

**GOVERNANÇA E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES RURAIS:
TRADIÇÃO, MODERNIDADE E GESTÃO DE CONFLITOS NO
AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

**GOVERNANCE AND SUCCESSION IN RURAL FAMILY BUSINESSES: TRADITION,
MODERNITY, AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN
AGRIBUSINESS**

**GOBERNANZA Y SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES RURALES:
TRADICIÓN, MODERNIDAD Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL
AGRONEGOCIO BRASILEÑO**

Nívea de Oliveira Araújo¹, Paulo Antônio Rodrigues Martins²

DOI: 10.54899/dcs.v22i84.3733

Recibido: 05/11/2025 | **Aceptado:** 06/11/2025 | **Publicación en línea:** 24/11/2025.

RESUMO

O agronegócio brasileiro desempenha papel essencial na economia nacional, destacando-se pela expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB) e pela relevância social da agricultura familiar. Nesse contexto, as empresas familiares rurais constituem o elo entre tradição e modernização produtiva, enfrentando desafios relacionados à gestão, à sucessão e à formalização de sua governança. O presente estudo tem como objetivo analisar a organização e a sustentabilidade das empresas familiares rurais sob a ótica jurídica e social, com ênfase nos aspectos legais, econômicos e humanos do processo sucessório. A pesquisa é de natureza bibliográfica, fundamentada em autores contemporâneos que abordam governança familiar, direito agrário e sucessão intergeracional no campo. Os resultados apontam que a ausência de planejamento sucessório e de instrumentos jurídicos adequados compromete a continuidade patrimonial e produtiva, enquanto a adoção de protocolos familiares, cláusulas de mediação e estruturas como holdings rurais favorece a segurança jurídica e a harmonia familiar. Conclui-se que o fortalecimento da governança e do planejamento sucessório constitui um pilar indispensável para a sustentabilidade econômica, social e jurídica do agronegócio familiar brasileiro.

Palavras-chave: Agronegócio Familiar. Empresa Familiar Rural. Sucessão. Governança. Sustentabilidade. Desenvolvimento Rural.

ABSTRACT

Brazilian agribusiness plays a key role in the national economy, standing out for its significant share in the Gross Domestic Product (GDP) and the social relevance of family farming. In this

¹ Pós-Graduada em Direito do Agronegócio e Desenvolvimento, Universidade de Rio Verde, Rio Verde, Goiás, Brasil. E-mail: niveaaraujoandrade@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7312-2942>

² Doutor em Direito, Universidade Vale dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: gema@unirv.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6148-3988>

context, rural family businesses represent the link between tradition and productive modernization, facing challenges related to management, succession, and governance formalization. This study aims to analyze the organization and sustainability of rural family enterprises from a legal and social perspective, focusing on the legal, economic, and human dimensions of the succession process. The research is based on a bibliographic review supported by contemporary authors addressing family governance, agrarian law, and intergenerational succession in rural contexts. The findings show that the lack of succession planning and adequate legal instruments compromises patrimonial and productive continuity, whereas the adoption of family protocols, mediation clauses, and legal structures, such as rural holding companies, strengthens legal security and family harmony. It is concluded that reinforcing governance and succession planning is essential to ensuring the economic, social, and legal sustainability of Brazilian family agribusiness.

Keywords: Family Agribusiness. Rural family Business. Succession. Governance. Sustainability. Rural Development.

