a sustentabilidade da produção. Esse cenário configura-se um ambiente de incerteza que desestimula a permanência dos jovens na propriedade.

Diante disso, percebe-se que a capacidade de aplicar soluções práticas, a importância de saber identificar possibilidades e de saber gerir recursos são primordiais, pois essas decisões são fundamentais para garantir a sustentabilidade da UFPA. Acerca desses desafios, Monteiro *et al.* (2022) afirmam que, quando os potenciais sucessores são preparados para a gestão do negócio, através do acompanhamento nas atividades cotidianas, no campo, ainda jovens, estes se tornam mais susceptíveis a serem sucessores.

[...] primeiramente, é conhecer bem o sucessor. Não é porque é filho que você vai passando, tem que ver se ele tem capacidade, porque muitos amigos da gente passou propriedade e acabou em nada, porque os filhos pensaram que o pai era bobo demais, quis avançar no processo, e se tratando assim de lavoura, não é bem assim. Você tem que reconhecer no seu filho a capacidade, senão não convém passar essa sucessão tão rápido assim (E25MG-T, Comunicação Pessoal).

Questões de incentivo relatadas por Silva e Anjos (2023) também influenciam nesse processo, como políticas públicas orientadas ao financiamento das atividades agropecuárias (crédito de custeio e investimento), melhorias na conservação das estradas, apoio à comercialização, ampliação do número de escolas rurais, segurança e assistência técnica à produção agropecuária nas UFPAs.

Foi observado, também, o agrupamento de classes, em que algumas se interligam pela similaridade. O quadro 23 apresenta uma síntese hierárquica de análise, na qual as classes são conectadas por níveis de similaridade temática. O primeiro nível destaca a relação direta entre desafios de gestão e processos operacionais, enquanto o segundo nível integra esses elementos ao planejamento estratégico. No centro da discussão, está a transição geracional, evidenciando como a tradição e a motivação moldam a tomada de decisão, conforme demonstrado no Quadro 23.

Quadro 23 - Agrupamento das Classes – Dimensão Sucedendo a Gestão (Similaridade)

Agrupamento	Classes	Contextualização
1º agrupamento (alta similaridade)	5 e 2	Conexão temática entre Motivação, Dificuldades e Desafios de Gestão.
	3 e 4	Conexão temática entre Mapeamento de Processos, Responsabilidade e Fatores de Tomada de Decisão e Tradição.
2º agrupamento (média similaridade)	Classe 1 se junta as classes 2 e 5	Formação do núcleo Gestão e Planejamento e os Fatores de Influência na Transição Geracional.

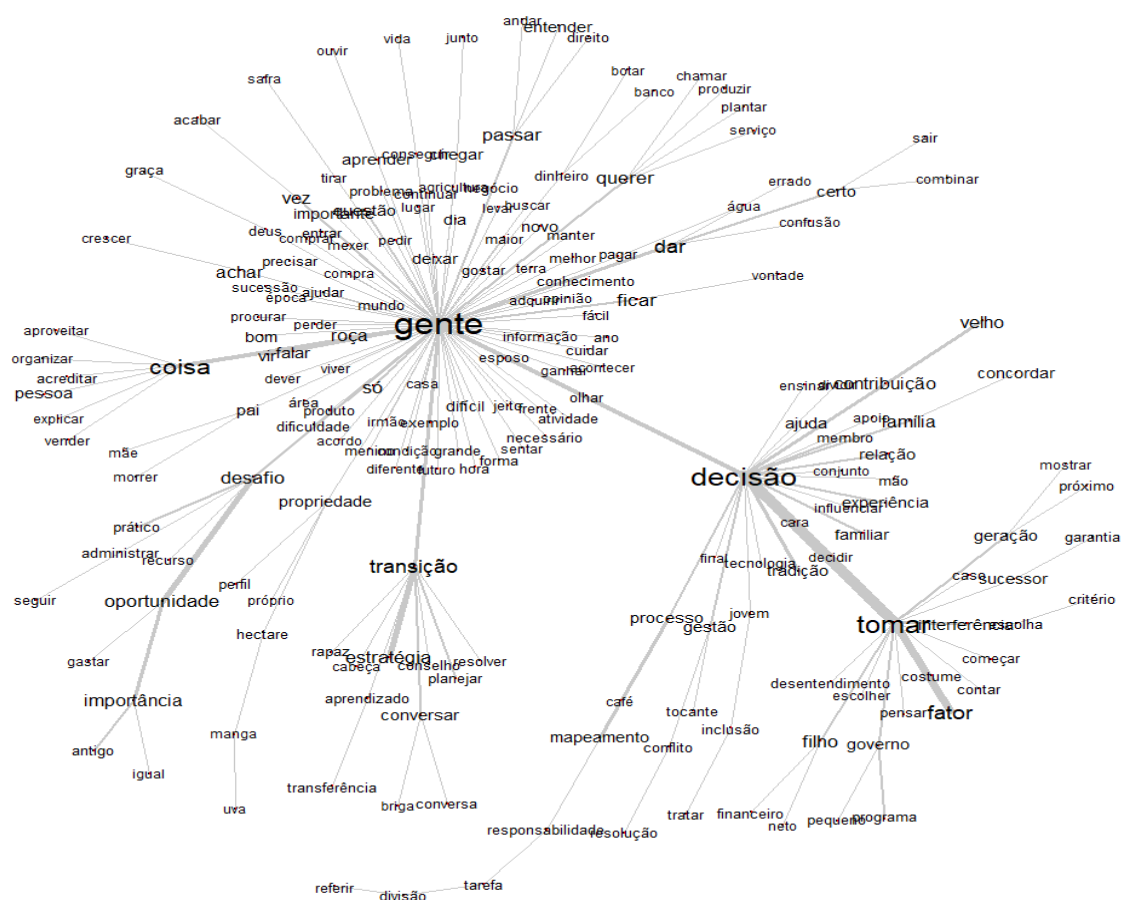
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

À luz do Quadro 23, observa-se que o *corpus* analisado incorpora, de forma transversal a todas as classes identificadas, dimensões emocionais, culturais e intergeracionais, configurando um panorama analítico de elevada complexidade. Essas dimensões manifestam-se por meio de articulação entre fatores de natureza operacional, associados às dificuldades enfrentadas no cotidiano produtivo; de aspectos estruturais, relacionados aos processos e à organização das atividades; de elementos culturais, vinculados à tradição e aos valores familiares; de fatores emocionais, expressos pela motivação, pela vontade e pelo engajamento dos atores envolvidos (Bandeira; Scheffer, 2024).

Conjuntamente, tais fatores compõem e influenciam o processo de transição geracional nas UFPAs. Ademais, a análise da média de similaridade evidencia que a Classe 1 apresenta maior proximidade com as Classes 2 e 5, indicando a formação de um núcleo temático centrado em *Gestão e Planejamento* e nos *Fatores de Influência na Transição Geracional*, reforçando a interdependência entre práticas gerenciais e elementos subjetivos no processo sucessório.

Também foi gerada pelo *Software* IRAMUTEC a Análise de Similitude da dimensão transferindo a gestão. Na visão de Camargo e Justo (2013), ela é uma esquematização que se baseia na teoria dos grafos e possibilita ao pesquisador identificar co-ocorrências e conexidade entre as palavras, e seus resultados auxiliam a identificar a estrutura de um *corpus* textual. A ilustração é apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Análise de Similitude IRAMUTEC - Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEC.

Na análise de similitude realizada, observou-se que o termo de maior centralidade no *corpus* foi “gente”, com 396 ocorrências, seguido pelos termos “decisão” (237 ocorrências) e “tomar” (209 ocorrências). A elevada frequência e centralidade desses vocábulos indicam a ênfase conferida aos sujeitos envolvidos no processo decisório, bem como às dinâmicas de escolha e responsabilidade no contexto da transição geracional.

O Quadro 24 apresenta a contextualização interpretativa dos principais termos identificados, evidenciando sua aderência aos objetivos do estudo. Complementarmente, o Apêndice D reúne os demais termos que apresentaram frequência superior a 60 ocorrências, ampliando a compreensão da estrutura lexical e a semântica do *corpus* analisado.

Quadro 24 - Contextualização dos principais eixos da dimensão transferindo

Termos	Contextualização
Gente (396)	Esse é o termo de maior centralidade, denota que o processo de transição geracional das UFPAs não é apenas ligado a aspectos legais e financeiros, mas focado também nas pessoas (relações interpessoais).
Decisão (237) e Tomar (209)	Sugere que processo de tomada de decisão transferência da UFPA é um processo que envolve diversas variáveis, envolvendo questões familiares, financeiras e operacionais.
Transição (129), desafio (120) e estratégia (84)	Mostra que o processo de transição geracional é estratégico e com múltiplas dimensões (perpassando desde o emocional ao financeiro).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Diante do contexto evidenciado pela análise de similitude, observa-se o papel preponderante das relações interpessoais e do diálogo no processo de transição geracional. Embora esse processo se caracterize por elevada complexidade, seus fundamentos residem, predominantemente, na dimensão humana (emocional), expressa pelas interações, negociações e compartilhamento de decisões entre os atores envolvidos. Nesse sentido, os aspectos de natureza técnica e financeira, embora relevantes e necessários à sustentabilidade do empreendimento, tendem a assumir um papel secundário quando comparados à centralidade das relações sociais e emocionais que estruturam o processo sucessório.

Esse achado corrobora o que aborda o estudo de Schmidt, Souza e Carrer (2024, p. 3), segundo os quais, “muitas vezes, o grande desafio não está na gestão, mas no âmbito das famílias, existem muitos casos que por questões de conflito entre pais e filhos não há consenso entre os sucessores”.

Feuser (2024, p. 82) enriquece essa discussão ao afirmar que a “falta de diálogo sobre o futuro do negócio pode criar incertezas e um diálogo amplo e frequente sobre a sucessão tende a garantir uma transição mais bem-sucedida”. Para o autor, a existência de diálogo entre os membros familiares sobre a transição geracional permite a transmissão de informações, expectativas e desejos em relação ao futuro da UFPA, isso contribui para um entendimento mais amplo entre os envolvidos, reduzindo mal-entendidos e divergências, evitando conflitos, além de possibilitar a identificação das habilidades e competências, interesses e planos futuros dos membros da família (Feuser, 2024).

Os relatos transcritos a seguir denotam que os fatores humanos são a base desse processo de transição. São muitos fatores envolvidos, e o contexto em que o agricultor recebeu a propriedade no passado não é o mesmo da próxima geração (a que vai receber), então, embora complexo, esse dialogar é decisivo para o sucesso da transição.

[...] Essa questão de transição é muito complexo, não é? Porque a gente, para preparar esse futuro, que é difícil, a gente não sabe o dia que vai morrer, o dia que vai passar essa propriedade. Eu quero um monte de anos de vida ainda daqui para frente, não é porque eu estou com 70, mas quero um monte. Então, sei lá, a gente vai preparando, estou preparando, porque sabe que tem uma hora que tem que ir e a gente não quer ver aquilo, como é que se diz, parar (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

Diante do relato, é possível perceber um viés cognitivo de aversão à perda. No ponto de vista da gestão, trata-se do desafio da transição geracional, em que a transferência de capital intelectual exige planejamento estratégico para mitigar riscos de continuidade das atividades agrícolas pelo sucessor.

[...] é uma questão complicada porque a gente não sabe o dia de amanhã. É meio complicado porque às vezes você pensa umas coisas e quando você se vai, o filho vende, às vezes a mulher não concorda com a roça e assim por diante. É muito complicada a situação (E15PE-T, Comunicação Pessoal).

Isso reflete o desafio que é o processo de sucessão geracional na agricultura familiar, em que a falta de planejamento sucessório e a divergência de interesses entre herdeiros ameaçam a continuidade da UFPA. Nesse sentido, percebe-se a fragilidade da gestão familiar, em que a ausência de institucionalização de processos pode levar à fragmentação do patrimônio e à descontinuidade produtiva. Esse cenário demonstra como fatores subjetivos impactam, diretamente, a sustentabilidade econômica/financeira e a preservação da UFPA.

[...] O diálogo é muito importante, ele interfere justamente na questão de você antigamente nós trabalhávamos com tração animal, equipamento agrícola era diferente. Havia uma questão de ter de acreditar no novo... A gente sempre tem o conhecimento, vai ter isso, a questão de transporte. Meu pai, ele lidava muito com questão de animais. Onde tinha agricultura, tinha animal, porque a cadeia alimentar vinha da própria propriedade. Então essas tradições aí hoje a gente não tem mais. Até porque onde tem animal, onde tem agricultura, você não pode ter animal por questão de dieta. Para não contaminar, é preciso ter um trabalho bem feito para que aconteçam essas duas coisas ao mesmo tempo. E meu esposo, ele acreditava, tanto meu esposo quanto meu pai, eles acreditavam muito na mão de obra familiar. A questão da produtividade ser manuseada tudo interno, a própria propriedade, a questão de farinha, os animais, ele não vendia para fora, o abate era feito na própria propriedade, e isso às vezes choca nessas tradições anteriores com a de agora (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

Essa mudança reflete a evolução das unidades agrícolas, onde a integração vertical das práticas antigas dá lugar à especialização produtiva e ao cumprimento de normas sanitárias

vigentes, inclusive com a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). O conflito geracional mencionado ilustra a reestruturação do ambiente rural, priorizando a eficiência e a segurança alimentar em detrimento das práticas tradicionais.

A respeito disso, Oliveira e Vieira Filho (2019) complementam que discutir, abertamente, o “processo de sucessão no âmbito da família pressupõe a exposição de princípios e valores individuais de cada partícipe, no intuito de que sejam estabelecidos denominadores mínimos que permitam a continuidade do negócio e a harmonia da família”.

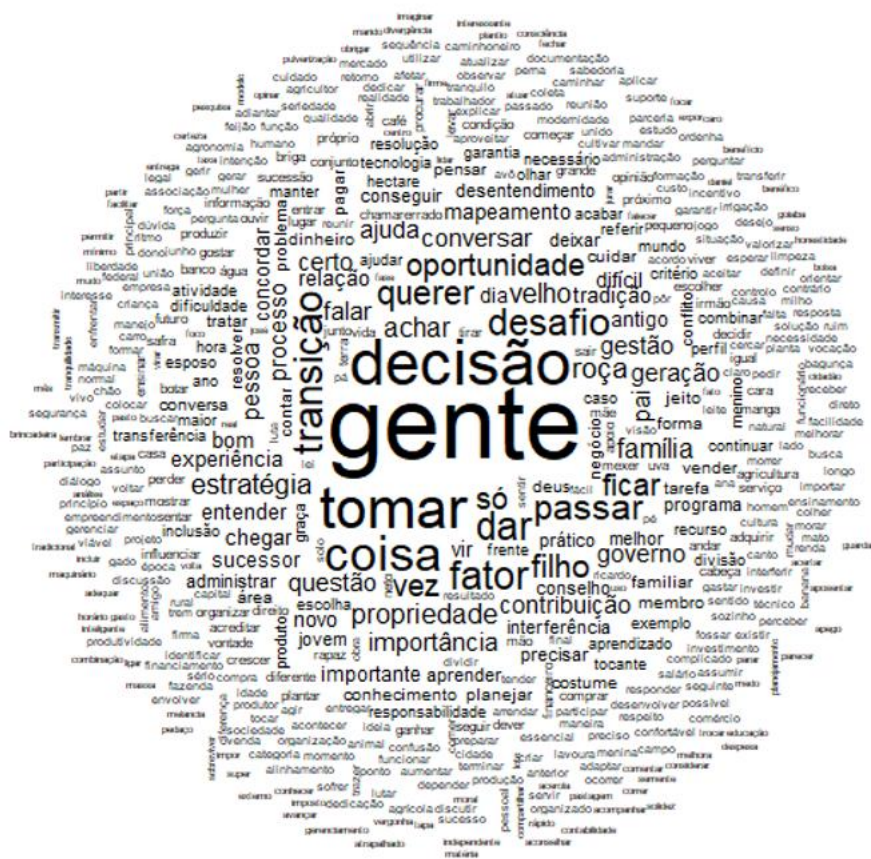
[...] Se você tiver uma boa administração, é claro, você vai passar para a nova geração, você vai passar já uma coisa bem andada, sem déficit, sem financiamento bancário, tudo organizado, ajuda. Se tem uma boa administração, ajuda a muito a transição (E15PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] Sempre tem aquele ditado que o exemplo arrasta, se ela viu que até hoje deu bem assim, normalmente ela vai continuar assim e sempre aperfeiçoar no conhecimento que ela vai adquirir, a sabedoria que ela vai adquirindo e vai tendo com o tempo que ela vai trabalhando, só com o tempo que vai ver o que é certo e o que é errado (E25MG-T, Comunicação Pessoal).

Outro aspecto recorrente nas falas dos produtores que merece adequada contextualização refere-se à liderança exercida pelo antecessor, especialmente no que diz respeito à condução da gestão por meio do exemplo. Observa-se que a trajetória e a experiência bem-sucedida do antecessor constituem uma das principais forças motivacionais e influências no processo de formação e engajamento do futuro sucessor. Tal influência não implica, necessariamente, a reprodução automática de práticas tradicionais, mas envolve a capacidade de reconhecer, observar e valorizar aquelas práticas de gestão e produção que, ao longo do tempo, demonstraram eficácia, contribuindo para sua manutenção e adaptação no contexto da continuidade do empreendimento familiar.

Como complemento da análise, foi gerada uma nuvem de palavras pelo *software* IRAMUTEC (apresentada na Figura 5.). Para Silva (2025) e Camargo e Justo (2013), essa ilustração se propõe a agrupar e organizar, em um gráfico, a frequência do *corpus* textual. Configura-se uma análise mais simples, mas bastante interessante graficamente, na medida em que possibilita mais clareza das palavras-chave de um *corpus*.

Figura 5 - Nuvem de Palavras – Dimensão: Transferindo a Gestão da UFPA



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEC.

A nuvem gerada corrobora as evidências da CHD e a Análise de Similitude dessa dimensão. Os termos em destaque “gente”, “decisão”, “tomar”, “transição”, “estratégia”, “desafio”, “oportunidade”, “família”, “contribuição” servem para reforçar o entendimento de que esse processo de transição geracional das UFPAs tem origem na dimensão humana que será base para um processo decisório assertivo e estratégico. Cabe destacar, também, os desafios e oportunidades e a necessidade de se adaptar às mudanças.

Os termos destacados reforçam que o equilíbrio entre desafios e oportunidades é o que permite uma transição geracional assertiva e adaptável às mudanças. Assim, a análise confirma que a gestão emocional e a visão de longo prazo são os pilares para a continuidade dessas UFPAs. Os elementos envolvidos nesse processo são percebidos nas falas:

[...] São vários desafios, por exemplo, a comercialização, como a gente tem que fazer isso para colocar no mercado. São coisas como mostrar para a próxima geração que a gente tem que ser sério com as coisas, tem que ser honesto, tem que cumprir com os deveres (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] É muito importante se adaptar às mudanças, porque o novo é muito bom, mas a gente não pode deixar para trás as experiências, a adquirida, principalmente aquelas que fluíram, aquelas que a gente teve mais resultados, é necessário que nós estejamos

sempre buscando novos horizontes, qualidades, informações para que a gente possa escoar o produto, a gente tem que se adequar a certas normas, mas não pode esquecer como foi que adquirimos os conhecimentos para que tenham uma produtividade melhor (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

Com isso, é possível perceber a lógica entre inovação e conservação do conhecimento do agricultor, essencial para a resiliência produtiva. Assim, permanência do agricultor depende da capacidade de converter a tradição em um diferencial estratégico para o escoamento e a comercialização da produção.