RESUMEN

El agronegocio brasileño desempeña un papel fundamental en la economía nacional, destacándose por su participación significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) y por la relevancia social de la agricultura familiar. En este contexto, las empresas familiares rurales constituyen el vínculo entre la tradición y la modernización productiva, enfrentando desafíos relacionados con la gestión, la sucesión y la formalización de su gobernanza. El presente estudio tiene como objetivo analizar la organización y la sostenibilidad de las empresas familiares rurales desde una perspectiva jurídica y social, enfatizando los aspectos legales, económicos y humanos del proceso sucesorio. La investigación es de carácter bibliográfico y se basa en autores contemporáneos que abordan la gobernanza familiar, el derecho agrario y la sucesión intergeneracional en el medio rural. Los resultados indican que la falta de planificación sucesoria y de instrumentos jurídicos adecuados compromete la continuidad patrimonial y productiva, mientras que la adopción de protocolos familiares, cláusulas de mediación y estructuras jurídicas, como las *holdings* rurales, fortalece la seguridad jurídica y la armonía familiar. Se concluye que el fortalecimiento de la gobernanza y de la planificación sucesoria constituye un pilar esencial para la sostenibilidad económica, social y jurídica del agronegocio familiar brasileño.

Palabras clave: Agronegocio Familiar. Empresa Familiar Rural. Sucesión. Gobernanza. Sostenibilidad. Desarrollo Rural.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro ocupa posição estratégica na economia nacional e mundial, representando parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) e desempenhando papel

fundamental na geração de empregos, na segurança alimentar e na balança comercial do país. Sua estrutura, contudo, é marcada por uma dualidade produtiva: de um lado, grandes corporações agroindustriais voltadas à exportação; de outro, a agricultura familiar, responsável por cerca de 70% dos alimentos consumidos internamente e pela manutenção da vida social no campo (Cepea, 2025; Silva e Nunes, 2023).

Entre os diversos componentes que sustentam esse setor, as empresas familiares rurais destacam-se como formas organizacionais que combinam produção econômica, tradição cultural e vínculos comunitários. Essas unidades produtivas integram aspectos econômicos, sociais e afetivos, configurando-se como o núcleo vital da agricultura nacional (Bernardi *et al.*, 2024; Daltio *et al.*, 2025). No entanto, a sustentabilidade dessas empresas depende da capacidade de conciliar a lógica de mercado com a preservação das relações familiares, o que exige modelos de gestão e governança mais estruturados (Carneiro, Thesing e Brizolla, 2021).

Um dos desafios mais críticos enfrentados por essas organizações é a sucessão familiar, processo que envolve a transição de poder, propriedade e valores entre gerações. A ausência de planejamento sucessório, somada à informalidade na gestão e à resistência à profissionalização, frequentemente gera conflitos internos e descontinuidade produtiva, colocando em risco a perenidade do negócio rural (Nogueira, 2022; Bühler e Oliveira, 2023). Nesse contexto, a governança familiar e os instrumentos de mediação têm emergido como alternativas eficazes para prevenir disputas e fortalecer a continuidade das propriedades (Bragança e Netto, 2020; Meireles, 2021).

Diante desse panorama, este estudo tem como objetivo geral analisar a organização e a sustentabilidade das empresas familiares rurais no contexto do agronegócio brasileiro, com foco nos desafios da governança e nos aspectos sociais, econômicos e jurídicos do processo sucessório. De forma específica, busca-se: (i) descrever o panorama econômico e estrutural do agronegócio brasileiro, destacando a relevância da agricultura familiar; (ii) identificar as características centrais das empresas familiares rurais e seu papel socioeconômico; (iii) discutir os desafios da governança familiar e o papel da mediação como instrumento de prevenção de conflitos; e (iv) examinar os fatores sociais, econômicos e jurídicos que influenciam a sucessão rural, avaliando de que modo o planejamento sucessório e a adoção de práticas de governança contribuem para a perenidade dessas organizações.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, baseada em levantamento e análise de literatura especializada em agronegócio, direito agrário e gestão

familiar. Foram utilizados artigos científicos, livros e relatórios institucionais que abordam os temas de sucessão, governança e sustentabilidade das empresas familiares rurais, priorizando estudos recentes que analisam a realidade brasileira. A relevância do trabalho reside em contribuir para a compreensão das dinâmicas que sustentam as empresas familiares no campo, evidenciando o papel do planejamento e da mediação na manutenção da harmonia, da eficiência produtiva e da continuidade geracional no agronegócio familiar brasileiro.