[...] as práticas antigas do manejo na roça mudaram muito. Algumas coisas mantêm firme ainda, né, que é uma questão de poucas, poucas, porque a tecnologia, as variedades hoje das culturas mudaram muito, a tecnologia veio, mas ainda tem, tem algumas coisas antigas que são bem favoráveis dentro do manejo (E27MG-T, Comunicação Pessoal).

Nesse sentido, percebe-se que, embora a modernização tenha introduzido novas formas de trabalho de alto desempenho e mecanização, práticas antigas persistem devido à sua eficácia na manutenção. Esse processo evidencia que o manejo sustentável depende da integração entre a inovação tecnológica e a conservação de práticas antigas.

Em complemento a essa discussão, é relevante mencionar o que destaca Rodigheri e Silva (2023), ao afirmarem que um incentivo para a permanência da próxima geração na propriedade seria definir cargos e funções a todos, mas vincular a remuneração à produção e à rentabilidade da atividade rural associada. Na visão do autor, essa é uma forma de atribuir responsabilidade e comprometimento a todos, bem como capacitar os sucessores para assumir a gestão da propriedade.

Acerca dessa discussão, Schmidt, Souza e Carrer (2024, p. 3) destacam que para esta decisão “é necessário que os pais tenham conhecimento e preparo para trabalhar a sucessão familiar em sua propriedade, assim como os sucessores devem estar preparados para assumir a gestão da propriedade”.

[...] Os costumes e tradições, são interessantes na transição. Os costumes nossos, nós trabalhávamos sem aquela tecnologia que desenvolve muito hoje e vai muito além. Então isso, às vezes, interfere a gente passar para o próximo sucessor. Mas é uma coisa que eles também estão aprendendo. Eles estão aprendendo, estão fazendo coisas novas e a gente vai trocando experiência e termina como é que se diz, desenvolvendo (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

Diante disso, tudo que foi analisado nessa dimensão transferindo a gestão corrobora a teoria ancoragem desse estudo, que é a Teoria da Decisão, pois, no contexto das análises apresentadas, percebe-se o quanto o termo “decisão” exerce forte influência, sobretudo, na interação entre as gerações.

Aos serem questionados sobre como ocorrem o processo de tomada de decisão, os agricultores que estão transferindo a gestão relataram:

[...] As decisões são tomadas buscando melhores conhecimentos em cada área, criando estratégias para ter uma melhor solução do problema. Dessa forma que a gente trilha e também com o conhecimento que a gente tem de uma grande vivência, a gente vai, tem hora que na agricultura dois mais dois nunca é quatro, a gente hoje compartilha com eles, já que estamos nessa etapa de transição, onde o meu filho, já está entrando nessa área, já está dentro na verdade, hoje ficado na roça pessoal, colhendo goiaba, os dois. Então a gente passa para eles como forma de, no momento de eles tomarem ciência do que está acontecendo, só para no futuro ter um alinhamento melhor de como eu tomo decisões, mas teoricamente hoje sim, eles e a mãe concordam (E19P-PE, Comunicação Pessoal).

Com o relato, é possível perceber que o compartilhamento de decisões funciona como um mecanismo de transferência de capital intelectual, essencial para a manutenção da UFPA. Essa gestão participativa busca o alinhamento de expectativas entre gerações, mitigando conflitos e assegurando uma sucessão geracional mais harmoniosa.

[...] Sou eu mesmo tomo as decisões, porque a minha roça, como eu já falei, eu dividi uma parte para uma parte para outra, mas na hora da decisão tem que ser comigo mesmo, porque eles têm outro trabalho, trabalhei outras coisas, e não é toda hora que eles estão vendo a roça. As decisões são tomadas, muitas vezes é obrigado a tomar uma decisão de repente, mas outras a gente se reúne, porque a gente sempre se reúne, porque a gente são, graças a Deus, pessoas unidas, e quando está tomando uma decisão mais perigosa a gente tem que se ajuntar a fazer a reunião, e daí começa, a gente decide o que é que vai fazer. Todos da família concordam, nem sempre, muitas vezes sim, muitas vezes não (E017P-PE, Comunicação Pessoal).

Nesse sentido, percebe-se que, em cenários de alto risco financeiro ou incertezas, adota-se um modelo de gestão participativa, visando ao consenso e à preservação da coesão do grupo. Esse dinamismo reflete a complexidade da sucessão geracional e profissionalização, equilibrando a agilidade da liderança autocrática com a validação coletiva do núcleo familiar.

[...] A maior parte das decisões, está com nossos dois filhos. Essas decisões, então, quem conhece mais e está mais à frente do negócio, identifica o ponto a ser o aumentado, o crescido, o descartado, e aí conversa com os meninos para ver o que os meninos acham, e aí chegam a uma decisão final. Todas as famílias concordam, de primeiro às vezes não. Mas como essa decisão não é tomada de primeira, um só fechando a questão, a gente espera um pouco, volta a conversar de novo, e aí explica. Fica definido o que for melhor para a família (E31MG-T, Comunicação Pessoal).

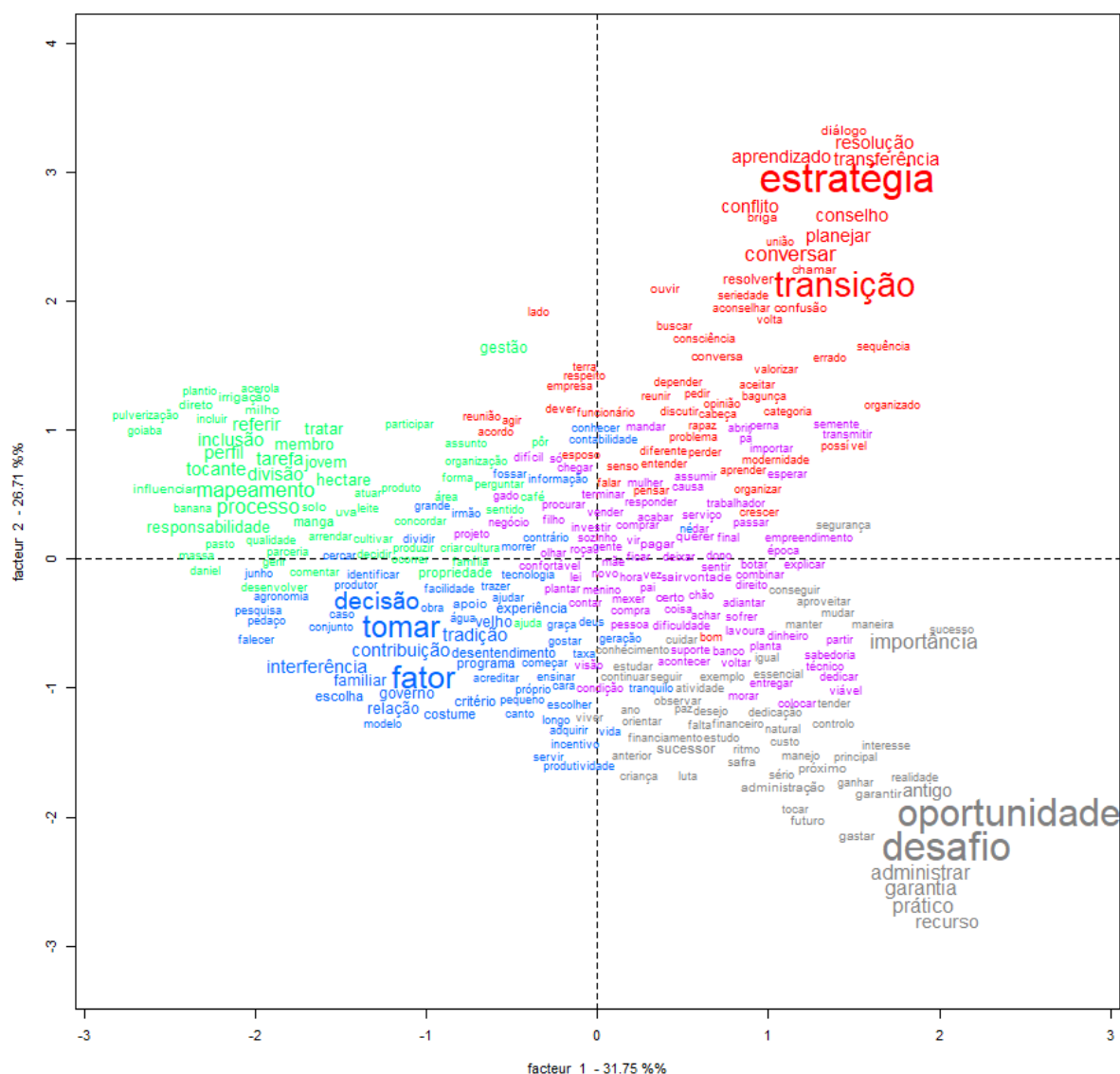
[...] Essas decisões são tomadas assim eu tenho duas filhas né. Aí se for caso assim de grandes investimentos coisas que envolvem muito elas eu chamo as duas a gente faz a reunião e eu exponho para elas a situação. Mas geralmente eu mesma tomo a decisão mais sozinha mesmo. Aí todas da família concordam (E39MG-T, Comunicação Pessoal).

Diante das falas, é possível perceber que as decisões no processo de transição são tomadas de forma híbrida, combinando a experiência acumulada com a busca por conhecimento

técnico especializado. Cabe destacar que as decisões são gradualmente delegadas aos sucessores, tendo o diálogo e a negociação como linha de frente.

Para fechamento das análises dessa dimensão transferindo a gestão, foi realizada uma Análise Fatorial de Correspondência (AFC), com objetivo de demonstrar as possibilidades de associações entre as categorias intermediárias emergentes (Camargo; Justos, 2013). A análise também foi gerada pelo *software* IRAMUTEc, conforme Figura 6.

Figura 6 - Análise Fatorial de Correspondência – Dimensão: Transferindo a Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEc

A AFC gerada pelo IRAMUTEC apresenta 31,75% de variância explicada no fator 1 (eixo vertical) e 26,71% no fator 2 (eixo horizontal). Isso representa 58,46% da lexicometria, que é discutida no Quadro 25.

Quadro 25 - Resumo da Análise Fatorial de Correspondência: Transferindo a Gestão

Quadrante Superior Esquerdo: Gestão e Operacionalização Ênfase em questões de rotina nas UFPAs como tais como produção, plantio e irrigação e como os fatores de gestão se relacionam.	Quadrante Superior Direito: Estratégia e Transição Ênfase em questões estratégicas, comunicação e relações humanas e planejamento.
Quadrante Inferior Esquerdo: Tomada de Decisão Ênfase em questões ligadas a autonomia, contribuições, interferências e desentendimentos, fatores motivacionais na tomada de decisão; crenças e valores.	Quadrante Inferior Direito: Oportunidades e Desafios Ênfase em planejamento de longo prazo, riscos e viabilidade econômica e financeira. Desafios a serem superados e as oportunidades.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A análise da AFC permitiu visualizar a relação entre um conjunto de variáveis, divididas por quadrantes. O quadrante superior esquerdo reflete os diálogos sobre gestão e operacionalização, as decisões sobre o que plantar, quanto plantar, que tecnologia usar, como irrigar, mão de obra e recursos necessários. Essas questões já são dialogadas com o sucessor e têm um papel decisivo no futuro da UFPA. Percebe-se que decisões sobre tecnologia e irrigação envolvem um conhecimento tácito que, muitas vezes, não estão em manuais, mas na experiência do atual agricultor, a exemplo do que se vê no relato transcrito:

[...] eu sempre bato na tecla, que tudo tem que ser conversado antes. Se não houver conversa, diálogo, não se atirando a nada. Até porque eu digo direto, pra você deitar e dormir você tem que saber o que vai comer no outro dia. Se você deitar uma carne que tiver congelada, como você vai fazer ela agora no meio-dia? Você tem que projetar tudo antes, tem que ser conversado. Pode ser um filho, um funcionário, se você não conversar, você não vai valorizar nenhum. Sem diálogo, nada é feito (E07PE-T, Comunicação Pessoal).

No quadrante superior direito, percebem-se temas decisivos em relação à Estratégia e Transição, com destaque para a comunicação e as relações humanas. Saber dialogar, ter uma comunicação clara, empatia é decisivo nesse contexto. Ademais, a tomada de decisão na transição geracional não é apenas uma questão técnica, também envolve fatores culturais, valores e transmissão de responsabilidades, ou seja, é uma combinação da experiência prática, valores sociais e planejamento estratégico, que se evidencia, também, no relato transcrito:

[...] primeiro a gente tem que ter o amor à terra, o amor ao meio ambiente e o uso racional dos recursos. E também a gente tem que ter a visão financeira também, porque a terra ela tem que você tem que tirar o sustento da terra e para isso você tem que ter uma cautela. Para que você faça os investimentos necessários, planeje de forma necessária, para que você tenha esse retorno (E18PE-S, Comunicação Pessoal).

[...] é preciso mostrar para o sucessor os prós e os contras e as oportunidades que eles têm, eles vão estar consciente daquilo que eles vão estar assumindo. Então precisa saber se precisa saber se você tem um caixa legal se você não tem caixa. Você precisa fazer investimento ou você tem condição de fazer mas você precisa fazer investimento se não tem condição de fazer. Tudo consciência, a pessoa vai estar ciente de tudo (E39MG-T, Comunicação Pessoal).

No quadrante inferior esquerdo, percebem-se fatores relevantes na tomada de decisão, sobretudo, a capacidade de resolução de conflitos. Como se trata de gerações diferentes, os desentendimentos são comuns, no entanto a capacidade de resolver esses conflitos faz toda a diferença. Mais uma vez, aqui, entram, em destaque, o poder da conversa, a capacidade de comunicação, a percepção de que, às vezes, é preciso ceder autoridade para evitar conflitos, principalmente, quando se fala nas tensões entre tradição e tecnologia, como reforçado pelos relatos abaixo:

[...] Desentendimento começa na questão da valorização do produto, também na questão do trabalho por conta da tecnologia e muitas vezes choca essas duas causas aí, porque na minha época, na época que eles ainda participaram, aqui foi um trabalho em conjunto, toda vez um trabalho em conjunto, ela, ele ali, até a menorzinha. Na época da construção disso daqui, foi todo mundo, o trabalho formiguinha, cada um fazia a sua parte. A contribuição deles todos foi contribuir principalmente na questão de você ter vontade de trabalhar. De desenvolver aquele trabalho que você sabia que ia ficar pra alguém. Isso foi muito importante (E17PE-T, Comunicação Pessoal).

[...] A gente reúne e toma decisão, né? Eu já estou tendo que acatar decisões para poder evitar confusão. E aí, assim, tem coisas que a menina que já está tomando frente, eu nem tenho participado para evitar problemas (E23MG-T, Comunicação Pessoal).

No quadrante inferior direito, são apresentadas questões sobre oportunidades e desafios no contexto da transição geracional. Aqui, o foco é direcionado ao planejamento de longo prazo (questões estratégicas, como vender ou manter a UFPA), aos riscos da atividade (clima e comércio mundial e escassez de mão de obra, por exemplo) e à viabilidade econômica e financeira (perpassando por investimentos necessários e apoios e incentivos do governo). Em síntese, é a preocupação em alinhar expectativas do sucessor com condições reais de execução, evitando, dessa forma, frustrações futuras. Essas questões também são evidenciadas nos relatos dos respondentes.

[...] um desafio é que eu acho que a gente precisa já preparar para esse momento de transição e assim, os incentivos do poder público, do governo, mas principalmente naquilo que está que ele tem uma afinidade maior com uma atividade cultura, eu já tenho que me preparar para que ele tenha possibilidade de executá-la. Nossa realidade lá, por exemplo, ele tem pretensão de trabalhar com pecuária, hoje nós estamos trabalhando com lavoura, eu imagino que nessa sucessão ele vai migrar para a pecuária. Eu tenho que ter já um planejamento, saber qual seria esse gasto, esse valor de investimento que a gente vai precisar. Para ter isso começado, senão vai frustrar a expectativa dele (E37MG-T, Comunicação Pessoal).

Concluindo a análise dessa dimensão transferindo a gestão, em síntese, é possível perceber que se trata de um processo complexo, em que os processos de gestão precisam ser corretamente utilizados (comunicação, diálogo, negociação), não isoladamente, mas analisando, também, os desafios e as oportunidades para a viabilidade da continuação da atividade, já que há o dilema presente, manter ou vender, perpassa, também, questões governamentais, tecnológicas e de mão de obra.

4.3 Análise Qualitativa da Dimensão Sucedendo a Gestão

Para a análise da dimensão sucedendo a gestão, também se utilizou o *software* IRAMUTEQ, em que se produziu a análise do corpus textual derivada da transcrição das 20 entrevistas da dimensão, composta de 57 páginas de texto. O resumo da análise gerada pelo *software* está demonstrado no Quadro 26.

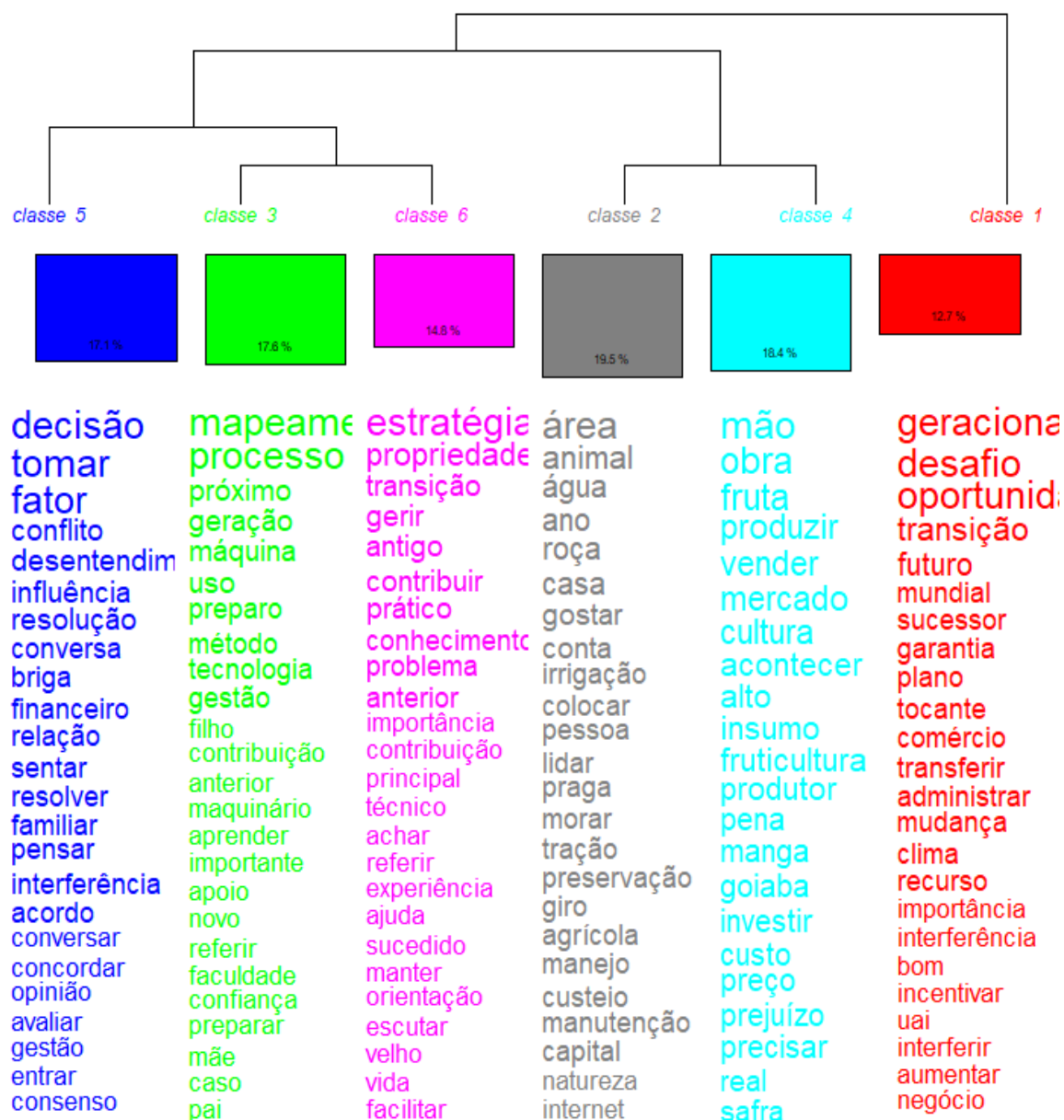
Quadro 26 - Descrição do Corpus – Dimensão Transferindo a Gestão

Item	Valor	Representação de acordo com (Camargo; Justo, 2013).
Número de Textos	8	Representa o número total de categorias de análise.
Número de ST	1022	Representa as unidades básicas de análise lexical no <i>software</i> IRAMUTEQ. São os conjuntos de palavras, com aproximadamente três linhas de texto.
Número de formas	3278	Quantidade total de palavras ou termos diferentes (únicos) encontrados no corpus textual processado no <i>software</i> , após o tratamento inicial do corpus.
Número de ocorrências	36248	Número total de palavras (ou formas) contidas em todo o corpus textual analisado, incluindo repetições.
Número de lemas	2167	Quantidade total de formas reduzidas ou bases comuns das palavras presentes no corpus textual analisado.
Segmentos classificados (taxa de aproveitamento)	81,90%	Trechos do corpus textual que foram agrupados em classes temáticas por meio de análises estatísticas, principalmente no método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD). O fortemente recomendado na literatura é uma taxa de aproveitamento partir de 75%, embora alguns autores considerem a partir de 60%.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do IRAMUTEQ.