PANORAMA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

O agronegócio brasileiro constitui-se como um dos pilares mais dinâmicos da economia nacional, representando, em 2025, cerca de 29,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (CEPEA, 2025a). No ano anterior, o setor havia respondido por 23,5% do PIB e gerado aproximadamente 28,5 milhões de empregos diretos e indiretos (CEPEA, 2025b), o que demonstra seu crescimento expressivo e contínuo. Sua relevância econômica e social reflete-se também na posição de destaque do Brasil entre os maiores exportadores mundiais de commodities agrícolas, especialmente soja, milho, carnes e derivados, consolidando o setor como essencial para o equilíbrio da balança comercial (CNA, 2025).

O processo de modernização do campo brasileiro intensificou-se nas décadas de 1970 e 1980, impulsionado pela criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em 1973 e pela implementação de políticas de crédito e mecanização agrícola. Programas como o PRODECER e o Sistema Nacional de Crédito Rural possibilitaram a integração de extensas áreas do Cerrado antes inexploradas, promovendo a expansão da fronteira agrícola para o Centro-Oeste e o Nordeste. Desde então, consolidou-se um modelo produtivo voltado à exportação, sustentado por ciência, tecnologia e mecanização intensiva (Gazolla *et al.*, 2022; Santos; Coelho Neto, 2020).

A estrutura produtiva do agronegócio brasileiro compreende quatro segmentos interdependentes: insumos (fertilizantes, máquinas, genética e tecnologias), produção primária (agricultura e pecuária), agroindústria (transformação de produtos em alimentos, fibras e biocombustíveis) e agrosserviços (transporte, crédito, armazenagem, pesquisa e logística) (CEPEA, 2025; CNA, 2025). Em termos de valor, o ramo agrícola representou R\$ 1,9 trilhão do PIB do agronegócio em 2024, enquanto o pecuário somou R\$ 819 bilhões (CEPEA, 2025).

Os contrastes regionais e produtivos evidenciam a coexistência de dois modelos distintos.

O agronegócio empresarial domina grandes extensões de terra e concentra-se em polos altamente mecanizados, como o Mato Grosso, Goiás e o Oeste da Bahia. Em contrapartida, a agricultura familiar — responsável por cerca de 70% dos alimentos consumidos internamente — apresenta menor acesso a crédito e tecnologia, mas desempenha papel decisivo na segurança alimentar e no desenvolvimento regional (Gazolla *et al.*, 2022; Silva; Nunes, 2023).

A sustentação desse sistema produtivo depende de políticas públicas estruturantes, entre as quais se destacam o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que fomenta o setor por meio de crédito subsidiado, e o Plano Safra, que articula recursos para custeio e investimento em todas as escalas produtivas. A Embrapa permanece como o principal vetor de inovação tecnológica, promovendo avanços em biotecnologia, manejo de solos e mitigação das emissões agrícolas (MAPA, 2024; Gazolla *et al.*, 2022).

Entre os desafios contemporâneos, sobressaem-se questões relacionadas à sustentabilidade e à pressão ambiental decorrente da expansão das fronteiras agrícolas, à competitividade internacional em um cenário de volatilidade de preços e barreiras comerciais, à necessidade de inovação tecnológica voltada à digitalização do campo e à agricultura de precisão, e à adaptação às políticas climáticas e de transição para práticas de baixo carbono, apoiadas em programas como o Renovagro (antigo Plano ABC) (MAPA, 2024).

O panorama atual revela, portanto, um setor complexo e dual: de um lado, um agronegócio empresarial altamente competitivo e orientado à exportação; de outro, uma agricultura familiar voltada ao abastecimento interno e à coesão socioeconômica rural. Ambos os segmentos configuram o agronegócio como eixo central da economia e da sustentabilidade social do Brasil contemporâneo. As tensões entre expansão produtiva e conservação ambiental constituem o principal dilema para o futuro do setor, exigindo políticas integradas de sustentabilidade e valorização da diversidade produtiva (Cunha; Espíndola, 2023; Gazolla *et al.*, 2022).