Do *corpus* dessa dimensão foram geradas 6 classes, e os segmentos classificados (taxa de aproveitamento) foram de 81,90%, acima do recomendado pela literatura, em que há uma ampla discussão no sentido de que, a partir de 75%, é possível realizar análises robustas e confiáveis. A imagem gerada está apresentada na Figura 7.

Figura 7 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Dimensão: Sucedendo a Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEC.

Com a CHD, foram geradas 6 (seis) classes, que representam a segmentação em grupos gerados através do *corpus*, conforme detalhado no Quadro 27. Os nomes das classes foram dados pelo pesquisador, alinhado com o referencial teórico e os objetivos do estudo.

Quadro 27 - Perspectivas presentes na CHD – Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA

Itens	Classe 5	Classe	Classe 6	Classe 2	Classe 4	Classe 1
	Azul	Verde	Magenta	Cinza	Ciano	Vermelha
	=17,1%	3=17,6%	=14,8%	=19,5%	=18,4%	=12,7%
	do corpus	do corpus	do corpus	do corpus	do corpus	do corpus

Eixos Centrais	Tomada de Decisão	Mapeamento e Processo	Estratégia	Aspectos Operacionais e Infraestrutura	Decisão sobre Produção e Comercialização	Desafios e Oportunidades
Termos principais	Conversar, concordar, resolução, conflito	Preparação, Método, Tecnologia	Gerir, transferência de conhecimento e experiência	Recursos Físicos e Financeiros	Mão de obra, produzir, vender, insumos e dinâmicas do mercado	Planejamento da Transição, Mudança, Questões Climáticas
Categoria da Pesquisa Vinculada	FTD	MAP	ETR	MAP	FTD	DOP
Objetivo da Pesquisa Vinculado	OB2	OB1	OB3	OB1	OB2	OB4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

MAP: Mapeamento de Processos

FTD: Fatores para Tomada de Decisão

ETR: Estratégias para Transição Geracional

DOP: Desafios e Oportunidades na Transição Geracional

Em relação à categoria Mapeamento de Processos, percebe-se que os elementos foram agrupados nas classes 2 e 3. Na classe 2, destacam-se as questões ligadas à infraestrutura da UFPA no que tange a recursos operacionais, como área disponível, água, formas de manejo, além da viabilidade financeira. Nesse contexto da transição geracional, a conservação e o uso eficiente do espaço produtivo são fundamentais para garantir a sustentabilidade da UFPA, do mesmo modo que a alocação de recursos precisa ser adequadamente feita para financiar a atividade. Em resumo, esse mapeamento de processos, para ser eficiente e eficaz, precisa levar em conta todos os elementos operacionais envolvidos, terra disponível, irrigação, mão de obra e recursos financeiros.

Do mesmo modo, a classe 3 destaca a metodologia (processo de preparo), a transmissão de saberes, a educação técnica, a inovação agrícola e o uso das tecnologias no aprimoramento das atividades da UFPA. Em resumo, a ênfase é operacional e reflete sobre a importância da organização, estruturação e padronização de processos produtivos, gerenciais e de transmissão do conhecimento entre as gerações, para melhoria contínua das atividades, o que é um fator contribuinte para a viabilidade da continuidade da UFPA. Isso perpassa o uso das tecnologias ou inovação técnica, na execução das atividades a manutenção dos saberes da gestão anterior

que se mostram eficazes. Um exemplo de como esses processos são implementados se observa no relato transcrito abaixo.

[...] a gente que lida com a agricultura, o investimento, ele é diário. Você precisa pensar que a forma como eu produzi há 10 anos atrás é muito diferente de hoje, né? Você colocar mudas mais resistentes, você tá de olho nas inovações, você trazer a tecnologia pra dentro da área. A gente usava muito, vamos dizer a tração animal para carregar as coisas na roça, para fazer as pulverizações. E hoje você percebe que você consegue fazer isso com menos tempo quando você coloca um trator dentária, quando você muda um sistema de irrigação, que antes era um que hoje é um sistema obsoleto, hoje a gente já tem um sistema mais direcionado, então. É dessa maneira que a gente vai conduzindo a área para os próximos 10, 20 anos (E02PE-S, Comunicação Pessoal).

A descrição do produtor traz a reflexão de que a transição tecnológica e a modernização da gestão da UFPA dependem do investimento contínuo na inovação e na mecanização de precisão. A mudança da tração animal e de sistemas de irrigação obsoletos por novas tecnologias reflete uma nova visão de operacionalização de atividades, que, provavelmente, impactará na redução de custos e garantirá eficiência do negócio no longo prazo (Duarte, 2017).

[...] A gente chega na parte da noite, a gente senta para ver o que está faltando de fazer, o que tem que fazer e tem que ser feito no outro dia. Um produto que está faltando de comprar, essas coisas a gente senta e resolve normalmente (E16PE-S, Comunicação Pessoal).

A fala reflete a relevância do planejamento contínuo de atividades dentro de uma UFPA. Esses momentos geram informações importantes que permitem a otimização da logística e a tomada de decisão assertiva para a manutenção do fluxo produtivo diário.

Acerca dessas questões, Feuser (2024, p. 80) destaca que é importante a “valorização e o reconhecimento de experiências de terceiros, principalmente, de pessoas que atuam ou atuaram em negócios semelhantes”. Outro ponto relevante destacado pelo autor é que a definição de papéis e de responsabilidades do membro familiar no negócio pode influenciar a escolha do sucessor. A forma como essa definição é realizada (disponibilidade, interesse, necessidade e outros) pode gerar desempenho e resultados diferentes para o negócio” (Feuser, 2024, p. 84).

No que diz respeito aos Fatores para Tomada de Decisão, as evidências estão presentes nas classes 4 e 5. Na 4, são destacadas as questões ligadas mais a decisões do que à produção, mão de obra, dinâmica de mercado, competitividade, valorização dos produtos e a sua respectiva comercialização. Aqui as questões estratégicas são fortemente implementadas. São diversos fatores que precisam ser considerados na tomada de decisão, inclusive avaliando o seu risco. A classe reflete que é preciso estudar e analisar o mercado, desenvolver projeções

financeiras, produzir de forma estratégica (quantidade e tempo adequado). Tudo isso, objetivando a eficiência produtiva, a sustentabilidade financeira e a mitigação de riscos.

Acerca dessa discussão, a Embrapa (2025, p. 1) menciona:

Existem inúmeras tecnologias desenvolvidas pensando no público da agricultura familiar. todas têm algo em comum: a busca da sustentabilidade na atividade agropecuária. Assim, as soluções economizadoras de recursos vitais como a água; que agreguem o cuidado com o solo, evitando erosão, contaminação, perda de fertilidade; que diversifiquem os sistemas produtivos; que intensifiquem o uso da terra com tecnologia, reduzindo os custos com mão de obra, cada dia mais escassa no meio rural, são mais apropriadas para a agricultura familiar. Dentro desse leque, podemos destacar: controle biológico de pragas e doenças, sistemas agroecológicos de produção, pecuária leiteira e sistemas de produção de grãos em Integração Lavoura-Pecuária Floresta (ILPF), outros sistemas que aliam a produção vegetal com animal (como sisteminha, por exemplo), sistemas agroflorestais (SAF), horticultura orgânica, além de outros que possam ser adequados às condições da agricultura familiar. Vale enfatizar também que a sustentabilidade passa, necessariamente, pela redução da dependência de insumos e energia externos e pela boa gestão ecológica e financeira dos recursos disponíveis na propriedade familiar.

Outrossim, a classe 5 destaca as dinâmicas interpessoais, como a importância da conversa e o saber negociar para resolver conflitos, evitando, assim, o desentendimento. Nesse processo de transição geracional, observou-se que o poder do diálogo sempre se destaca no processo decisório. Ademais, aqui se trata de gerações diferentes, com vivências e experiências diferentes, cuja capacidade de escuta e empatia faz toda a diferença no contexto, considerando que busca por consenso não é uma tarefa fácil, mas é preciso uma pausa para conversar e discutir cada ponto. Nesse contexto, as reuniões familiares exercem um papel fundamental. Algumas evidências de como esse processo ocorre se observam nos relatos transcritos abaixo.

[...] o que faz a diferença mesmo hoje é a gestão de pessoas, você tem que ter uma gestão boa de pessoas que tem que estar agregado junto com tomar decisão, questão de gerir pessoas e administração. Muito vem ao lado da administração, tem que administrar bem, questão de saber direcionar (E16PE-S, Comunicação Pessoal).

Com o relato é possível perceber que o sucesso na gestão da UFPA reside na integração estratégica entre o capital humano e a conhecimento de gestão. A vantagem competitiva é obtida através de processos de tomada de decisão humanizada e uma liderança voltada ao direcionamento assertivo de recursos.

[...] sobre as brigas na família, a gente procura conversar, cada um fala o que pensa e tentamos chegar no acordo, que seja bom para todos. Nem sempre é fácil, mas quando todo mundo participa e escuta o outro, fica mais tranquilo de resolver. O diálogo é o que ajuda a gente a evitar os problemas ficarem maiores (E20PE-S, Comunicação Pessoal).

[...] A cabeça de cada um pensa de um jeito, né. Isso aí é o que influencia. No caso, na parte entre eu e meu pai, a gente se dá muito bem. Já vindo na geração antepassada entre o pai dele e ele, já tem muito desentendimento em questão de ver o que é feito, porque eles não têm essa conversa para se acertar (E22MG-S, Comunicação Pessoal).

A habilidade de negociação e comunicação são variáveis que, se adequadamente utilizadas, atuam na redução de conflitos. Enquanto o diálogo participativo facilita a convergência de interesses e o ajuste de expectativas, a ausência de mecanismos comunicacionais intergeracionais perpetua dissonâncias cognitivas. Assim, percebe-se que a gestão da UFPA precisa substituir posturas autocráticas por processos colaborativos de resolução de problemas.

Sobre essa discussão, Feuser (2024) destaca a importância de o sucessor da UFPA possuir bons relacionamentos com pessoas externas, assim como vínculos estreitos com familiares ligados à UFPA. Na visão do autor, para a escolha do sucessor, ter relacionamento com familiares pode ser considerado fundamental e indispensável, pois pode influenciar no nível de afetividade, de afinidade e de confiança, facilitando o processo de transição geracional.

Em seguida, as Estratégias para Transição Geracional estão presentes na classe 6, em que se destaca a importância da estratégia para gerir, perpassando transferência do conhecimento (práticas da geração anterior), costumes e tradições, apoio técnico, aproveitamento de experiências acumuladas, além da viabilidade da continuidade com foco no planejamento de longo prazo.

Embora as tecnologias venham evoluindo a cada dia, as inovações agrícolas, nesse processo de transição, têm um papel primordial. Observa-se que é necessário que as práticas passadas se articulem com as práticas modernas para construção de estratégias futuras. Há resistência, sim, há o choque do antigo com o novo, mas entra em cena o poder de dialogar (capacidade de ouvir), conversar e discutir cada ponto. Tudo isso fará toda a diferença na sobrevivência da mudança geracional.

[...] Em relação a transferência de conhecimento, principalmente no manejo eu vou citar um exemplo, do meu irmão. Fez técnico agrícola, formou-se em técnico. Ele tenta colocar o conhecimento que ele trouxe na lá na roça, no sentido de dizer assim, olha. Tem meu outro irmão aplica 3 tipos de veneno na área. E aí ele mistura tudo, termina que ele termina aplicando muito mais do que o que a planta precisa. Aí o que estudou, que é técnico agrícola. Diz assim, cara, não precisa de colocar os 31, só resolve. E aí tu intercala, bota um, por exemplo, tu não tem 3 essa semana, tu pulveriza uma semana que vem tu pulveriza com outro, ou seja, tu vai fazer 3 pulverizações diferente. Porque a planta é que nem a gente. A gente toma um remédio e você se vicia nele, daqui a pouco aquele remédio não faz mais efeito nenhum, então? Existe um embate do que é formado em técnico agrícola e do que um é, do que não é. Ele ainda acha que esse daqui deu certo. Pronto, dá para aplicar esse aqui. Então o embate é nisso aí, é no manejo. Porque a informação chega e às vezes o santo de casa não faz milagre. Pelo menos a gente acha que não faz, por mais informação que se traga. Existe aquela,

aquele embate cultural de não aceitar a informação que se traz. As vezes a gente chega tão empolgado. E eu vejo que isso não acontece só lá dentro da roça, não acontece em outras coisas. A gente vai para as formações, a gente vai para os encontros, para os congressos. Aí você volta com tanta informação e tão animado para jogar tudo aqui dentro para fazer o negócio. Você acha que vai fazer o negócio deslanchar. Ai quando você junta a diretoria que você joga a informação, aí você vê uma mulher certo, mas isso aí não dá certo. É, mas aí tem que ir devagar, porque fazer investimento disso aqui assim, não sei o que, ou seja, sempre tem aquele que joga o balde de água fria, entendeu. Então, eu, comparo muito as coisas, eu acho que a gente precisa estar sempre aberto ao novo, mas que existe é muito mais fácil você fazer o gerenciamento de gestão com pessoas mais jovens do que as 2 juntas. A tradicional é muito diferente você chegar. Esse meu esposo tem 60 anos. Meu filho chega e diz assim, pai, eu vou fazer uma poda nessa goiaba aqui, desse jeito não. Mas sempre deu certo desse jeito, então os embates acontecem, é cultural (E02PE-S, Comunicação Pessoal).

Com a narrativa, é possível perceber o conflito entre o conhecimento das gerações anteriores e a inovação tecnológica, evidenciando a resistência cultural à mudança no manejo agrícola. Esse embate, fundamentado no viés de confirmação e no conservadorismo entre as gerações, dificulta a adoção de novas práticas.

[...] O conhecimento é interessante, né. Quando você erra, o conhecimento dos seus pais, da família, é muito interessante isso. Porque assim, tem umas coisas que não mudam muito, né. O que muda hoje é o que muda hoje geralmente é algum, vamos dizer que um produto que se lança, porém, o mesmo princípio ativo, na verdade, essa questão aí é muito interessante, é muito relativa, porque assim, a gente tem que estar sempre lembrando do que aprendeu lá atrás com a experiência dos mais velhos (E10PE-S, Comunicação Pessoal).

Não é fácil mudar uma cultura, mudar costumes e tradições, mas, para se pensar em uma sucessão eficiente, eficaz e sustentável, é preciso pensar de forma estratégica, sempre observando a competitividade do negócio, as inovações e tecnologias que se apresentam com objetivo de reduzir custos, reduzir a mão de obra e ampliar a produção. Conforme os relatos, essa é uma discussão frequente no cotidiano dos agricultores.

[...] As vivências dos meus pais, as experiências deles são muito importantes, porque nem sempre só o conhecimento, por exemplo, de fruticultura, do que a gente tem de ser mais moderno na agricultura, é suficiente. Muitas vezes a gente se depara com algumas instruções de pessoas que atuam em lojas de adubo, que têm experiência técnica, e nem sempre aquela sugestão dada pelos agrônomos dessas lojas é suficiente. Às vezes é melhor a gente seguir com os conhecimentos de vivência que nossos pais têm. Essa ajuda é como eu disse logo na primeira pergunta, ela é bem significativa e ela é decisiva. Na maioria das decisões que eu tomo, eu tomo embasadas, sim, no conhecimento técnico, mas também no conhecimento de vivência deles (E12PE-S, Comunicação Pessoal).

Com a fala do produtor, é possível perceber que, embora a assistência técnica forneça subsídios teóricos, as experiências de gerações anteriores atuam como um filtro decisivo na gestão de riscos e na adaptação de práticas ao contexto local. Nesse sentido, a validação da técnica ocorre por meio da experiência prática acumulada.

[...] a questão das pessoas mais antigas já tem bem mais experiência do que o que está acontecendo na área. Aí, quando juntas as duas coisas, eu acho que dá para fazer um manejo bem interessante, porque você junta com a questão da experiência e vem com a outra parte de tecnologia avançada dessas coisas (E16PE-S, Comunicação Pessoal).

[...] manter os conhecimentos e práticas antigas ajuda, porque muitas delas foram testadas por muitos anos. São saberes que dão certo no dia a dia, como cuidar do solo, lidar com animais e aproveitar melhor os recursos da terra (E20PE-S, Comunicação Pessoal).

[...] Acho que isso aqui é muito interessante porque quando a gente fala de costumes e tradições a gente está falando da história da família, que é uma empresa familiar também, então a gente entende que, por exemplo, a relação com a igreja, os valores, aquilo que a gente tem de mais importante da família, se mantém dentro da empresa. Então acho que é fundamental manter os valores da empresa e como se transferem os valores da família, se transferem para o valor da empresa mesmo. A gente identifica essa comunhão, sabe? Acho que é isso. (E30MG-S, Comunicação Pessoal).

[...] quando a gente fala de costumes e tradições a gente está falando da história da família, que é uma propriedade familiar também, então a gente entende que, por exemplo, a relação com a igreja, os valores, aquilo que a gente tem de mais importante da família, se mantém dentro da propriedade. Então acho que é fundamental manter os valores da propriedade e como se transferem os valores da família, se transferem para o valor da propriedade mesmo. A gente identifica essa comunhão (E24MG-S, Comunicação Pessoal).

Como se percebe nos relatos, os conhecimentos práticos e vivências da geração anterior são fortemente considerados nesse processo de transição, no entanto já se observa uma visão de complementariedade com as práticas modernas. Percebe-se que as práticas antigas foram testadas e comprovadas ao longo de muitos anos, mas não se deve negligenciar o novo, porque a UFPA precisa se manter competitiva no mercado, e as novas tecnológicas são grandes aliadas nesse contexto.

[...] a geração hoje é tecnológica, as coisas estão bem modernas, essa geração agora acha que roça é ultrapassado, que roça é para as avós, que é muito difícil porque trabalha no sol quente, porque planta para acolher daqui a três anos, demora muito, é só isso, a dificuldade é que querem tudo muito rápido (E14PE-S, Comunicação Pessoal).

Analisando o relato, é possível perceber como ocorre o conflito geracional nas UFPAs, em que a subjetividade da geração sucessora, moldada pelo imediatismo tecnológico, colide com a geração anterior e os rigores físicos da produção agrícola tradicional. Observa-se um descompasso entre a expectativa de retorno rápido e o ciclo fenológico de longo prazo das culturas.

Acerca dessa discussão, Silva e Anjos (2023) relatam que é importante destacar que a transição geracional considera a manutenção da UFPA através das gerações, o que envolve a transferência da propriedade da terra, de bens móveis e de conhecimentos e experiências dos

pais para filhos, além da transmissão cultural, do saber fazer, de práticas que atravessam gerações.

Corroborando as afirmações elencadas, Feuser (2024) destaca que o incentivo familiar é uma forma de estimular a transição geracional nas UFPAs, uma vez que esse processo pode despertar interesse, fortalecer vínculos e gerar um sentimento de pertencimento à propriedade pelos membros familiares. O autor ainda destaca que a experiência fomentada dentro das relações familiares para a propriedade pode representar um mecanismo informal de preparação do sucessor por quem as competências requeridas são desenvolvidas.

[...] A forma deles cuidarem, o amor que eles têm pela terra faz com que a gente não desista daquilo que eles acreditem. Esse comportamento me influenciou nas decisões na gestão da propriedade, influenciou na parte de não desistir, não desanimar para que a gente não pudesse abandonar a propriedade (E06PE-S, Comunicação Pessoal).

[...] a gente só tem uma irmã que é concursada e os outros todos dependem da agricultura. Então, eu coloco logo em pauta. Vocês estão com a idade, vocês têm que trabalhar aqui, então não adianta briga. A gente tem que se unir porque a gente vive todo mundo aqui. Então, aí todo mundo entende que tem que ter uma união para a gente continuar e é sobrevivência (E14PE-S, Comunicação Pessoal).

Percebe-se, com as narrativas, que o processo de transição geracional depende da motivação da geração anterior para continuar na agricultura familiar. Esse processo é fundamentado na viabilidade econômica/financeira e na transmissão de valores simbólicos de apego à terra.

Em relação aos Desafios e Oportunidades no processo de transição geracional, as evidências estão presentes na classe 1, em que se percebe a preocupação com o planejamento da transição, as mudanças climáticas, os impactos globais (comércio mundial) e a percepção da importância de se adaptar às mudanças, sempre com foco no longo prazo.

Essa classe reflete que o processo de transição geracional não deve considerar apenas fatores internos, é preciso um olhar de forma estratégica e amplo em relação ao mercado mundial e às questões climáticas, pois interferem, diretamente, no financeiro. Há de se considerarem, também, os desafios advindos da mudança de geração, com o objetivo de garantir a continuidade da UFPA.

[...] Rapaz, a questão financeira é sempre aquela dos maiores desafios aqui, porque nem sempre a gente consegue vender tão bem como a gente espera vender. Muitas vezes o mercado oscila muito. A gente talvez pense que vai ter um certo lucro e de repente, não tem. Aí vem as pragas também, vem a questão climática, porque trabalhar com frutas tem muitos problemas climáticos. As chuvas, etc. Mas geralmente os problemas são esses. Problemas financeiros, problemas climáticos, pragas, por aí vai (E10PE-S, Comunicação Pessoal).

Produzir na agricultura familiar é uma ação de risco, tomando-se como exemplo os principais produtos que foram objeto deste estudo: “uva e manga” em Pernambuco e “café” no estado de Minas Gerais. O excesso de chuvas prejudica, fortemente, a produção de uva e manga. Em relação ao café, calor excessivo, secas prolongadas ou chuvas em excesso também são prejudiciais. Do mesmo modo, a baixa do dólar prejudica a exportação e, conseqüentemente, deixa esses produtos menos competitivos. Essas discussões são claramente percebidas nos relatos transcritos.

[...] Olha, o clima é o principal problema aqui, é o que a gente está vendo aqui na questão da safra, uma quebra geral aí já está sendo levantada, em torno de 40% de quebra na situação do café, do que estava sendo estipulado, então o pessoal está muito preocupado agora que essa taxaçaõ aí dos governos aí, dessa gestão governamental aí, está influenciando muito, o pessoal agora pôs o pé 100% no freio, não sabe o que vai fazer, o que vai acontecer e está influenciando o mercado, até agora, a gente estava olhando o mercado agora, está em baixa, então, sim, a nossa moeda é café, então a gente precisa ter um. O preço bom do café para a gente ter dinheiro. E o café é comercializado no exterior via dólar. Também, essas sanções aí entre esse governo, Estados Unidos nosso principal comprador de café, então a gente não sabe ainda o que vai acontecer. É um incógnita bem grande, é uma conversa entre todos os produtores, o que vai acontecer, o que vai suceder, porque não se sabe. O que que vai acontecer no dia de amanhã (E22MG-S, Comunicação Pessoal).

Outro desafio quase que unanimemente abordado em todas as entrevistas é a mão de obra. Há uma grande escassez de mão de obra - queixa observada em praticamente todas as entrevistas. Nesse sentido, percebe-se a importância das tecnologias agrícolas, pois além de estas reduzirem a necessidade de mão de obra, diminuem custos e aumentam a produtividade. No entanto, muitos foram os relatos sobre a dificuldade financeira de acessar esses equipamentos, demonstrando, dessa forma, que é preciso mais investimentos governamentais no setor.

[...] Um grande problema que a gente enfrenta é a mão de obra. Porque roça sempre tem muito trabalho e a gente tem dificuldade de ter gente para ajudar e gente que seja confiável para trabalhar com a gente. Então, às vezes a gente até quer fazer uma coisa maior e quer implantar alguma coisa, mas não tem um grupo ali, para fazer isso ainda e isso é uma coisa que tem que resolver (E36MG-S, Comunicação Pessoal).

Cabe destacar que, para mitigar esses riscos, de acordo com a Embrapa (2025), existe o Seguro da Agricultura Familiar (SEAF), que é uma ação exclusiva para UFPAs, realizando financiamentos de custeio agrícola no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O SEAF garante a cobertura total do financiamento, mais 65% da receita líquida esperada da UFPA produtora que perder a safra em razão de fenômenos climáticos.

Apesar de não acessível universalmente, constitui-se um importante suporte nessas questões que fogem ao controle dos agricultores.

A Embrapa (2025, p. 1) menciona os instrumentos que identificam os agricultores familiares e garantem o acesso às políticas públicas específicas para a agricultura familiar.

O Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) é o instrumento que identifica e qualifica as Unidades Familiares de Produção Agrária (UFPA) da agricultura familiar e suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas como cooperativas, conforme a lei. Esse cadastro é o principal instrumento de acesso dos agricultores e das cooperativas às diversas políticas públicas de incentivo à agricultura familiar, como por exemplo: acesso ao crédito por meio das linhas de financiamento do Pronaf, Garantia-Safra, Garantia de Preços, acesso às compras públicas (PAA e PNAE), entre outras. Para acessar uma linha de crédito do Pronaf, é imprescindível a CAF, mas o fato de ter um CAF ativa (ser válida e última versão) não é suficiente para garantir o acesso às linhas de crédito do Pronaf e às políticas públicas para a agricultura familiar, já que cada uma delas possui critérios específicos.

Nesse sentido, percebe-se que, embora a CAF atue como pré-requisito obrigatório para a operacionalização de políticas públicas e linhas de crédito da agricultura familiar, sua validade formal não assegura a concessão automática de benefícios. O acesso efetivo permanece condicionado à conformidade estrita com os critérios de elegibilidade e normativas específicas de cada programa de fomento governamental.

Ainda acerca dessa discussão, é importante mencionar o entendimento de Boscardin, Oliveira e Dorr (2025) os quais afirmam que formuladores de políticas públicas devem ter o compromisso de incentivo à permanência dos jovens no ambiente rural, intensificando ações com objetivo de criar oportunidades de geração de trabalho, uso de novas tecnologias e renda no campo. Isso, por meio de estímulos ao acesso à terra, à diversificação da produção e realização de melhorias nos serviços públicos oferecidos à população rural, que desempenha papel essencial na economia brasileira.

[...] Eu acho que uma das coisas que ajudaria muito são os programas que o governo tem de incentivo, tanto de parte financeira quanto de tecnologia para ajudar na produção, porque se você tem uma tecnologia maior na roça, você consegue um custo menor, consegue uma renda melhor para ficar aqui, porque querendo ou não é a parte financeira que decide que quando está na roça vai para a cidade procurar outra coisa melhor (E32MG-S, Comunicação Pessoal).

Embora existam linhas de créditos e apoios específicos para a agricultura familiar em instituições como o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), Banco do Nordeste (BNB), através do Agroamigo, além de programas da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (CODEVASF), do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF), do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar – MDA e

Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), pelos relatos, percebe-se que não são acessíveis a todos os agricultores.

Assim, observa-se que é preciso ampliar as políticas de acesso aos financiamentos públicos, promovendo a redução da burocracia, redução da taxa de juros (que, atualmente, não é competitiva) e ampliação dos prazos de pagamento, para que sejam viáveis esses financiamentos para um maior número de agricultores familiares. Acerca do agrupamento das classes dessa dimensão, os dados são apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 - Agrupamento das Classes – Dimensão Sucedendo a Gestão (Similaridade)

Agrupamento	Classes	Contextualização
1º agrupamento (alta similaridade)	3 e 6	Conexão temática entre Mapeamento e Processo e a Estratégia da UFPA.
	2 e 4	Conexão temática entre Aspectos Operacionais (Infraestrutura) Aspectos Estratégicos (decisão sobre ambiente de trabalho, produção e comercialização). 1
2º agrupamento (média similaridade)	Classe 5 se agrupa as classes 3 e 6	Formação do núcleo mecanismos de gestão e execução de atividades.
3º agrupamento (baixa similaridade)	Classe 1 se agrupa as demais classes	Mais dissimilar por envolver questões mais subjetivas (desafios e oportunidades).

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado do IRAMUTEC.

Como se observa no Quadro 28, os conceitos estão interrelacionados, ou seja, há similaridade semântica entre as classes, denotando que a dimensão humana, o financeiro e os processos precisam atuar conjuntamente, para que a transição geracional ocorra da melhor forma possível.

Isso indica que o mapeamento de processos também precisa estar alinhado ao planejamento de longo prazo e que a estratégia de sucessão depende do conhecimento do mapeamento de processos. Observa-se que as questões subjetivas, como desafios e oportunidades, possuem baixa similaridade com as questões técnicas e operacionais.

Como complemento da análise, também foi gerada pelo *Software* IRAMUTEC a Análise de Similitude da dimensão sucedendo a gestão. A ilustração é apresentada na Figura 8.

	sentimentais e afetivas no processo de transição geracional das UFPAs e, conseqüentemente, a continuidade dos negócios.
Propriedade (257) e Gestão (142)	Denota que o sucessor é escolhido pela sua capacidade de gerir, o que mostra que a transferência não se limita ao ato de “repassar”, mas é relevante o conhecimento da geração anterior, a responsabilidade e usar estratégia.
Decisão (250), Transição (227) e Tomar (219)	Percebe-se que é necessário ter capacidade decisória, saber negociar entre as gerações, saber se adaptar, pois o processo de transição não é isolado.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A predominância do termo “gente” mostra a forte presença dos vínculos sociais e familiares, das questões sentimentais e afetivas que influenciam a motivação do sucessor nesse processo de transição geracional. Também merecem destaque na análise as referências à capacidade de negociar, tomar decisões e adaptar-se às mudanças. Nesse contexto, é possível afirmar que a transição geracional não é apenas passar o comando, mas também um processo complexo que envolve as relações familiares, a capacidade técnica e habilidades de tomar decisão.

[...] eu ensino que é um trabalho honesto, é um trabalho que exige muita dedicação e diálogo, que é diário, e a gente como dono das plantações, né, precisamos ter a maior atenção, só que é muito prazeroso, sabe. É muito prazeroso a gente ter a nossa própria renda, que depende da gente mesmo, é gratificante (E14PE-S, Comunicação Pessoal).

Diante do cenário descrito, é possível entender que as relações humanas e o diálogo são primordiais nesse processo. É necessário haver interação da geração anterior nas decisões, para que a sucessão seja eficiente, efetiva e sustentável. Ademais, o processo de transição é gradual, marcado por negociação, flexibilidade e adaptação, indo ao encontro do que menciona Oliveira Filho (2019, p. 127), quando afirma que “o ideal é que o processo sucessório seja desenvolvido de forma gradual, em etapas estruturadas e progressivas”.

Esse cenário converge com a pesquisa de Monteiro *et al* (2022), segundo os quais, para que as condições de permanência no meio rural ocorram, há forte influência de fatores sentimentais, estabelecidos nas comunidades, a partir de um vínculo afetivo com a propriedade rural, constituindo-se como ponto forte na motivação de manter a propriedade.

Silva e Anjos (2023) também destacam outro ponto relevante sobre esse tema, ao afirmarem, no seu estudo, que os motivos mais mencionados como determinantes para ampliar as chances de transição geracional nas UFPAs é gostar e ter a vocação. Tais motivos foram citados por 18 respondentes no trabalho dos autores e, para a maior parte dos entrevistados, o gostar é o que determina a sucessão: as pessoas que gostam do meio rural é que seguem no estabelecimento, na atividade.

Por isso, “essas relações sociais podem reforçar os sentimentos de pertencimento, confiança e bem-estar dos jovens, constituindo um papel tão importante quanto o incentivo financeiro na opção dos jovens em assumir ou não agricultura familiar” (Monteiro *et. al*; 2022, p. 14).

Ainda sobre questões comportamentais, um esboço realizado por Schmeisch, Binotto e Rech (2022), que realizaram um estudo sobre Economia dos Custos de Transação na Transição Legal da Propriedade Rural, mostra o quanto essa discussão é profunda e com múltiplas variáveis envolvidas, conforme demonstra o Quadro 30.

Quadro 30 - Pressupostos comportamentais

Variável	Como foi identificada no estudo
Oportunismo	Busca por alguma vantagem indevida, alguém que tenha sido prejudicado no processo sucessório - existência de conflitos de interesse entre herdeiros ou entre herdeiros e sucessores.
Racionalidade limitada	Identificar se os agentes possuíam informações suficientes para as tomadas de decisões sobre o processo sucessório.
Incerteza	Identificar a necessidade de buscar ajuda de terceiros no processo sucessório e se houve descontentamento com o processo.
Acesso à informação	Como os agentes optaram pelo caminho escolhido, como foi realizado e que tipo de informações foram utilizadas.

Fonte: Adaptado de Schmeisch, Binotto e Rech (2022).

Como observado no Quadro 30, os aspectos comportamentais presentes nos processos de transição geracional, ancorados pelas teorias, fornecem uma visão mais ampla no processo decisório e, conseqüentemente, proporcionam decisões mais assertivas. Como complemento à análise dessa dimensão, foi gerada uma nuvem de palavras no *software* IRAMUTEC, que está apresentada na Figura 9.

Figura 9 - Nuvem de Palavras - Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEc

A ilustração gerada, assim como na dimensão transferindo, também corrobora as evidências da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise de Similitude dessa dimensão. Os termos em destaque “gente”, “tomar”, “decisão”, “propriedade”, “gestão”, “transição”, “processo” e “geração” servem para endossar o entendimento de que esse processo de transição geracional das UFPA's parte das questões interpessoais, sendo alicerce do processo decisório na gestão, possibilitando uma transição bem-sucedida (indo além de questões socioculturais, econômicas e financeiras). Evidências desses elementos se percebem nas falas dos entrevistados.

[...] aí vem a parte emocional, né. A parte emocional é aquele desejo de você continuar com a propriedade que você recebeu de seus pais, que recebeu de seus avós, que passou por seus filhos. Essa é a parte emocional aí envolvida. E esse desejo emocional nos faz ter esperança de que eles consigam fazer o que hoje eu não tô conseguindo fazer a nível de gestão, né. De fazer com que realmente vale a pena continuar, continuar na agricultura familiar. Então seria mais uma decisão emocional e de esperança, porque propriamente uma decisão racional de continuar (E12PE-S, Comunicação Pessoal).

Pelo relato, vê-se que a decisão de permanência no campo manifesta o apego ao lugar e a herança intergeracional como fatores determinantes da continuidade na agricultura familiar.

Nesse sentido, o produtor prioriza o valor afetivo do patrimônio em detrimento da viabilidade econômica/financeira da UFPA.

[...] querendo ou não, decisões que são, por mais que elas sejam estratégicas, baseadas no número e tudo mais, também são baseadas no emocional, né, dos proprietários que têm já um conhecimento de causa há muitos anos. Então, obviamente isso influencia, né, você tem que ter ali um respeito, considerar a história, o percurso, lógico que isso afeta emocionalmente, você precisa saber diferenciar o que é opinião, o que é profissional do que é pessoal. Eu acho que isso mais fortalece do que enfraquece. Você tem um laço muito forte envolvido que fortalece, com certeza, sabendo que todo mundo tem o mesmo fim de sucesso (E24MG-S, Comunicação Pessoal).

Diante dessa narrativa, é possível perceber que a tomada de decisão em UFPAs ocorre na intersecção entre a racionalidade estratégica e os fatores psicológicos. Esse fenômeno observado é entendido como a preservação do patrimônio socioemocional, em que os laços afetivos e o histórico geracional são questões prioritárias no processo de transição geracional.

Ratificando tais aspectos da discussão, Macelin *et al* (2024) destacam que é muito importante o incentivo dos pais para a permanência dos jovens no meio rural, visando promover o processo de sucessão familiar. Em seu estudo, 27,5% dos respondentes da geração anterior indicam como perspectiva o desejo de que os filhos possuam emprego/trabalho remunerado.

Silva e Anjos (2023, p. 14) também destacam que “em uma situação ideal, os antecessores transmitem, aos poucos, a ciência das tarefas e o conhecimento sobre a gestão das atividades”. Os autores defendem, ainda, que há situações em que pode haver herdeiros, mas não sucessores. Com a falta de sucessores, os caminhos para as UFPAs são três: abandono, venda ou arrendamento.

[...] Na verdade, chegou num ponto, eu estou inclusive com minha filha pequena aqui do lado, ela riu. Eu não estou preparando, é porque na verdade o pequeno produtor rural, eu não estou falando de grandes empresas de fruta e cultura, mas o pequeno produtor rural aqui na nossa região do Vale do São Francisco tem sentido muito penalizado. A falta de incentivos do governo, a gente não tem capital para investir e aí as secas elas ocorrem, embora a gente tenha uma área irrigável, mas é custo com água, é custo com adubo, a dificuldade de a gente ter mão-de-obra. Então, é algo que eu estou recebendo mas não penso em passar para a próxima geração (E12PE-S, Comunicação Pessoal).