A EMPRESA FAMILIAR RURAL: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A empresa familiar rural é uma forma organizacional que combina a unidade produtiva agrícola com uma governança interna baseada em laços familiares, representando um segmento essencial do agronegócio brasileiro e um dos principais protagonistas na produção de alimentos e na coesão social do meio rural (Daltio *et al.*, 2025; Bernardi *et al.*, 2024). De modo geral, considera-se empresa familiar aquela em que a propriedade e a gestão se concentram em membros

de uma mesma família, preservando a continuidade entre gerações e implicando relações de confiança e transmissão de valores. No contexto rural, essa definição se adapta às especificidades do campo: além da posse da terra, a família assume responsabilidade direta pela administração e execução das atividades produtivas, unindo dimensões econômicas, culturais e afetivas (Bernardi *et al.*, 2024).

A distinção entre propriedade familiar e empresa familiar rural é fundamental para compreender a complexidade dessa forma de organização. Enquanto a primeira se caracteriza apenas pela posse e uso da terra pela família, a segunda pressupõe uma gestão estruturada do negócio agrícola, ainda que de maneira simples, com definição de estratégias produtivas, decisões financeiras e planos de sucessão formalizados. Trata-se, portanto, de uma unidade em que a família não apenas vive e trabalha na propriedade, mas também a administra com intencionalidade empresarial e visão de longo prazo (Bernardi *et al.*, 2024; Munaretto *et al.*, 2019).

Alguns traços centrais definem a empresa familiar rural. Predomina o uso de mão de obra familiar, com reduzida contratação de trabalhadores externos, e as relações de trabalho baseiam-se em confiança, reciprocidade e solidariedade. Além disso, há forte transmissão intergeracional de saberes, técnicas e valores agrícolas, o que reforça o enraizamento territorial e os vínculos com a comunidade local, fortalecendo a identidade e o sentimento de pertencimento (Radwanski *et al.*, 2014; Daltio *et al.*, 2025).

Do ponto de vista econômico e social, as empresas familiares rurais são responsáveis por aproximadamente 70% dos alimentos consumidos no Brasil, constituindo a principal base de fixação populacional no campo. Elas exercem papel relevante na manutenção da cultura agrícola regional, no estímulo às economias locais e na preservação de modos de vida tradicionais, contribuindo diretamente para a sustentabilidade territorial e para a segurança alimentar nacional (Radwanski *et al.*, 2014; Daltio *et al.*, 2025).

Apesar de sua importância, essas empresas enfrentam diversos desafios administrativos e sucessórios. A informalidade na gestão, a sobreposição entre papéis familiares e empresariais e a dependência excessiva de um líder central dificultam a continuidade dos negócios e a profissionalização da gestão. Pesquisas recentes apontam que a contabilidade e o planejamento sucessório ainda são aspectos frágeis, embora fundamentais para assegurar a perenidade e a capacidade de inovação dessas unidades (Bühler; Oliveira, 2023; Bernardi *et al.*, 2024).

Existem diferentes tipologias de empresa familiar rural no Brasil, que variam de acordo com o porte, o grau de organização e o nível de inserção nos mercados. Entre elas destacam-se as pequenas propriedades de base familiar voltadas à agricultura diversificada, as agroindústrias familiares que agregam valor por meio do processamento artesanal de alimentos e as cooperativas familiares, que fortalecem a produção e a comercialização conjuntas, promovendo o desenvolvimento territorial sustentável (Gazolla *et al.*, 2021).

Assim, a empresa familiar rural constitui a base da economia agrícola brasileira por integrar tradição, produção e gestão comunitária. Sua consolidação, entretanto, requer políticas públicas voltadas à profissionalização da gestão, à sucessão planejada e à valorização cultural das famílias que mantêm viva a agricultura nacional (Gazolla *et al.*, 2021; Bernardi *et al.*, 2024; Daltio *et al.*, 2025).

DESAFIOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR NO CAMPO

A governança familiar é um dos pilares da sustentabilidade das empresas rurais familiares, pois envolve práticas, acordos e mecanismos destinados a profissionalizar a gestão e harmonizar as relações entre a família e o negócio. No contexto do agronegócio brasileiro, caracterizado pela coexistência de grandes grupos empresariais e propriedades familiares, a ausência de planejamento sucessório, a resistência à profissionalização e os conflitos intergeracionais figuram entre os principais obstáculos à continuidade das atividades produtivas (Nogueira, 2022; Carneiro, Thesing e Brizolla, 2021).

Grande parte dos empreendimentos rurais familiares ainda opera de forma informal, sem protocolos de governança definidos, o que dificulta a separação entre as esferas familiar e empresarial. Essa informalidade tende a gerar conflitos durante o processo de sucessão, especialmente quando há divergência de objetivos e valores entre as gerações. Estudos indicam que a falta de organização sucessória pode comprometer a viabilidade do negócio, levando à fragmentação patrimonial ou até à sua extinção (Beltrame e Pereira, 2017). A judicialização desses conflitos acarreta altos custos financeiros e emocionais, além de deteriorar os vínculos afetivos, o que torna urgente a adoção de mecanismos preventivos de gestão de disputas (Souza e Carolina, 2025).

Nesse cenário, instrumentos jurídicos e administrativos como os **protocolos familiares** assumem papel central. Esses documentos funcionam como acordos internos entre os membros

da família, estabelecendo regras de participação, critérios de sucessão, direitos e deveres, bem como formas de resolução de controvérsias (Bragança e Netto, 2020). Além de organizar a gestão patrimonial, os protocolos fortalecem a transparência e a previsibilidade das decisões, evitando que questões pessoais interfiram de forma negativa na continuidade do empreendimento.

Outra ferramenta de destaque é a **mediação**, reconhecida pela Lei nº 13.140/2015 como um procedimento voluntário, confidencial e orientado pela autonomia das partes. Aplicada no âmbito das empresas familiares rurais, a mediação tem se mostrado um método eficaz para prevenir e administrar disputas internas, permitindo que os próprios envolvidos construam soluções consensuais e sustentáveis (Brasil, 2015a; Meireles, 2021). A inserção de cláusulas de mediação nos protocolos familiares garante que eventuais divergências sejam inicialmente tratadas por meio do diálogo, antes de recorrer ao sistema judicial. Essa prática contribui para a pacificação das relações, reduzindo o desgaste e fortalecendo a coesão entre os membros (Maia, 2024).

A implementação da mediação também reflete uma mudança cultural na gestão do agronegócio familiar, promovendo uma visão mais institucional e menos personalista das relações produtivas. Ela incentiva a comunicação intergeracional e reforça valores de confiança e corresponsabilidade, que são fundamentais para a continuidade dos negócios rurais. Além disso, o planejamento sucessório mediado possibilita que os herdeiros participem ativamente da definição das regras de transição, estimulando o aprendizado e o comprometimento com o futuro da propriedade (Bragança e Netto, 2020; Nogueira, 2022).

Portanto, o fortalecimento da governança familiar no campo depende da integração entre práticas administrativas, instrumentos jurídicos e estratégias de gestão de conflitos. A mediação preventiva e os protocolos familiares configuram-se como mecanismos essenciais para garantir a continuidade, a harmonia e a sustentabilidade das empresas rurais brasileiras. Ao equilibrar tradição e inovação, esses instrumentos consolidam a governança como fator decisivo para a perenidade econômica e social do agronegócio familiar.

SUCESSÃO NO AGRONEGÓCIO: ASPECTOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E JURÍDICOS

A sucessão no agronegócio brasileiro é um fenômeno central para a continuidade das empresas familiares rurais, envolvendo dimensões sociais, econômicas e jurídicas que

determinam a sobrevivência das propriedades e a manutenção do patrimônio produtivo entre gerações (Bassotto *et al.*, 2022; Bühler e Oliveira, 2023). Mais do que uma transferência patrimonial, a sucessão configura-se como um processo de reorganização das dinâmicas familiares e empresariais, em que a continuidade do negócio depende da capacidade de conciliar tradição, inovação e diálogo entre gerações (Nogueira, 2022; Bragança e Netto, 2020).