Cabe destacar, ainda, outro ponto importante discutido no estudo de Feuser (2024, p. 73) no qual se afirma que a “competência do indivíduo, de forma isolada, não define quem assumirá a sucessão, mas pode ser um critério de inclusão ou exclusão no processo”. Para o autor, a falta de competências necessárias pode eliminar um candidato da corrida para a sucessão, mas ter essas competências não garante a escolha para cuidar da UFPA. Acerca dessas competências, o Quadro 31 apresenta as principais.

Quadro 31 - Exemplos de competências desejadas ao sucessor

Compras, vendas, negociação e investimento	Liderança	Respeito e comunicação
Domínio agrícola	Proatividade	Resiliência
Ousadia	Controle emocional	Sociabilidade

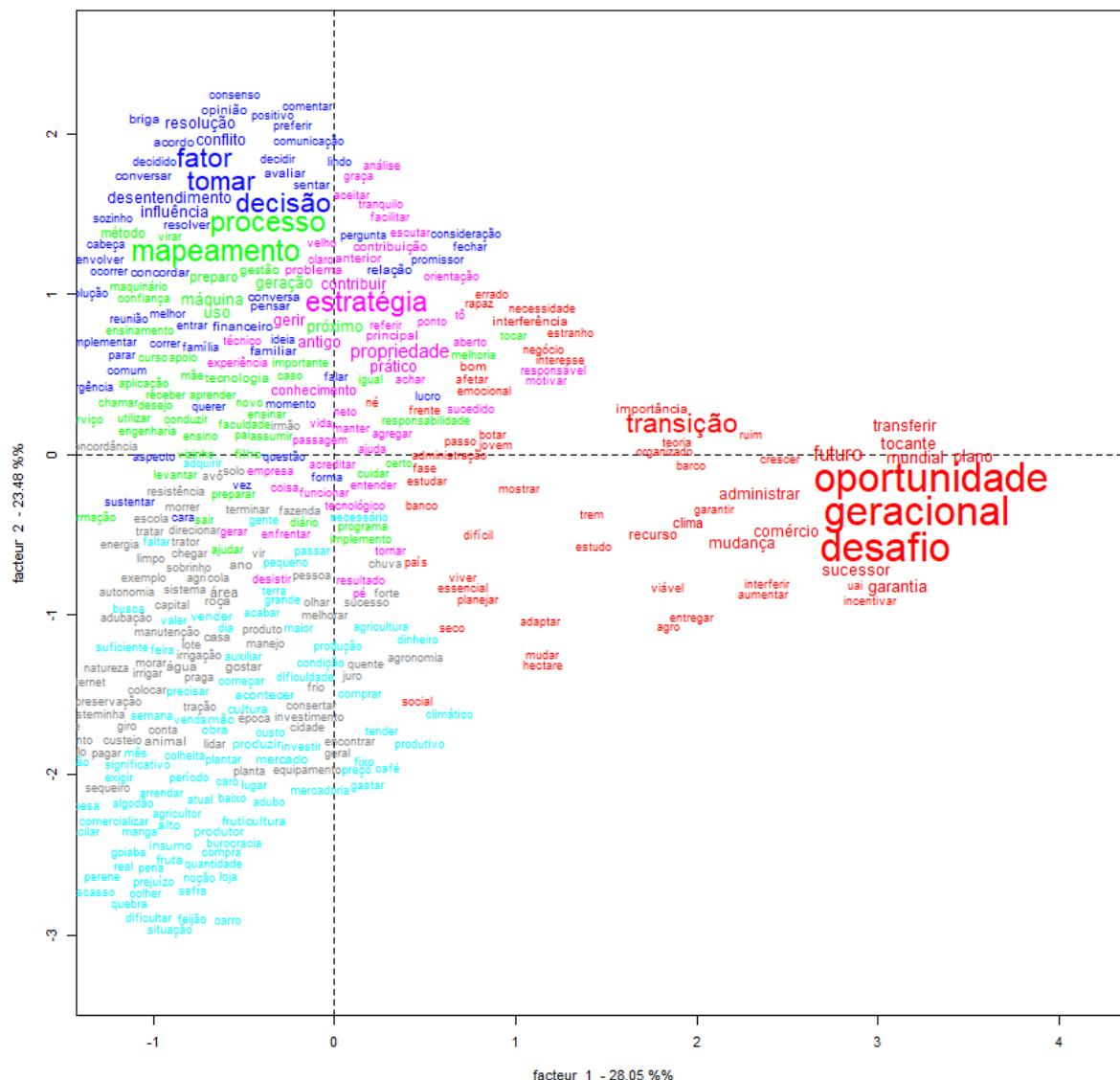
Fonte: Adaptado de Feuser (2024).

Como se percebe no Quadro 31, são múltiplas as competências necessárias para um sucessor (em um cenário ideal), o que nem sempre é possível. No entanto, um sucessor com essas competências certamente tomará decisões mais assertivas, garantindo, assim, a continuidade e a sustentabilidade da UFPA.

Diante de todas as discussões, é possível perceber o quanto o processo de transição geracional nas UFPA é amplo, complexo e envolve inúmeras variáveis. São muitas questões envolvidas, mas, majoritariamente, a literatura converge para as questões humanas/relações interpessoais como ponto de partida.

Para fechamento das análises dessa dimensão sucedendo a gestão, também foi realizada uma Análise Fatorial de Correspondência (AFC), pelo software IRAMUTEC, conforme Figura 10.

Figura 10 - Análise Fatorial de Correspondência – Dimensão: Sucedendo a Gestão da UFPA



Fonte: Elaborado pelo autor, com suporte do *software* IRAMUTEC.

A AFC gerada apresenta 28,05% de variância explicada no fator 1 (eixo vertical) e 23,48% no fator 2 (eixo horizontal). Isso representa 51,53% de lexicometria, que será discutida no Quadro 32.

Quadro 32 - Resumo da Análise Fatorial de Correspondência: Sucedendo a Gestão

Quadrante Superior Esquerdo: Habilidades Gerenciais e Tomada de Decisão Reflete sobre questões ligadas a conflitos, consenso, comunicação e gestão de mudanças.	Quadrante Superior Direito: Oportunidades, Desafios e Estratégia Reflete sobre questões como desafios, planejamento e mapeamento de processos na transição.
Quadrante Inferior Esquerdo: Fatores Operacionais e Financeiros Reflete sobre custos, produção, mercado e questões ligadas ao capital para manter a UFPA.	Quadrante Inferior Direito: Conhecimento e Adaptação

	Reflete sobre o a relevância do estudo, novas tecnologias, capacidade de adaptação e mudanças de práticas.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Com a análise da AFC, é possível visualizar a relação entre um conjunto de variáveis, divididas por quadrantes. No quadrante superior esquerdo, que reflete questões sobre habilidades gerenciais e tomada de decisão, perpassando a questão dos conflitos, refletem-se as subjetividades presentes no processo de transição (desafios emocionais), expectativas e desafios para o futuro da propriedade. Dessa forma, vê-se que a eficácia na tomada de decisão é determinada pela capacidade de interagir (relações interpessoais e habilidade de mediação de conflitos), como são explicados pelos relatos transcritos:

[...] é necessário que a gente tenha muito cuidado e a gente agora tem que tomar decisões mais assertivas, mas ao mesmo tempo tem coisas que a gente não consegue prever. Essa mudança climática, essa imprevisão de mercado, essas oscilações de mercado, só agora nesse movimento de Trump, de internacional, de aumento de alíquotas, ninguém está apostando nas exportações das frutas. E o que acontece, satura o mercado, o preço fica mais baixo e o produtor fica com prejuízo. Então a gente já está sufocado e a gente precisa equilibrar. Então vamos ter que administrar melhor e integrar mais as decisões. Colocá-los à par também disso, para que a gente possa equilibrar e eles terem o direito dessa sucessão (E18PE-S, Comunicação Pessoal).

A narrativa do produtor reflete a vulnerabilidade da agricultura familiar diante das incertezas climáticas e da volatilidade macroeconômica, intensificada por barreiras tarifárias internacionais. Essa conjuntura induz ao excesso de oferta no mercado interno, resultando em deflação de preços e redução das margens de lucro.

[...] Conflitos mais comuns são acreditar nas tecnologias, é o maior conflito. Com coisas novas, coisas que eles não acreditam que sejam promissoras, isso aí é difícil de entrar no consenso (E30MG-S, Comunicação Pessoal).

[...] Se a gente não conseguir entrar no acordo vai ficar cada dia mais difícil né, então assim a gente sempre procura chegar no consenso para tomar a melhor decisão (E32MG-S, Comunicação Pessoal).

Conforme descrito pelos agricultores, a resistência à adoção tecnológica e as divergências sobre a viabilidade de inovações representam barreiras ao consenso na gestão da UFPA. A busca pela convergência de opiniões é descrita como um elemento estratégico essencial para a mitigação de riscos e a eficácia do processo de transição geracional.

No quadrante superior direito, percebem-se temas decisivos em relação às oportunidades, aos desafios e às estratégias da transição geracional, sobretudo, as questões voltadas à sustentabilidade e à inovação das práticas agrícolas. A utilização da estratégia no uso do conhecimento prático e técnico, é decisivo nas decisões tecnológicas, climáticas,

mercadológicas (comércio exterior) e financeiras. Esse processo tornará a transição geracional menos desafiadora e mais conciliadora, como se evidencia, também, no relato transcrito:

[...] Eu digo sempre que essa questão de tecnologia avançada é uma oportunidade, que eu sou sempre uma geração mais nova, eu quero sempre implementar uma coisa nova, fazer investimento de diferente tipo. E às vezes meu pai não concorda porque se for um valor alto, você não quer investir naturalmente, pegar um valor pelo banco, essas coisas, para fazer um investimento na área melhor, sempre ele é meio receoso nessas questões de investimento alto (E16PE-S, Comunicação Pessoal).

Percebe-se que, enquanto o jovem foca na modernização agrícola e na escalabilidade, a geração anterior manifesta conservadorismo patrimonial e aversão ao risco financeiro. Esse embate reflete a tensão entre a busca por eficiência operacional de ponta e a manutenção da estabilidade do fluxo de caixa da UFPA.

[...] eu utilizo muito a internet, principalmente o whatsapp, principalmente para cotação de produtos, para fazer bons negócios, se interagir com parceiros aí para ver o que está acontecendo de bom, ver melhores resultados, correr atrás de resultados melhores, eu acho que é mais ou menos isso aí. Utilizar a rede social da forma de comunicação digital para melhorar a gestão da roça, para fazer bons negócios, se interagir com parceiros aí para ver melhores resultados (E22MG-S, Comunicação Pessoal).

O relato apresenta a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na agricultura familiar, em que o uso de redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas atuam como uma ferramenta de otimização de fluxos informacionais. Essa digitalização no ambiente rural reduz a assimetria de informação, permitindo a análise comparativa de preços e a coordenação logística em tempo real. Consequentemente, a comunicação digital torna-se um ativo estratégico na gestão da propriedade, potencializando a tomada de decisão baseada em dados conjunturais e fortalecendo a UFPA por meio do *networking* em redes produtivas.

É preciso ver as tecnologias avançadas como aliadas, porque, na maioria das vezes, os benefícios superam os custos, mas ressalta-se que é necessário planejamento financeiro e análise técnica. Como relatado, a internet, o *Whatsapp*, o *Instagram* e o *Facebook* também têm muito a oferecer ao produtor, pois é possível observar outras práticas usadas, analisar o mercado, fazer cotações, contatos com parceiros e manter-se atualizado sempre. Cabe destacar, como já mencionado anteriormente, que as questões climáticas também são um desafio.

[...] essa questão climática a gente tem até medo. Esse dia a gente veio aqui, saiu aí que ia ter uma frente fria muito forte aqui na nossa região, a gente já fica preocupado, né, porque assim, a nossa região, essa região é muito árida, tropical, as culturas são acostumadas com o sol e quando tem uma mudança do tempo quente, do tempo frio, a gente sempre tem problema, raramente não tem um problema, a gente se preocupa. Com relação ao comércio exterior, essa parte em outros países e tudo, a gente fica na

esperança de que as portas possam se abrir para a gente poder comercializar a nossa fruta fora do país, tem alguns países circunvizinhos aqui que ajuda muito a escoar a nossa produção, preocupa também com essa parte (E10PE-S, Comunicação Pessoal).

Observa-se, no relato, que a preocupação com o comércio exterior reside na dependência da logística de exportação e da abertura de novos mercados consumidores para o escoamento de excedentes produtivos. Assim, a sustentabilidade da atividade rural é condicionada tanto pela resistência às oscilações meteorológicas, quanto pela fluidez das relações comerciais internacionais.

No quadrante inferior esquerdo, percebem-se processos e decisões em relação ao operacional e financeiro, sobretudo fatores de viabilidade. Observando a AFC, é preciso perceber que precisam ser analisadas, conjuntamente, as questões relacionadas aos custos, a produção, a mão de obra, as máquinas e equipamentos, o mercado (comercialização) e as questões ligadas ao capital para manter a UFPA. Ou seja, é uma abordagem com decisões mais racionais e técnicas do processo de transição geracional, reforçado pelos relatos.

[...] A margem de lucro dependendo da profissão que faz o trabalho, se tem alguma interferência, principalmente de clima e do ambiente, isso frustra bastante. Porque em um momento você tem uma safra muito boa, então você consegue não arrecadar um dinheiro bom. Só que na outra safra, principalmente na cultura do café, sempre tem um ano bom e um ano ruim. Então se você não está preparado para isso, você tem uma quebra muito grande. E café também, como a colheita é em um período do ano e você passa o resto do ano sem esse recurso financeiro, você tem que saber administrar muito bem como é que você vai distribuir ele durante o ano e como é que você vai se preparar esse dinheiro para as próximas safras (E40MG-S, Comunicação Pessoal).

O depoimento do agricultor ilustra a vulnerabilidade da cafeicultura, cujas sazonalidade produtiva e periodicidade da cultura impõem riscos severos à estabilidade financeira da UFPA. Ademais, a gestão operacional é desafiada por variáveis exógenas, como o clima, exigindo um planejamento estratégico rigoroso para o controle de fluxo de caixa.

[...] Se não souber administrar, não tem como passar para a próxima geração. Você vai passar uma coisa por conta, bagunçada, que não tem nenhum controle, não tem como para gente passar. Você é vergonhoso se passar para um filho seu, para um neto, para alguém, uma coisa que não tem, como é que se diz, segurança nenhuma. (E06PE-S, Comunicação Pessoal).

Portanto, a capacidade de saber administrar os recursos torna-se uma estratégia de transição essencial para evitar a frustração e garantir a viabilidade econômica/financeira do negócio a longo prazo. Nesse cenário, os processos de gestão têm papel fundamental, pois oferecem subsídios para tomada de decisões assertivas.

[...] Eu acho que a agricultura familiar é muito importante, ela não é valorizada o tanto que deveria ser. A maior parte da produção que a gente tem e alimentação, tudo que a gente compra, vem da agricultura familiar, então acho que é muito importante. Eu acho que vai aumentar esse valor que é dado para a agricultura familiar (E36MG-S, Comunicação Pessoal).

[...] No que se refere a máquinas ou tecnologias novas, a gente lá não tem tanto maquinário por ser uma propriedade pequena, mas quando possível a gente pega dos vizinhos, das propriedades vizinhas, que tem trator, implementos, essas coisas a gente usa. Mas assim, uma coisa que eu queria fazer é mapear a propriedade com uso de drone. Aí seria pegar emprestado, porque o maquinário mesmo a gente não tem (E32MG-S, Comunicação Pessoal).

A narrativa dos agricultores ratifica a análise da multifuncionalidade da agricultura familiar, evidenciando sua relevância e a adaptação operacional diante de restrições de capital. Percebe-se que a subvalorização citada contrasta com a relevância do setor, e a carência de ativos fixos é mitigada pelo empréstimo de maquinário. Além disso, o interesse pelo uso de drones indica um movimento de modernização tecnológica, em que o produtor busca integrar a agricultura inteligente para otimizar a gestão espacial da UFPA.

O quadrante inferior direito traz questões sobre conhecimento, controle, manutenção da propriedade e adaptação no contexto da transição geracional. Reflete sobre a relevância da capacidade de adaptação às mudanças de práticas, com visão de longo prazo, perpassando riscos e oportunidades. O novo assusta, não sendo diferente para o sucessor, mas essa capacidade adaptativa, a resiliência e a habilidade de comunicação são essenciais nesse processo de transição. Todas essas questões ficam mais claras ao observar os relatos dos respondentes.

[...] Mais um ensinamento, vamos dizer assim, da educação, que hoje a gente consegue manter o relacionamento com as pessoas que vêm de fora para trabalhar com a gente, que a gente tem que ter respeito por todos, independente de classe social, de cor, de raça, e isso tem mantido a gente continuar na roça. Essa ajuda influencia decisão na gestão da roça, doi muito porque quando a gente tem o incentivo dos mais velhos e vê que realmente vale a pena a agricultura, aí a gente consegue no dia a dia com os ensinamentos, com a ajuda que deu, a força que deu, a gente não consegue desistir das coisas que eles deixaram para a gente (E14PE-S, Comunicação Pessoal).

O depoimento do agricultor oportuniza a reflexão sobre a importância do respeito e do diálogo, que atuam como fatores de retenção de mão de obra e coesão da UFPA. A dimensão afetiva, manifestada no incentivo dos predecessores, configura um elemento central da estratégia de sucessão, transformando o legado familiar em um motivador de resiliência contra a desistência. Nesse sentido, a habilidade de negociação e a transmissão de tradições consolidam-se como processos de gestão que garantem a sustentabilidade e a continuidade do negócio frente aos desafios.

Concluindo a análise dessa dimensão sucedendo a gestão, em síntese, é possível perceber que assim como a transferência de gestão, também é um processo complexo, em que

os processos de gestão precisam ser corretamente utilizados (comunicação, negociação, conciliação, saber resolver conflitos). Todos são essenciais para que a transição seja bem sucedida, viável econômica e financeiramente e o mais importante: sustentável.

4.4 Síntese dos Resultados

A sucessão geracional na agricultura familiar transcende a mera transferência de propriedade, configurando-se como um processo complexo que exige o alinhamento entre a tradição familiar e a profissionalização da gestão. Para compreender como essa transição ocorre na prática, foram identificados os principais processos de gestão divididos em categorias, conforme Quadro 33.