A literatura evidencia que o processo sucessório é o momento mais crítico na trajetória de uma empresa familiar rural, pois a ausência de planejamento pode acarretar fragmentação patrimonial, conflitos familiares e perda de eficiência produtiva (Beltrame e Pereira, 2017). O planejamento sucessório, por outro lado, atua como um instrumento de governança capaz de garantir a continuidade da atividade, preservar a unidade econômica e evitar a judicialização de disputas entre herdeiros (Meireles, 2021; Maia, 2024). Quando associado à governança e aos protocolos familiares, o planejamento sucessório formaliza critérios de participação, delimita responsabilidades e estabelece canais de comunicação que reduzem o risco de rupturas na transição de poder (Bragança e Netto, 2020; Souza e Carolina, 2025).

Sob a perspectiva social, a sucessão rural abrange relações intergeracionais, papéis de gênero e identidades familiares. Pesquisas apontam que o êxodo rural juvenil é frequentemente impulsionado pela falta de autonomia dos jovens nas decisões produtivas e pela ausência de diálogo entre pais e filhos sobre o futuro das propriedades (Bassotto *et al.*, 2022; Nogueira, 2022). Além disso, as desigualdades de gênero ainda limitam a inserção de mulheres na gestão e sucessão rural, embora sua participação em cooperativas e agroindústrias familiares venha crescendo de modo expressivo (Carneiro, Thesing e Brizolla, 2021). A transmissão de saberes e valores agrícolas constitui o elo simbólico desse processo, fortalecendo a identidade e a coesão comunitária que sustentam o caráter familiar do agronegócio.

No campo econômico, a sucessão planejada garante a continuidade produtiva e a preservação do capital, assegurando que o patrimônio rural permaneça funcional e rentável ao longo das gerações. A capacitação técnica e gerencial dos herdeiros é componente essencial desse processo, pois permite modernizar a produção sem comprometer a estabilidade econômica (Bassotto *et al.*, 2022; Bühler e Oliveira, 2023). A literatura mostra que propriedades que adotam práticas de governança, inovação e transparência administrativa possuem maiores chances de realizar sucessões bem-sucedidas e sustentáveis (Souza e Carolina, 2025; Bragança e Netto, 2020).

Sob o enfoque jurídico, a sucessão rural é regida por princípios do direito civil e do direito agrário, envolvendo instrumentos como o testamento, a doação com reserva de usufruto e, cada vez mais, a constituição de holdings familiares. Essa estrutura jurídica, amparada pela Lei nº 6.404/1976, permite a criação de sociedades controladoras adaptadas à realidade agrária, promovendo a centralização da gestão e a divisão equitativa entre herdeiros, com redução de custos tributários e de riscos de litígio (Bühler e Oliveira, 2023). A inclusão de cláusulas de mediação nos protocolos familiares tem se mostrado uma estratégia jurídica complementar relevante, pois garante que divergências sejam tratadas inicialmente por via consensual, preservando os vínculos e a integridade do negócio (Meireles, 2021; Maia, 2024).

Diversas iniciativas públicas e privadas reforçam a importância da sucessão planejada como política de desenvolvimento rural. Programas promovidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) oferecem capacitação em gestão e liderança para herdeiros, enquanto o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) fomenta linhas de crédito e políticas de incentivo à permanência de jovens no campo. Essas ações são essenciais para mitigar o envelhecimento populacional rural e fortalecer o protagonismo da nova geração na agricultura (Bassotto *et al.*, 2022; Maia, 2024).