Quadro 33 - Principais processos de gestão identificados na sucessão geracional

Objetivo específico proposto / categoria de análise	Grupo	Processo de Gestão identificados	Participação da Dimensão	
			Transferindo	Sucedendo
Mapeamento de Processos no contexto da Transição Geracional	Aspecto humano	Saber ouvir, saber dialogar ao distribuir tarefas e responsabilidades	Identificado	Identificado
		Entender como incluir membros mais jovens	Identificado	Não identificado
	Aspecto operacional	Ter planejamento de plantio	Identificado	Identificado
		Ter plano de produção	Identificado	Identificado
		Criação de Rotinas e Fluxos de Trabalho (organização e atribuição de responsabilidades)	Identificado	Identificado
		Uso de informações técnicas	Identificado	Identificado
		Gerenciar escassez de mão de obra	Identificado	Identificado
Fatores para Tomada de Decisão na Transição Geracional	Aspecto Humano	Uso de conhecimentos e práticas antigas (costumes e tradições)	Identificado	Não identificado
		Saber dialogar com gerações anteriores	Identificado	Não identificado
	Aspecto financeiro	Saber usar administrar os recursos	Identificado	Identificado
		Dialogar sobre a viabilidade da sucessão	Identificado	Não identificado
		Saber utilizar os recursos do governo	Identificado	Identificado
		Visão Estratégica	Identificado	Identificado
Estratégias para Transição Geracional	Aspecto humano	Saber conversar/dialogar (comunicação)	Identificado	Identificado
		Capacidade para resolver conflitos	Identificado	Identificado
		Diálogos familiar (reuniões de gestão)	Identificado	Identificado
		Saber aconselhar	Identificado	Não identificado
		Incentivo a liderança do sucessor	Identificado	Não identificado
		Uso das redes sociais	Identificado	Identificado

	Aspecto operacional estratégico	Capacidade de resolver conflitos	Identificado	Identificado
		Planejamento (no dos seus três níveis operacional, tático e estratégico)	Identificado	Identificado
Desafios e Oportunidades na Transição Geracional	Desafios	Uso de novas tecnologias agrícolas	Identificado	Identificado
		Convencer da viabilidade da sucessão	Identificado	Não identificado
		Capacidade de adaptação	Identificado	Identificado
		Respeitar práticas antigas	Identificado	Identificado
		Entender e se adaptar as mudanças climáticas	Identificado	Identificado
	Oportunidades	Capacidade de inovar	Identificado	Identificado
		Aproveitamento das novas tecnologias	Identificado	Identificado

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Como se observa no quadro 33, a transição geracional no ambiente rural é um processo complexo que demanda a integração de competências operacionais e humanas para garantir a continuidade do negócio. O mapeamento de processos revela que a organização técnica, fundamentada em planos de plantio, na produção e na criação de rotinas de trabalho, é essencial para mitigar riscos como a escassez de mão de obra. Paralelamente, o aspecto humano destaca-se como o alicerce dessa fase, exigindo dos envolvidos a habilidade de ouvir e dialogar na distribuição de tarefas, além de estratégias específicas para a inclusão assertiva dos membros mais jovens na estrutura organizacional.

A tomada de decisão e as estratégias de transição são fortemente influenciadas pelo equilíbrio entre o respeito às tradições e a busca pela viabilidade financeira. Enquanto a manutenção de conhecimentos antigos e o diálogo com gerações anteriores orientam as decisões baseadas em costumes, as estratégias de sucessão exigem uma visão estratégica que contemple a administração de recursos próprios e governamentais. A eficácia desse processo reside na capacidade de comunicação e resolução de conflitos, frequentemente mediada por reuniões de gestão familiar e pelo incentivo direto à liderança do sucessor.

Nesse sentido, observa-se que são dezenas de processos de gestão que são utilizados no contexto da transição geracional. Percebeu-se que esses processos, quando utilizados de forma efetiva pela UFPA, contribuem, significativamente, para uma transferência de propriedade de forma eficiente, harmoniosa e sustentável, haja vista que vários aspectos de diversas dimensões são considerados.

Há de se destacar que esse processo envolve inúmeras questões culturais, sociais, costumes e tradições, que se apresentam como barreiras para o sucessor. Esse processo de

transição geracional não pode ser impositivo; por isso, é necessária a capacidade de “conciliação”, pois se trata de gerações diferentes, com vivências e experiências diferentes, reconhecendo que o conflito é inevitável, mas que se resolve com uma comunicação assertiva.

Os desafios e oportunidades identificados reforçam a necessidade de adaptação às transformações tecnológicas e climáticas. A sucessão enfrenta obstáculos, como a necessidade de convencer os envolvidos sobre a viabilidade do negócio e a adaptação às mudanças ambientais. No entanto, a transição abre espaço para inovações significativas, especialmente, por meio do aproveitamento de novas tecnologias agrícolas e do uso de redes sociais. Assim, a sucessão geracional deixa de ser apenas uma transferência de ativos para se tornar um ciclo de renovação da capacidade de inovar e de adaptação estratégica da UFPA.

Diante de tudo que foi apresentado, este estudo reflete o quão complexo é um processo de transição geracional na agricultura familiar, no entanto, quando a tomada de decisão é ancorada nos diversos processos de gestão, os aspectos operacionais, financeiros e, principalmente, os aspectos humanos (o saber conversar, dialogar) podem permitir uma transição geracional tranquila, harmoniosa, rentável e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em UFPAs e sua influência na tomada de decisão. Inicialmente, as análises foram agrupadas em duas dimensões: transferindo a gestão e sucedendo a gestão da UFPa. Em seguida, cada dimensão foi organizada em quatro categorias de análise: Mapeamento de Processos, Fatores para Tomada de Decisão, Estratégias para Transição e Desafios e Oportunidades da Transição, tendo cada categoria como representante de um objetivo específico da pesquisa.

No que se refere ao perfil dos entrevistados, destaca-se, na dimensão sucedendo a gestão, a variedade de níveis de formação, que segue até o doutorado, observando que todas as formações a nível de especialização, mestrado e doutorado vistas no estudo são da área de agronomia. Isso é uma evidência tendência de o sucessor permanecer na agricultura familiar.

No que diz respeito à produção agrícola, percebeu-se que as UFPAs, na maioria dos casos, possuem uma produção diversificada, o que se considera uma questão relevante, por reduzir os riscos do negócio. Isso porque certas plantações são mais sensíveis à chuva, ao sol, e essa diversificação observada é importante mecanismo de proteção nesse contexto. Contudo, há de se destacar a vocação natural de cada estado, com a produção de manga e uva em Pernambuco e de café no estado de Minas Gerais.

Na dimensão transferindo a gestão, no que se refere ao Mapeamento de Processos, percebeu-se que os principais procedimentos e processos utilizados pelas UFPAs refletem questões ligadas a planos de manejo, à estrutura da produção e à organização e atribuição de responsabilidades. Tais questões estão pautadas no poder do diálogo, no saber ouvir e no saber conversar.

Ainda na dimensão transferindo, no que diz respeito aos Fatores para Tomada de Decisão, percebeu-se uma predominância de aspectos externos, como governo, costumes e tradições (herança cultural), com destaque, também, para valores e senso de decisão coletiva, mostrando a relevância da dimensão pessoal e humana nesse contexto.

Também na dimensão transferindo, em relação às Estratégias para Transição, foi verificada a relevância do poder de negociação, aconselhamento, comunicação aberta e transparente, o poder do diálogo, ou seja, escuta ativa na resolução de conflitos no processo de transição. Essas questões são tratadas de forma estratégica, usando elementos que considerem aspectos de longo prazo.

Por fim, em relação aos Desafios e Oportunidades da dimensão transferindo, os achados mostraram que as questões ligadas à tomada de decisão técnica, ao uso das tecnologias, à capacidade de inovar, à capacidade de adaptação à transmissão do conhecimento e à projeção do futuro da UFPA, considerando o planejamento de longo prazo, são os temas emergentes. Questões mercadológicas e governamentais também foram observadas nessa perspectiva.

Já na outra dimensão, sucedendo a gestão, em relação ao Mapeamento de Processos, percebeu-se o destaque nas questões ligadas a infraestrutura da UFPA no que tange aos recursos operacionais, como área disponível, água, formas de manejo, além da viabilidade financeira. Os resultados também destacam a metodologia ‘preparo da terra’, a adequada transmissão de saberes, a relevância da educação técnica e o uso das tecnologias no aprimoramento das atividades da UFPA, visando maximizar a produção agrícola.

Ainda na dimensão sucedendo a gestão, quando se refere aos Fatores para Tomada de Decisão, percebeu-se que as decisões estão ligadas ao que produzir, a como gerenciar a escassez de mão de obra, a como entender a dinâmica de mercado, à competitividade, à valorização dos produtos e sua respectiva comercialização. Ou seja, é uma reflexão com a ancoragem em aspectos econômicos e financeiros, sendo necessário, por exemplo, o apoio do governo em programas como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e suporte da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB).

Também na dimensão sucedendo a gestão, na categoria Estratégias para Transição, foi possível perceber a importância do conhecimento e das práticas das gerações anteriores, dos costumes e tradições, do apoio técnico, do aproveitamento de experiências acumuladas, além da viabilidade da continuidade da UFPA com foco no planejamento de longo prazo. Percebeu-se, também, uma forte presença de fatores humanos e emocionais que são decisivos para um diálogo produtivo nesse contexto.

Por fim, em relação aos Desafios e Oportunidades da dimensão sucedendo a gestão, foi possível visualizar que a preocupação com o planejamento da transição, as mudanças climáticas, os impactos globais, o comércio mundial e a percepção da importância de se adaptar às mudanças são os processos utilizados. Cabe destacar que todas essas ações são visualizadas no âmbito de longo prazo.

Portanto, conclui-se que são inúmeros processos de gestão, partindo desde questões operacionais, até questões táticas e estratégicas, com predominância das relações interpessoais, com as questões emocionais e também culturais, que, juntas, desempenham papel decisivo nesse processo de transição geracional. Destaca-se, ainda, que não foram identificadas

diferenças significativas entre os processos de gestão utilizados nas gerações transferindo e sucedendo a gestão da UFPA.

Como limitações do estudo, destaca-se a subjetividade nas interpretações das questões, já que se trata de um estudo qualitativo, o fato de os achados poderem ser influenciados pela relação de poder entre gestores familiares e seus sucessores, além de fatores socioculturais, emocionais e afetivos. Destaca-se, ainda, que os resultados obtidos em dois estados e duas regiões específicas podem não ser aplicáveis a outras regiões com contextos culturais, econômicos e governamentais distintos.

Por fim, no que se refere à sugestão para futuros estudos, recomenda-se replicar em outras regiões do Brasil, fazendo um comparativo entre elas, em relação a tipos de culturas e, também, relacionando a interferência do tamanho da propriedade no processo de transição geracional.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, R. G.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. Family farm succession: evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 4, p. 01-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.235777>
- ABRAMOVAY, R. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília: Unesco, 1998.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE Centro Universitário**, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- ALMEIDA, C. C. **Agricultura familiar e crédito via PRONAF: fatores determinantes da utilização nas regiões Serrana, Norte e Noroeste do Rio de Janeiro**. 2022. 103f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022.
- ALMEIDA, P. R.; TRENTIN, I. L.; MAISA DA SILVA, D.; GUERRA, D. Attributes associated with exodus and the family succession of rural young people from the northern half of the State of Rio Grande do Sul – Brazil. **Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología**. v. 34, n. 3 (julio-septiembre) 2025, p. 163-184, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15609282>
- AMARAL-ROSA, M. P.. Considerations on the use of IRAMUTEQ software for qualitative data analysis. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 53, p. e03468, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019ce0103468>
- ANGELONI, M. T.. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 17–22, jan. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>
- ARNDT, F.; KATIC, I.; MARIN, A. Information overload and strategic decision-making: The role of management control systems. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 59, n. 6, p. 1452-1481, set. 2022. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12781>
- BANDEIRA, P. B.; SCHEFFER, A. B. B. Tomada de Decisão Profissional: contribuições da Psicologia Econômica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 24, n. 2, p. 165-176, 2023. DOI: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2023v24n0205>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNES, A. P. The role of family life-cycle events on persistent and transient inefficiencies in less favoured areas. **Journal of Agricultural Economics**, vol. 74, n. 1), p. 295-315, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12506>
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O.. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82–111, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500005>

BEDFORD, D. S.; MALMI, T.; SANDELIN, M. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, v. 51, p. 12-28, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>

BOSCARDIN, M.; OLIVEIRA, S. V.; DORR, A. C. Análise de um Índice de Propensão à Sucessão (IPS) das propriedades rurais utilizando sistemas de fuzzy. **Desenvolvimento em Questão**, v. 23, n. 62, p. 1-23, 2025. DOI: <https://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2025.62.15877>

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 21, n. 3, jul./set. 1987.

BRASIL. **Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017**. Dispõe sobre a Unidade Familiar de Produção Agrária, institui o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar e regulamenta a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais. Brasília, 2017.

BRASIL. **Portaria SAF/MAPA nº 242, de 8 de novembro de 2021**. Estabelece as condições e os procedimentos gerais para inscrição no Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF). Brasília, 2021.

BREITENBACH, R.; CORAZZA, G.; DEBASTIANI, L. Sucessão familiar na agricultura: cenário internacional. **Interdisciplina**, *Ciudad de México*, v. 9, n. 25, p. 115-138, dic. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.79969>

BOSCARDIN, M. **Sucessão Geracional no Meio Rural: Percepção dos Filhos em Relação aos Estilos Parentais**. 2024. 95 f. Tese (Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural). Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria/RS. 2024.

BOSCARDIN, M.; CONTERATO, M. A. As mudanças nos padrões sucessórios e suas implicações no destino das propriedades entre agricultores familiares no norte do Rio Grande do Sul. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 25, n. 3, p. 671-695, 2017. DOI: <https://doi.org/10.36920/esa-v25n3-9>

BOSCARDIN, M.; OLIVEIRA, S. V.; DORR, A. C. Análise de um Índice de Propensão à Sucessão (IPS) das propriedades rurais utilizando sistemas de fuzzy. **Desenvolvimento em Questão**, v. 23, n. 62, p. 01-23, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2025.62.15877>

BRAGA, C. L.; GRISA, C.. The contributions of Public Food Procurement in the construction of Sustainable Food Systems: a methodological proposal. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 64, p. 01-17, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2026.292633>

BREITENBACH, R.; GALERA, S. R.; BOSCARDIN, M. “Morrer com as botas calçadas”: Desafios do agricultor idoso no processo de aposentadoria e sucessão familiar. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 60, p. 1-25, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2024.60.15108>

BRUMER, A.; ANJOS, G. dos. Gênero e reprodução social na agricultura familiar. **Revista Nera**, n. 12, p. 6-17, 2012. DOI: <https://doi.org/10.47946/rnera.v0i12.1396>

BUCCELLI, D. O.; NETO, P. L. de O. C. A importância dos processos gerenciais nos resultados de produção mais limpa: Um estudo na indústria do plástico. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, p. 662-673, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5902/2236117012931>

BUNGE, M. **Social Science under Debate**: a philosophical perspective. London: University of Toronto Press, 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CABRAL, L., FAVARETO, A., MUKWEREZA, L., AMANOR, K. Brazil's Agricultural Politics in Africa: More Food International and the Disputed Meanings of "Family Farming", **World Development**, volume 81, p. 47-60, 2016.

CAMARGO, B. Z.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição, Florianópolis: UFSC, p. 1-74, 2018.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas de psicologia**. Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013.

CAMARANO, A. A.; ABRAMOVAY, R. Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos. **IPEA**. Rio de Janeiro, 1999.

CAMIN, C. R.; MARCIANO, V. C.; PASSOS, I. C.; BRITO, E.; GAIO, L. E. Análise crítica da contabilidade gerencial sob a ótica do profissional contábil: um estudo nas empresas atuantes no ramo sucroalcooleiro do interior do estado de São Paulo. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**. Vol. 4, n. 3, p. 45-63, 2014.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, vol. 7, n. 1, 2016.

CARVALHO, D. A. F.; GOMES, J. M. A. Análise das políticas públicas para a agricultura familiar no semiárido nordestino brasileiro. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2271-2295, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1472>

CARVALHO, A. C. **Capacidades dinâmicas, empreendedorismo e inovação no espaço rural: a agricultura familiar e a inovação no modelo de negócio**. 2022. 220 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Porto Alegre. 2022.

CARNEIRO, M. J. **Herança e gênero entre agricultores familiares**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

CAULKIN, S. **Chaos Inc. Across the Board**, pp. 32–36, July, 1995.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1–13, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>

CNA. **Agro 4.0 - Fundamentos, realidades e perspectivas para o Brasil**. Disponível em: <https://cnabrazil.org.br/publicacoes/agro-4-0>

CORREA, A. T.; FILGUEIRA, G. C.; CARVALHO, A. C.; LOPES, M. L. B. Caracterização da agricultura familiar na produção agropecuária paraense a partir do censo agropecuário de 2017. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 21-34, 2023. DOI: <https://doi.org/10.17648/aos.v12i1.2600>

COSTA, A. J. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DIAMOR, S.; SUDRÉ, C. Sucessão Familiar em Propriedades Rurais Familiares no Município de Londrina-PR. **Gestão e Sociedade**, vol. 15, n. 42, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v15i42.3412>

DUARTE, S. L. **Gestão de Custos Interorganizacionais em Organizações Cooperativas e Investor-Over Firms – IOFs no Setor de Cafeicultura no Brasil**. 2027. 302f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2017.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989. DOI: <https://doi.org/10.2307/256434>.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, California, v. 13, 1992.

EMATER. Portal do Café de Minas. **Projeto Observatório da Agricultura de Minas Gerais**. Disponível em: <https://portaldocafedeminas.emater.mg.gov.br/> Acesso em: 09 out. 2025.

EMBRAPA. **Agricultura Familiar**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-agricultura-familiar/sobre-o-tema>. Acesso em 29 mai. 2023.

EMBRAPA. **Observatório da Manga. Análise do Consumo de Manga com Base nos Dados da POF/IBGE**. 2025. Disponível em: <https://www.embrapa.br/observatorio-da-manga> . Acesso em 08 out. 2025.

EMBRAPA. **Temas: Agricultura Familiar**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-agricultura-familiar/perguntas-e-respostas> Acesso em 08 dez. 2025.

EMPRAPA. **Observatório da Uva. Análise do Consumo de Uva com Base nos Dados da POF/IBGE**. 2025. Disponível em: <https://www.embrapa.br/observatorio-da-uva>. Acesso em 08 out. 2025.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FEUSER, N. S. A. **Escolha do Sucessor do Negócio Familiar Rural: uma Teoria Substantiva na Perspectiva dos Envolvidos**. 2024. 166 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS. 2024.

FEUSER, N. S. A.; BINOTTO, E.; GONÇALVES, L. P.; CREMON, T. Grounded theory and succession in family businesses: an overview and some directions. **Revista de Administração da UFSM**, v. 18, n. 2, p. 1-27, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465989004>

FERNANDES, K. C. C. **O efeito dos preços das commodities agropecuárias sobre os preços dos alimentos**. 2022. 104 f. Tese (Doutorado em Agronegócio) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2022.

FISCHER, H.; BURTON, R. J. Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles. **Sociologia Ruralis**, vol. 54 n. 4, p. 417-438, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/soru.12055>

FOSSÁ, J. L.; RENK, A. O Conceito de Agricultura Familiar: Retrocessos do Presente. **Revista Grifos**, v. 30, n. 54, p. 73–93, 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.22295/grifos.v30i54.5919>

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 8, p. 30-34, março 1995.

FREITAS, H. M. R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 355 p., 1993.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. **The farm family business**. Wallingford: CAB International, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLESSE, J. A. D. **O protagonismo da mulher na gestão e sucessão da agricultura familiar**. 2022. 72 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2022.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, p. 6-19. Jan/Mar 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>

GONÇALVES, D. S. L.; ALENCAR, J. M.; CREMON, T.; BINOTTO, E. Entrelaçando gerações: uma revisão sistemática sobre sucessão rural familiar e práticas de agricultura sustentável. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 27, n. Publicação Contínua, p. 01-20, 2025. DOI: <https://doi.org/10.48142/2720252086>

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. IN: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford: Oxford University Press, p.63-87, 2003.