Entre as boas práticas relatadas pela literatura, destacam-se propriedades e cooperativas que associam sucessão planejada a inovação tecnológica, diversificação produtiva e governança formalizada. O uso de protocolos familiares, cláusulas de mediação e instrumentos societários fortalece a comunicação intergeracional e delimita responsabilidades de forma clara, evitando disputas e estimulando a corresponsabilidade (Bragança e Netto, 2020; Nogueira, 2022). Casos exemplares incluem agroindústrias leiteiras de Minas Gerais e cooperativas familiares do Sul do país, que combinam sucessão, formação técnica e sustentabilidade como estratégias integradas de continuidade (Bassotto *et al.*, 2022; Bühler e Oliveira, 2023).

Em síntese, a sucessão no agronegócio brasileiro é um processo multidimensional que ultrapassa a mera transferência patrimonial. Sua eficácia depende da articulação entre gestão profissional, preparação jurídica e diálogo familiar, alicerces que asseguram a perenidade das empresas rurais e a sustentabilidade produtiva do campo (Maia, 2024; Bühler e Oliveira, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agronegócio brasileiro revela uma estrutura complexa e multifacetada, cuja vitalidade depende não apenas do desempenho econômico, mas também da força social das empresas familiares rurais. Essas unidades produtivas combinam herança cultural, trabalho coletivo e compromisso comunitário, desempenhando papel essencial na segurança alimentar e na sustentabilidade territorial. No entanto, a persistência de práticas informais de gestão, a ausência de planejamento sucessório e a sobreposição entre relações afetivas e decisões empresariais ainda configuram desafios à sua continuidade.

A análise realizada evidenciou que a governança familiar e o planejamento sucessório são elementos decisivos para a perenidade das propriedades rurais. Modelos de gestão baseados em confiança e reciprocidade, quando aliados a instrumentos formais de mediação e planejamento, fortalecem a comunicação entre gerações e previnem conflitos. A institucionalização de práticas como protocolos familiares, cláusulas de mediação e, em alguns casos, holdings rurais, permite alinhar tradição e modernidade, garantindo segurança jurídica e estabilidade nas transições de poder (Meiros, 2021; Bühler e Oliveira, 2023).

Do ponto de vista social, a sucessão representa não apenas a transferência de bens, mas também a continuidade de valores, identidades e saberes agrícolas. Políticas públicas voltadas à formação técnica de jovens rurais e à inclusão feminina na gestão familiar são fundamentais para renovar o protagonismo do campo e reduzir o êxodo rural (Bassotto *et al.*, 2022). Sob a perspectiva econômica, a profissionalização das empresas familiares e o acesso a crédito e inovação tecnológica ampliam a competitividade e sustentam o desenvolvimento regional (Gazolla *et al.*, 2022; Daltio *et al.*, 2025).

Conclui-se, portanto, que a sustentabilidade do agronegócio brasileiro, especialmente em sua vertente familiar, exige a articulação entre gestão eficiente, diálogo intergeracional e suporte institucional. O fortalecimento da governança e o planejamento sucessório não são apenas instrumentos de continuidade patrimonial, mas estratégias de desenvolvimento rural integrado, capazes de equilibrar produtividade, equidade social e conservação ambiental.

O estudo reforça a necessidade de novas pesquisas empíricas que aprofundem a relação entre governança familiar e desempenho econômico das propriedades rurais, bem como a efetividade dos mecanismos jurídicos e de mediação no contexto agrário. Tais investigações

poderão contribuir para a formulação de políticas públicas mais ajustadas à realidade das famílias que sustentam, há gerações, a base produtiva do agronegócio brasileiro.

REFERÊNCIAS

BASSOTTO, L. C. *et al.* Sustentabilidade, produção e sucessão geracional em propriedades leiteiras mineiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 88–102, 2022.

BELTRAME, G.; PEREIRA, B. A. D. Impactos socioeconômicos ocasionados pelo PRONAF para o desenvolvimento da agricultura familiar. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 38, p. 87–106, 2017.

BERNARDI, B. *et al.* Determinantes de contabilidade, intenção empreendedora e capacidade de absorção individual no processo de sucessão familiar rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 4, p. e285823, 2024.

BRAGANÇA, F.; NETTO, F. G. M. O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution**, v. 2, n. 3, p. 217–230, 2020.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, ano 152, n. 51, p. 1–62, 17 mar. 2015b.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, ano 152, n. 120, p. 1–3, 29 jun. 2015a.