HILLMAN, R. S. A contribuição da análise científica ao estudo da Administração: a teoria das decisões. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 2, p. 141–156, abr. 1970. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901970000200008>

HOFSTRAND, D. **Two-generation farming**. Iowa: Iowa State University, 1998.

HOFFMANN, R. A. agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil? **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/san.v21i1.1386>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção de Café. **Mapa - Café - Valor da produção**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/cafe/mg> Acesso em: 14 out. 2025.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera)**. Disponível em: <https://www.gov.br/incra/pt-br/assuntos/reforma-agraria/educacao> Acesso em 06 de jan. 2026.

IRITANI, D. R.; MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M.; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164–180, jan. 2015. DOI: <https://doi.org/10.18265/1517-0306a2022id6598>

KEATING, N. C.; LITTLE, H. M. **Generations in farm families**: transfer of the family farm in New Zealand. Canterbury: Lincoln University, AERU, 1991.

KRÜGER, C.; MACHADO, F. S.; CEOLIN, Á. F. Evidências da contabilidade e capacidades de absorção no processo de sucessão familiar e continuidade da atividade rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. Rev. Econ. Sociol. Rural, 2023 61(3), p. e263003, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263003>

LEAL, T. A. B.; DUARTE, S. L. Reflexos da pandemia da Covid-19 na gestão do agronegócio: desafios e oportunidades. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 1, p. 4-6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v24i1.1506>

LEHNHART, E. D. R.; BENDER, C. S.; MATHEIS, TK; TAGLIAPIETRA, R. D. Inventário de Estilos de Tomada de Decisão: validação do modelo para o contexto brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, pág. 0-34, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120250034>

LEITE, J. G.; SCHUSTER, T. M. Sucessão na agricultura familiar do oeste de Santa Catarina: educação cooperativa pode fazer a diferença? **Revista Grifos**, v. 33, n. 61, p. 01-22, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22295/grifos.v33i61.7301>

LEMONS, L. V. M. **Decisões Estratégicas: a influência de fatores racionais e emocionais no processo decisório**. Rio de Janeiro, 2018.

LOBLEY, M.; BAKER, JR; WHITEHEAD, I. Sucessão Agrícola e Aposentadoria: Algumas Comparações Internacionais. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, Ithaca, NY, EUA, v. 1, n. 1, pág. 49–64, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>

LOUSADA, M.; POMIM VALENTIM, M. L. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–164, mar. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO, R. T. **O declínio no ciclo de vida de processos gerenciais: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial. Faculdade de Tecnologia SENAI Cimatec, 2016.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 317–323, maio 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722005000200019>

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. DOI: <https://doi.org/10.19093/res.v18i37.3981>

MCLEOD, M. Business continuance and succession planning: a New Zealand perspective. In: LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. (Eds.). **Keeping it in the family**: international perspectives on succession and retirement of family farms. London: Ahsgate, 2012.

MEDEIROS, F. A. B.; SANTOS, J. M. O.; MOTA, H. C. N.; ANDRADE, I. G. M. O Iramuteq como ferramenta no processamento de dados em pesquisa qualitativa. **Revista Diálogos em Saúde Pública**. v. 1, n. 2, p. 01-12, 2022.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044–1066, jul. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143988>

MENDONÇA, M. L. O papel da agricultura nas relações internacionais e a construção do conceito de agronegócio. **Contexto Internacional**, v. 37, p. 375-402, 2015. DOI: [10.1590/s0102-85292015000200002](https://doi.org/10.1590/s0102-85292015000200002)

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 104–119, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2417>

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 01–12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>.

MINTZBERG, H. **Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design**. **Management Science**, v. 26, n. 3, p. 322-341, mar. 1980. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p

MOCELIN, J. V.; TRÊS, N.; KRUGER, S. D.; FABRIS, J.; DI DOMENICO PROVIN, D. Sucessão Familiar Rural: Desafios na Percepção dos Gestores Rurais. **ABCustos**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 127–154, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v19i2.738>

MONTEIRO, E. P.; MARTINS, C. M.; ARAÚJO, J. G. de; BRABO, M. F.; SOUZA DOS SANTOS, M. A. Sucessão na agricultura familiar brasileira: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Educação do Campo*, [S. l.], v. 9, p. 15729, 2024. DOI: <https://doi.org/10.70860/ufnt.rbec.e15729>.

MOREIRA, F. G. **Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar: um Estudo de Caso no Assentamento Santa Olga no Município de Nova Andradina em Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade de Federal da Grande Dourados, Dourados, 2014.

MULTIPRIME. **Agricultura familiar na economia brasileira**. Disponível em: <https://www.multiprime.com.br/post/agricultura-familiar-na-economia-brasileira> Acesso em 08 dez. 2025.

MUNHOZ, V. T.; TESCARI, F. C.; DUARTE, A. L. C. M.; RAMOS, C. Os Desafios da Transformação Digital em Empresas do Agronegócio Brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 25, n. 3, p. 286-313, 2025. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i3.3102>

NASCIMENTO, C. A. D.; AQUINO, J. R. DE .; DELGROSSI, M. E.. Tendências recentes da agricultura familiar no Brasil e o paradoxo da pluriatividade. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 3, p. 01-21, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.240128>

NAMINSE, E. Y.; ZHUANG, J. Does farmer entrepreneurship alleviate rural poverty in China? Evidence from guangxi province. **PLoS ONE**, v. 13, n. 3, p. 1–18, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194912>

NOTTAR, L. A.; FAVRETTO, J. A. Determinação dos Jovens Rurais e a Sucessão na Agricultura Familiar: The Determination Of Rural Youth And Succession In Family Farming. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 19, n. 55, p. 343–358, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11597>

OLIVEIRA, A. L. A.; OLIVEIRA, L. P. A. Agricultura familiar, desenvolvimento rural e as políticas públicas de preservação da natureza: reflexões sobre o Código Florestal Brasileiro (Lei 12.651/2012). **Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 25-42, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18542/raf.v12i2.5529>

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004.

OLIVEIRA, M. F.; MENDES, L.; VASCONCELOS, A. C.; VAN, H. Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 59, n. 2, p. 01-19, 2021. DOI: <https://doi.org/doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Sucessão nas Fazendas Familiares: Problemas e Desafios**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2018.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A sucessão familiar no setor agropecuário. **Revista Política Agrícola**. Ano XXVIII – n. 2 – abr./maio/jun. 2019.

PANNO, F. **Sucessão geracional na agricultura familiar: valores, motivações e influências que orientam as decisões dos atores**. 2016. 266 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

PANNO, F.; DESSIMON MACHADO, J. A. A sucessão em propriedades rurais familiares de Frederico Westphalen/RS: influências e direcionamentos decisórios dos atores. **Redes**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 30 set. 2016. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v21i3.7634>

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: The role of management and context. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 115–147, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199802\)19:2<115::aid-smj941>3.0.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199802)19:2<115::aid-smj941>3.0.co;2-5)

PICOLOTTO, E. L. Os atores da construção da categoria agricultura familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 63–84, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032014000600004>

PLETSCH, C. S.; VOGT, M.; SILVA, M. Z.; VENTURINI, J. C. Revisitando Pressupostos Metodológicos no Uso da Análise de Conteúdo, Discurso, Conversação e Narrativas em Contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 48, p. 89-104, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e77001>

PEDRANCINI, V. D.; GALUCH, M. T. B.; CORAZZA, M. J. Mediação pedagógica e a formação de conceitos científicos sobre hereditariedade. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 10, n. 1, 2011.

PETINARI, R. A.; TERESO, M. J. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P. A importância da fruticultura para os agricultores familiares da região de Jales-SP. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 30, n. 2, p. 356-360, jun. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-29452008000200015>

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PROCÓPIO, M. L. A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 783–807, out. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395154238>

RAMBO, J. R.; TARSITANO, M. A. A.; LAFORGA, G. Agricultura familiar no Brasil, conceito em construção: trajetória de lutas, história pujante. **Revista de Ciências Agroambientais**, v.14, n.1, p. 86-96, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5327/rcaa.v14i1.1415>

RAIFFA, H. **Decision analysis: Introductory lectures on choices under uncertainty**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1968.

RECALCATTI, J. F. **A Educação Superior em Ciências Agrárias e as Relações com a Sucessão Geracional de Jovens**. 90 f. Tese (Desenvolvimento Rural Sustentável) - Faculdade de Ciências Agrárias da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2025.

RICHARDSON, A. J. A descoberta do conhecimento cumulativo: estratégias para projetar e comunicar pesquisas qualitativas. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 563-585, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2014-1808>.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 1, p. 15-24, 7 ago. 2008. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v25i1.3505>

ROCHA, C. H; BRITTO, P. A. P; SILVA, G. L.; MEIRELES, F. L. Intangibilidade e desempenho econômico das empresas do agronegócio brasileiro envolvidas na B3. **Desenvolvimento em Questão**, v. 62, pág. 01-24, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2025.62.16485>

RODIGHERI, R.; GRZYBOVSKI, D.; DA SILVA, M. H. Gestão de Propriedades Rurais Familiares: Dificuldades, Desafios e Sucessão. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 25, p. 01-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.48142/2520231980>

RONCON, A.; OLIVEIRA, M. L.; BRANCHER, I. B. Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 114-128, 2015. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v5i1.23318>

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e Racionalidade: Um Estudo sobre a Tomada de Decisão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, número 3, p. 448-463, jul-set, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465910124>

SANTOS, G. F. Z.; KOERICH, G. V.; ALPERSTEDT, G. D. A contribuição do design research para a resolução de problemas complexos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 52, n. 5, p. 956-970, set. - out. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170014>

SBICCA, A.. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos** (São Paulo), v. 44, n. 3, p. 579–603, jul. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612014000300006>

SCHMIDT, R.; DE SOUZA, L. G. A.; CARRER, C. de C. A importância do planejamento familiar para sucessão. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 604–616, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3367>

SCHNEIDER, S.; CASSOL, A. Diversidade e heterogeneidade da agricultura familiar no Brasil e algumas implicações para políticas públicas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 31, n. 2, p. 227-263, 2014. DOI: <https://doi.org/10.35977/0104-1096.cct2014.v31.20857>

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. **Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. Savanas: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, p. 989-1014, 2008.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SHMEISCH, D. H.; BINOTTO, E.; RECH, L. R. Economia dos Custos de Transação na Transição Legal da Propriedade Rural. **Rev. FSA**, Teresina PI, v. 19, n. 9, art. 9, p. 172-198, set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.12819/2022.19.9.9>

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, 63, n. 2, 129-138, 1956. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0042769>

SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of control. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 169-189, 1994.

SILVA, B. E. **Representações Sociais de Mães Solo Atendidas no Sistema Público de Ensino Sobre a Educação Infantil e o Trabalho Docente: Interseccionalidades de Gênero, Raça e Classe**. 2025. 185f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2025.

SILVA, M. N.; ANJOS, F. S. A sucessão geracional na pecuária familiar do extremo sul do Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, p. 01-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253400>

SILVA, D. L.; MACEDO, R. F.; REDIN, E.; MELO, T. V. Sucessão rural na agricultura familiar no Médio Jequitinhonha, MG. **Retratos de Assentamentos**, v. 26, n. 1, p. 36-56, 2023. DOI: <https://doi.org/10.25059/2527-2594/retratosdeassentamentos/2023.v26i1.520>

SILVA, D. N.; SIMÕES, C. S.; SOARES, M. L.; PEREIRA, M. A. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Revista de Administração da UFSM**, Rio Grade do Sul: v. 6, número 4, p. 640-657, set. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346595826>

SILVA, R. M. A.; NUNES, E. M.. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>

SOUSA, J. E. M.; BRITO, M. A. A Importância da Tomada de Decisões na Gestão Empresarial. **Revista Contemporânea**. v. 4, n. 3, p. 01-27, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV4N3-122>

SOUSA, M. S. **A regulação do sistema agroalimentar brasileiro pela agricultura familiar: a desburocratização do comércio de alimentos, a gestão democrática dos recursos agrícolas e a implementação de órgão com poder normativo para a efetivação da alimentação adequada**. 2022. 204 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2022.

SOUZA, M. A. hegemonia ideológica do conceito de agronegócio como modelo de desenvolvimento prioritário para o espaço agrário brasileiro: notas para um debate. **Geografia em Atos (Online)**, v. 3, n. 10, p. 50-72, 2019. DOI: <https://doi.org/10.35416/geoatos.v3i10.5814>

SOUSA, Y. S. O. O Uso do Software Iramuteq: Fundamentos de Lexicometria para Pesquisas Qualitativas. **Estud. pesquis. psicologia.**, Rio de Janeiro , v. 21, n. spe, p. 1541-1560, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12957/epp.2021.64034>

SPANEVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 223f. Tese (Doutor em Desenvolvimento rural) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, UFRGS, Rio Grande do Sul. 2008.

SPANEVELLO, R. M.; AZEVEDO, L. F.; VARGAS, L. P.; MATTE, A. A migração juvenil e implicações sucessórias na agricultura familiar. **Revista de Ciências Humanas**, v. 45, n. 2, p. 291-304, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2011v45n2p291>

STROPASOLAS, V. L. Sucessão geracional na agricultura familiar: lições apreendidas em duas comunidades rurais. **Revista Mundo Agrário**, v. 16, n. 33, pp. 132- 159, 2015.

QUEIROZ, A. F. **Práticas de controle gerencial e fomentos voltados à agricultura familiar: um framework teórico**. 2022. 226 f. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande. 2022.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TOLEDO, E. N. B.; ZONIN, V. J. A sucessão geracional no meio rural em cinco estados brasileiros: possibilidades e limites. **Emancipação**, [S. l.], v. 21, p. 1–16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5212/Emancipacao.v.21.2114643.001>

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**. v. 20, n. 3, p. 46-68. Set/Out/Nov/Dez, 2018. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. L. Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. **Educ. Rev.** Belo Horizonte, v.41. e49377, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-469849377>

VIEIRA, J. P. L.; BAHIENSE, D. V.; SILVA, S. M. da. Produção acadêmica sobre sucessão rural e agricultura familiar: uma análise do contexto brasileiro do período (2003-2018). **Extensão Rural**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 89–103, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318179639006>

VOLPATO, G. **Ciência: da filosofia à publicação**. 6.ed. São Paulo: Editora Cultura Acadêmica, 2013.

XIMENES, S. L. S. A. **Desafios e possibilidades da regularização fundiária no processo de herança intergeracional da agricultura familiar no município de Silvânia-GO**. Orientadora: Graciella Corcioli. 2022. Dissertação (Mestrado). Curso de Agronegócio, da Escola de Agronomia da Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2022.

WOORTMANN, K. **Migração, família e campesinato**. Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Humanas, Departamento de Antropologia, 1990.

ZHENGFEI, G.; OUDE LANSINK, A.. The source of productivity growth in Dutch agriculture: A perspective from finance. **American journal of agricultural economics**, v. 88, n. 3, p. 644-656, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2006.00885.x>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA TRANSFERINDO A GESTÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA (TRANSFERINDO A GESTÃO DA UFPA)

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome:	Idade:
Gênero:	Escolaridade:
Grau de parentesco com o proprietário do estabelecimento rural:	Tempo de trabalho no estabelecimento rural:

Objetivos específicos	Nº	Perguntas
Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.	01	Qual o tamanho da propriedade? Quais os produtos cultivados ou criados?
	02	Quem decide as coisas mais importantes na gestão da propriedade? Como essas decisões são tomadas? Todos na família concordam? Comente como ocorre esse processo.
	03	Como você e sua família organizam e dividem as tarefas e responsabilidades na propriedade rural?
	04	Que tipo de ajuda os familiares mais velhos estão dando para você se preparar para cuidar da propriedade? Como essa ajuda está influenciando suas decisões na gestão da propriedade?
	05	Como você inclui os membros mais jovens da família nas decisões importantes sobre a propriedade? Explique como eles ajudam a tomar essas decisões.
Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.	06	Como você acha que a tradição e a experiência dos mais velhos ajudam nas decisões sobre passar a propriedade para a próxima geração? Explique como ocorre esse processo.
	07	Como a relação entre os membros da família afeta as decisões relacionadas à gestão da propriedade rural?
	08	Quais são os desentendimentos mais comuns entre as diferentes gerações da família na gestão da propriedade rural?
	09	Como os costumes e tradições interfere na passagem da propriedade para a próxima geração?
	10	Quais são as principais coisas que você e outros produtores rurais consideram ao escolher quem vai cuidar da propriedade no futuro?
	11	Como os programas do governo ou apoios são importantes para cuidar da propriedade e passá-la para a próxima geração?
Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos	12	Como você resolve as brigas familiares sobre como cuidar da propriedade? Fale sobre como vocês conversam e resolvem esses problemas.
	13	Como você acha que conversar e planejar ajuda quando a propriedade é passada para os mais jovens da família?

agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da transição geracional.	14	Quais são as coisas mais importantes que você aprendeu quando estava passando a propriedade para a próxima geração?
	15	Que conselhos você daria para outras famílias rurais que estão passando a propriedade para a próxima geração?
Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.	16	Comente sobre os principais desafios que você enfrenta ao passar a propriedade para a próxima geração?
	17	Como manter os conhecimentos e práticas antigas ajuda a cuidar bem da propriedade rural?
	18	Como você acha que saber administrar bem a propriedade ajuda na passagem para a próxima geração?
	19	Como garantir que os jovens da família tenham o dinheiro e os recursos necessários para cuidar bem da propriedade?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SUCEDENDO A GESTÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA (SUCEDENDO A GESTÃO DA UFPA)