BÜHLER, P.; OLIVEIRA, L. de. Revisão de literatura sobre holding familiar e sucessão rural. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 29, n. 2, p. 415–442, 2023.

CARNEIRO, C. J.; THESING, N. J.; BRIZOLLA, M. M. B. Governança corporativa em agroindústrias familiares no município de Coronel Bicaco. **Salão do Conhecimento**, v. 26, p. 1–16, 2021.

CEPEA. **Mercado de trabalho**: agronegócio emprega 28,2 milhões de pessoas em 2024 e representa 26% das ocupações do país. Piracicaba: CEPEA, 2025b. Disponível em: <https://www.cepea.org.br/br/releases/mercado-de-trabalho-cepea-agronegocio.aspx>. Acesso em: 16 out. 2025.

CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: CEPEA, 2025a. Disponível em: <https://www.cepea.org.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 16 out. 2025.

CNA. **Panorama do agro**. Brasília: CNA, 2025. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 16 out. 2025.

CUNHA, R. C. C.; ESPÍNDOLA, C. J. Sistema nacional de inovação: agricultura brasileira e suas inovações tecnológicas. **Revista de Geografia**, v. 40, n. 3, p. 185–207, 2024.

DALTIO, J. *et al.* Inteligência territorial estratégica para a agricultura familiar do Vale do Rio Cuiabá e entorno. **RAEGA – O Espaço Geográfico em Análise**, v. 63, n. 2, p. 176–194, 2025.

GAZOLLA, M. *et al.* Agroindústrias rurais, políticas públicas e desenvolvimento regional: um perfil da agroindustrialização brasileira com base nos dados do Censo Agropecuário de 2017. In: DOS SANTOS, G. R.; SILVA, R. P. (orgs.). **Agroindústrias rurais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. p. 319–346.

GAZOLLA, M.; DENGÓ, M. B.; PERONDI, M. A. Inovação no desenvolvimento rural e regional: o caso das novidades multidimensionais das agroindústrias familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 74–95, 2021.

MAIA, J. M. A. Repercussões da extrajudicialização do direito de família para as relações empresariais: a mediação como instrumento de resolução de conflitos nas empresas familiares. **Revista Foco**, v. 17, n. 9, p. e6002, 2024.

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. **Conversão de pastagens degradadas em sistemas de produção agropecuários e florestais sustentáveis**: priorização de áreas e estimativas de investimentos – São Paulo. Piracicaba: MAPA, 2024. Disponível em: <https://repositorio-dspace.agricultura.gov.br/bitstream/1/5317/1/pncpd-SP2012.pdf>. Acesso em: 16 out. 2025.

MEIRELES, R. M. V. A importância da cláusula de mediação. **Revista Brasileira de Direito Civil**, v. 30, n. 4, 2021.

MUNARETTO, L. F.; DELLARMELIN, S.; ROSIN, R. B. Proposta de metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 1, 2019.

NOGUEIRA, G. B. S. Desafios enfrentados pelo produtor rural e sua família no processo sucessório. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, p. 1–18, 2022.

RADWANSKI, E. M.; CIOCE SAMPAIO, C. A.; SOBRAL, M. D. C. M. Agregação de valor à agricultura familiar: uma alternativa para o desenvolvimento territorial sustentável. **Redes**, v. 19, n. 3, p. 74–95, 2014.

SANTOS, E. A.; COELHO NETO, A. S. Panorama dos fluxos migratórios na dinâmica de urbanização dos cerrados baianos: um olhar para as cidades de Barreiras e Luís Eduardo Magalhães. **Geografia (Londrina)**, v. 30, n. 1, p. 205–225, 2020.

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, e252661, 2023.

SOUZA, R. A.; CAROLINA, A. Holding familiar como instrumento de planejamento sucessório e proteção patrimonial. **Revista FT**, v. 29, n. 147, p. 23–24, 2025.