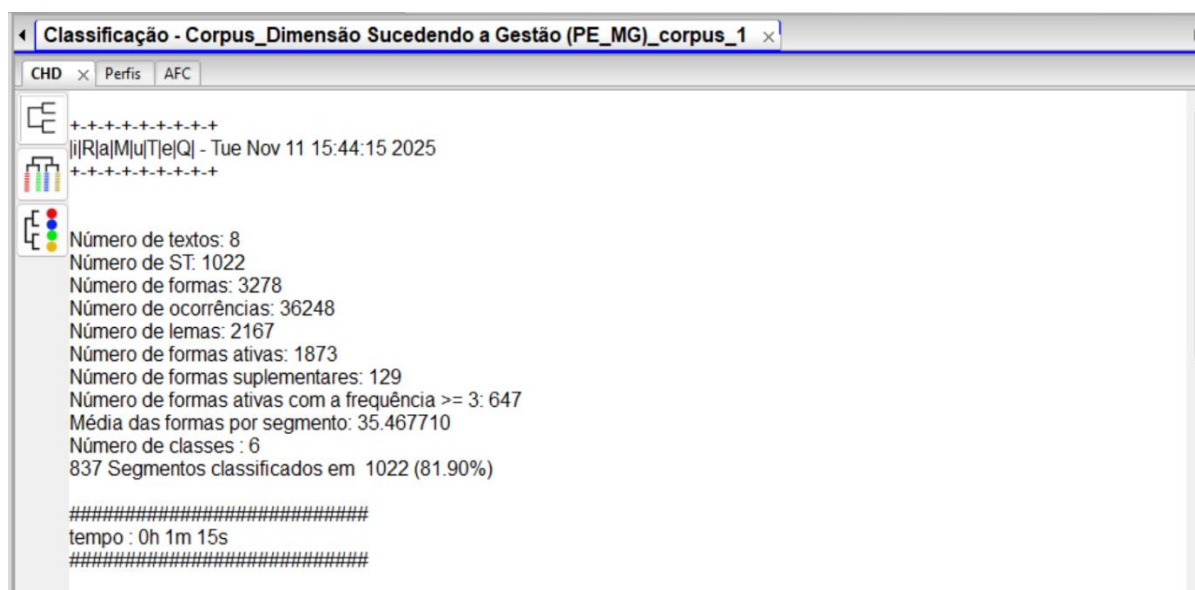
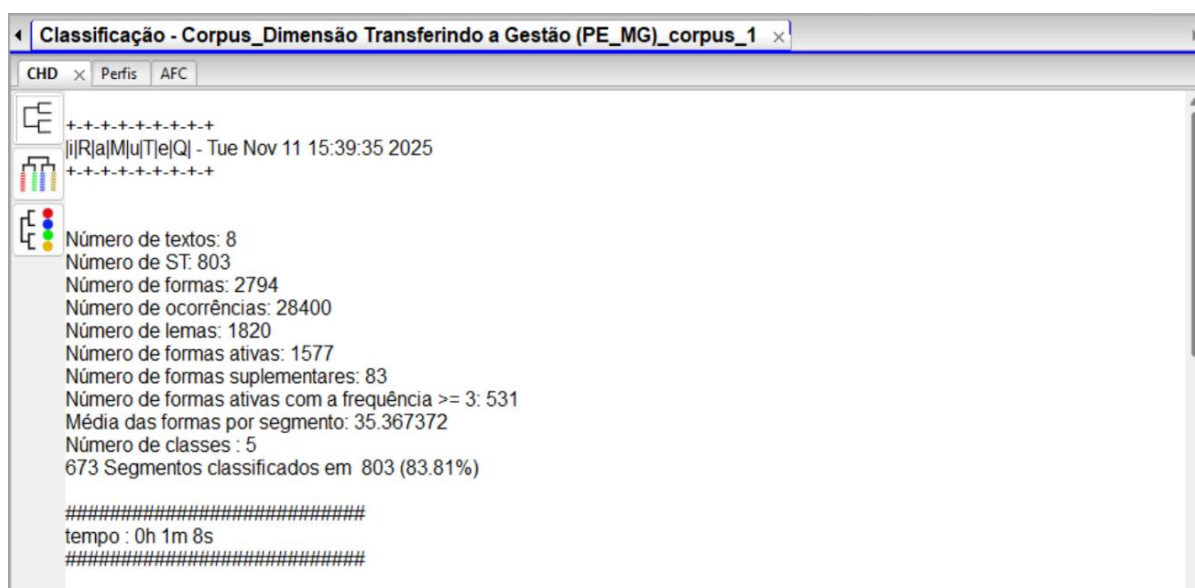
SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome:	Idade:
Gênero:	Escolaridade:
Grau de parentesco com o proprietário do estabelecimento rural:	Tempo de trabalho no estabelecimento rural:

Objetivos específicos	Nº	Perguntas
Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.	01	Quem decide as coisas mais importantes na gestão da propriedade? Como essas decisões são tomadas? Todos na família concordam? Comente como ocorre esse processo
	02	Que tipo de ajuda os familiares mais velhos estão dando para você se preparar para cuidar da propriedade? Como essa ajuda está influenciando suas decisões na gestão da propriedade?
	03	Explique como você está preparando a próxima geração para assumir as responsabilidades na gestão da propriedade.
	04	Quais são as coisas mais importantes que você acredita serem necessárias para cuidar bem da propriedade? Como você ensina essas coisas para a próxima geração?
	05	Como você usa máquinas ou tecnologias novas para cuidar da propriedade?
Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.	06	Como a relação entre os membros da família afeta as decisões relacionadas à gestão da propriedade rural?
	07	Como as questões financeiras influenciam sua decisão de manter a propriedade na família ou vendê-la?
	08	Quais são os desentendimentos mais comuns entre as diferentes gerações da família na gestão da propriedade rural?
	09	Como os costumes e tradições interfere na passagem da propriedade para a próxima geração?
	10	Como os programas do governo ou apoios são importantes para cuidar da propriedade e passá-la para a próxima geração?
	11	Como você resolve as brigas familiares sobre como cuidar da propriedade? Fale sobre como vocês conversam e resolvem esses problemas.
Investigar as estratégias de gestão adotadas pelos agricultores familiares que sucederam para lidar com os desafios da	12	Comente sobre os principais problemas que você enfrenta para cuidar da propriedade?
	13	Que tipo de ajuda você recebeu dos familiares mais velhos quando começou a cuidar da propriedade? Como essa ajuda influenciou suas decisões na gestão da propriedade?
	14	O que você acha que ajuda a fazer a passagem da propriedade para a próxima geração ser bem-sucedida?
	15	Como você utiliza as redes sociais ou outras formas de comunicação digital para melhorar a gestão da propriedade?

transição geracional.	16	Como manter os conhecimentos e práticas antigas ajuda a cuidar bem da propriedade rural?
Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.	17	Como você acha que saber administrar bem a propriedade ajuda na passagem para a próxima geração?
	18	Como garantir que os jovens da família tenham o dinheiro e os recursos necessários para cuidar bem da propriedade?
	19	Quais são seus planos para o futuro da propriedade? Como você está preparando os jovens da família para cuidar dela?
	20	Quais oportunidades você vê para o futuro da agricultura familiar ao passar a propriedade para a próxima geração?
	21	Como as mudanças no clima e no comércio mundial afetam a gestão da sua propriedade e a passagem para a próxima geração?

APÊNDICE C – TELAS IRAMUTEC CHD TRANSFERINDO E SUCEDENDO



APÊNDICE D - PRINCIPAIS TERMOS DA ANÁLISE DE SIMILITUDE

Principais Termos da Análise Similitude *Software* IRAMUTEC (Dimensões: Transferindo e Sucedendo a Gestão da UFPA)

Principais Termos da Análise Similitude IRAMUTEC (Dimensão: Transferindo a Gestão)

Definições

contar 200

formas	eff
gente	396
decisão	237
tomar	209
coisa	170
transição	129
fator	126
dar	121
desafio	120
passar	107
querer	101
filho	97
vez	91
oportunidade	87
só	86
ficar	86
estratégia	84
roça	79
velho	76
achar	74
propriedade	71
família	71
conversar	66
questão	65

Configurações gráficas Ajustes gráficos

Use coordenadas anteriores ☐

Escore cooccurrence

Apresentação fruchterman reingold

Tipos de gráficos statique Formato de imagem png

Árvore máxima ☒

Bordas limitrofes ☐ 1

Texto sobre os vértices ☒

Escore nas bordas ☐

Curvas das bordas ☐

Tamanho do texto 10

Comunidades ☐ edge.betweenness.community ☐ halo

Selecione uma variável ☐

OK Cancel

Definições

contar 200

formas	eff
questão	65
importância	65
falar	64
pai	63
contribuição	62
ajuda	62
governo	62
processo	61
geração	59
gestão	58
certo	58
pessoa	55
vir	52
tradição	52
mapeamento	51
bom	51
entender	50
experiência	50
chegar	49
novo	49
relação	48
dia	47
afetividade	45

Configurações gráficas Ajustes gráficos

Use coordenadas anteriores ☐

Escore cooccurrence

Apresentação fruchterman reingold

Tipos de gráficos statique Formato de imagem png

Árvore máxima ☒

Bordas limitrofes ☐ 1

Texto sobre os vértices ☒

Escore nas bordas ☐

Curvas das bordas ☐

Tamanho do texto 10

Comunidades ☐ edge.betweenness.community ☐ halo

Selecione uma variável ☐

OK Cancel

Principais Termos da Análise Similitude IRAMUTEC (Dimensão: Sucedendo a Gestão)

Definições

contar 200

formas	eff
gente	570
propriedade	257
decisão	250
transição	227
tomar	219
coisa	161
achar	144
questão	144
gestão	142
geração	142
referir	140
oportunidade	131
fator	127
processo	126
roça	124
relação	123
desafio	104
conseguir	103
estratégia	103
mapeamento	102
vez	102
geracional	102
star	00

Configurações gráficas Ajustes gráficos

Use coordenadas anteriores ☐

Escore cooccurrence

Apresentação fruchterman reingold

Tipos de gráficos statique Formato de imagem png

Árvore máxima ☒

Bordas limitrofes ☐ 1

Texto sobre os vértices ☒

Escore nas bordas ☐

Curvas das bordas ☐

Tamanho do texto 10

Comunidades ☐ edge.betweenness.community ☐ halo

Selecione uma variável ☐

OK Cancel

Definições

contar 200

formas	eff
ajuda	96
bom	94
pai	87
área	86
só	84
dia	82
ficar	81
família	80
contribuição	80
querer	77
passar	75
gerir	73
problema	72
precisar	67
peessoa	67
vir	67
vender	67
tecnologia	65
interferência	63
ano	62
financeiro	62
filho	61
certo	50

Configurações gráficas Ajustes gráficos

Use coordenadas anteriores ☐

Escore cooccurrence

Apresentação fruchterman reingold

Tipos de gráficos statique Formato de imagem png

Árvore máxima ☒

Bordas limitrofes ☐ 1

Texto sobre os vértices ☒

Escore nas bordas ☐

Curvas das bordas ☐

Tamanho do texto 10

Comunidades ☐ edge.betweenness.community ☐ halo

Selecione uma variável ☐

OK Cancel

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, da pesquisa intitulada “TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior, Doutorando na Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), sob orientação do Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte.

O objetivo desta pesquisa é identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar e sua influência na tomada de decisão e tem como justificativa contribuir para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre os processos de gestão no contexto da transição geracional na agricultura familiar.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. No nosso estudo, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são exposição de conflitos familiares e sentimento de culpa ou responsabilidade. Para minimizar esses riscos, a entrevista será sigilosa, realizada em local reservado e somente o pesquisador e orientador terão acesso a gravação.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa será desenvolver estratégias eficazes para apoiar as famílias agrícolas durante a transição geracional e a tomada de decisão.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa. Você tem o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Em nenhum momento você será identificado.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o (a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista presencial, na qual falaremos sobre TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES”. Estima-se que você precisará de aproximadamente 01 hora. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Antes de concordar em participar da pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, em tempo real, para discutir as informações do estudo. Os pesquisadores aqui apresentados, se disponibilizam a esclarecer quaisquer dúvidas em relação ao estudo, podendo ser contatadas por e-mail (junior.ccavalcante@gmail.com; sergiold@ufu.br) e/ou por telefone

(87) 99643-9645), de segunda à sexta-feira, das 08 às 18 horas. Para obter orientações quanto aos direitos dos participantes de pesquisa acesse a cartilha no link: https://conselho.saude.gov.br/images/141omissões/conep/documentos/Cartilha_Direitos.

Você ainda poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SertãoPE no endereço: Reitoria – Rua Aristarco Lopes, 240, Centro, CEP 56.302-100, Petrolina-PE, Telefone: (87) 2101-2350 / Ramal 2364, <http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa>, cep@ifsertao-pe.edu.br; ou poderá consultar a Comissão nacional de Ética em Pesquisa, Telefone (61)3315-5878, conep.cep@saude.gov.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Uberlândia (MG)

Assinatura do(a) participante de pesquisa

Rubrica do(a) Participante

Rubrica do Pesquisador

APÊNDICE F – HOMOLOGAÇÃO DA PESQUISA NO CONSELHO DE ÉTICA

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: TRANSIÇÃO GERACIONAL E TOMADA DE DECISÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES.

Pesquisador: FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 86904625.2.0000.8052

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO SERTAO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.582.069

Apresentação do Projeto:

1.

1.1 A transição geracional e a tomada de decisão em Unidades Familiares de Produção Agrária (UFPA) são tópicos relevantes considerando que a sucessão nessas unidades é uma questão de importância crítica, pois a agricultura familiar desempenha um papel fundamental na economia do país. A transição geracional na agricultura familiar é o processo de passagem da gestão da unidade produtiva de uma geração para outra e esse processo pode ocorrer de forma harmoniosa, quando há consenso entre as gerações envolvidas, ou de forma conflituosa, quando há divergências sobre os rumos da unidade produtiva. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo geral identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar e sua influência na tomada de decisão. Para operacionalização do estudo, será realizada uma pesquisa básica. Em relação à abordagem do problema, este estudo é classificado como qualitativo, do tipo exploratório, com base em pesquisa teórico-empírica. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em UFPAs dos nos estados de Minas Gerais e Pernambuco. Tanto em Minas Gerais como em Pernambuco, será consultado, inicialmente, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, com o intuito de verificar o universo de UFPAs para a determinação da amostra a ser trabalhada. Para definição da amostra será utilizado duas técnicas, a

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.

Bairro: CENTRO

CEP: 56.302-100

UF: PE

Município: PETROLINA

Telefone: (87)2101-2364

E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO**



Continuação do Parecer: 7.582.069

amostragem por informantes-chave, onde os participantes são selecionados por serem especialistas ou detentores de informações relevantes para o estudo e a amostragem por bola de neve, onde os participantes são selecionados a partir de indicações de outros participantes (Minayo, 2017).

1.2 O projeto submetido é de natureza Tese.

1.3 Público-alvo:

Agricultores Familiares - 30 - por meio de Entrevistas semiestruturadas.

Critério de Inclusão:

Agricultores familiares maiores de 18 anos, residentes na Zona Rural de Petrolina (PE) ou Uberlândia (MG) e que estão passando ou já tenha passado pelo processo de transição geracional e tenha processos de gestão claros e definidos para que se possa analisar em profundidade, majoritariamente, questões ligadas a tomada de decisão, como foco nas questões ligadas ao planejamento, gestão financeira e comunicação.

Critério de Exclusão:

Analfabetos, Incapazes e pessoas não residentes nas Zona Rural de Petrolina-PE e Uberlândia-MG.

1.4 O projeto apresenta todos os itens necessários à análise ética.

Objetivo da Pesquisa:

2

2.1 Objetivo Primário:

Identificar o uso dos processos de gestão na transição geracional em estabelecimentos rurais da agricultura familiar e sua influência na tomada de decisão.

2.2 Objetivo Secundário:

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.		
Bairro: CENTRO	Município: PETROLINA	CEP: 56.302-100
UF: PE		
Telefone: (87)2101-2364	E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br	

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO**



Continuação do Parecer: 7.582.069

- a) Mapear os processos de gestão utilizados em estabelecimentos rurais da agricultura familiar que estão ou passaram pelo processo de transição geracional.
- b) Analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão na transição geracional em propriedades rurais familiares.
- c) Investigar as estratégias de gestão adotadas e os desafios da transição geracional dos agricultores familiares que passaram ou receberam a propriedade.
- d) Identificar desafios e oportunidades relacionados à transição geracional na gestão e tomada de decisão na agricultura familiar.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

3.

3.1 Riscos:

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são a exposição de conflitos familiares e sentimento de culpa ou responsabilidade. Para minimizar esses riscos, a entrevista será sigilosa, realizada em local reservado e somente o pesquisador e orientador terão acesso a gravação. Como eventualmente esse assunto será sensível para algumas famílias, o pesquisador estará muito atento e havendo qualquer desconforto, será consultado se o participante deseja interromper a entrevista. Ressaltase que caso seja identificado que o participante esteja muito afetado pela situação, pode-se orientá-lo sobre apoio psicológico.

3.2 Benefícios

Os possíveis benefícios resultantes da participação na pesquisa será desenvolver estratégias eficazes para apoiar os agricultores familiares durante a transição geracional e a tomada de decisão.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

4.

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.

Bairro: CENTRO

CEP: 56.302-100

UF: PE

Município: PETROLINA

Telefone: (87)2101-2364

E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO**



Continuação do Parecer: 7.582.089

O projeto apresenta os seguintes itens necessários para a análise ética: tema, objeto da pesquisa, relevância social, local de realização da pesquisa, população a ser estudada, método a ser utilizado, critério de inclusão e exclusão dos participantes e orçamento. Todos os itens citados estão em conformidade com os princípios de eticidade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

5.

O projeto apresenta todos os seguintes termos obrigatórios: TCLE maiores de 18 anos, Folha de Rosto, Termo de Compromisso e Sigilo Roteiro de Entrevista e Justificativa da ausência de carta de anuência.

Recomendações:

6. Estar atualizado(a) em relação às resoluções e legislações que regulamentam a ética em pesquisas científicas envolvendo seres humanos utilizadas pelo sistema CEP-CONEP (resoluções 466/2012 e 510/2016 e Lei 14.874/2024).

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

7.

7.1 - No que concerne aos aspectos éticos o projeto foi APROVADO por estar apto e adequado para sua execução.

- O pesquisador deve atentar-se ao prazo para o envio do relatório parcial e/ou final das atividades desenvolvidas (12 meses a partir da data de aprovação do parecer consubstanciado do CEP), quando deverá anexar na Plataforma Brasil um exemplar preenchido digitalizado de cada termo (TCLE), além de uma declaração que afirma que todos os demais termos foram encaminhados. (Ver modelo no site do CEP IF Sertão-PE);

- Deve-se informar ao CEP, a qualquer tempo, a existência de mudanças no projeto (metodologia, cronograma, dentre outros aspectos), caso tenha implicação ética em sua execução.

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.

Bairro: CENTRO

CEP: 56.302-100

UF: PE

Município: PETROLINA

Telefone: (87)2101-2364

E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO**



Continuação do Parecer: 7.582.089

- Recomenda-se procurar o CEP para tirar quaisquer dúvidas em relação aos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos ou demais informações que necessite.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2489159.pdf	02/05/2025 09:59:03		Aceito
Outros	Justificativa_Carta_de_Anuencia_assinado.pdf	10/03/2025 10:11:54	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Tese_18_02_25.docx	20/02/2025 17:00:35	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Assinada.pdf	20/02/2025 16:57:02	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Outros	Roteiro_Entrevista.docx	22/01/2025 17:27:30	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	22/01/2025 17:26:47	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Outros	Termo_de_Sigilo_e_Compromisso_assinado_assinado.pdf	22/01/2025 17:26:36	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Outros	Lattes_Orientador.pdf	22/01/2025 17:26:12	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Outros	Lattes_Pesquisador.pdf	22/01/2025 17:25:52	FLORISVALDO CUNHA	Aceito

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.

Bairro: CENTRO

CEP: 56.302-100

UF: PE

Município: PETROLINA

Telefone: (87)2101-2364

E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO - IF SERTÃO**



Continuação do Parecer: 7.582.069

Outros	Lattes_Pesquisador.pdf	22/01/2025 17:25:52	CAVALCANTE JUNIOR	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	22/01/2025 17:25:31	FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PETROLINA, 20 de Maio de 2025

Assinado por:

LUIS CARLOS PITA DE ALMEIDA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Aristarco Lopes, 240, 2º andar, sala 46.

Bairro: CENTRO

CEP: 56.302-100

UF: PE

Município: PETROLINA

Telefone: (87)2101-2364

E-mail: cep@ifsertao-pe.edu.br

APÊNDICE G - FOTOS DAS INSTITUIÇÕES/LOCALIDADES VISITADAS

Plantação de Manga



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Uva



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Banana



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Acerola



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Goiaba



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Central de Abastecimento de Uberlândia - CEASA (MG)



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Café



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Depósito de Equipamentos Agrícolas



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Pátio de Secagem de Café



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Café



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Plantação de Café



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Produção de Queijo Artesanal



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Sede do Sindicato Rural de Uberlândia/MG



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Sede do Sindicato Rural de Araguari/MG



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Sede da Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari Ltda



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)

Sede da Emater Araguari/MG



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2025)