

## SUCESSÃO FAMILIAR: Estudos de casos no Oeste Catarinense.

Carine Eyng Mayer<sup>1</sup>  
Nathalia Berger Werlang<sup>2</sup>

### RESUMO:

Hoje a sucessão familiar vem ao encontro de garantir condições para permanecer na atividade, porém, a principal preocupação no ato de sua transferência é dar continuidade a manutenção da renda para sustentar a família oferecendo viabilidade ao empreendimento. Portanto, o estudo tem como objetivo geral analisar o processo de sucessão familiar nas propriedades rurais, analisando como princípios básicos a agricultura familiar e as sucessões familiares. A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, descritiva, com abordagem qualitativa. As entrevistas ocorreram por meio de um roteiro semi-estruturado com quatro empresas rurais, realizada com a participação de proprietários e herdeiros. A análise dos dados ocorreu por meio da análise do conteúdo. Os resultados deste trabalho evidenciam que a mudança das práticas de gestão nas empresas familiares é algo fundamental, sendo que no Brasil as grandes maiorias das empresas são familiares, poucas tem um planejamento adequado para realizar um processo sucessório adequado, pois muitos empresários ainda têm a visão que esse processo ocorre naturalmente nas empresas.

**Palavras-chave:** Sucessão familiar. Propriedade rural. Agricultura familiar.

### 1. INTRODUÇÃO

Durante o Século XX, mais precisamente até a década de 1960, a história da agricultura familiar se mostrou praticamente inalterada em relação ao estilo de vida, às técnicas e práticas, à economia e o convívio social.

Atualmente, tem se mostrado constantes os debates referentes ao envelhecimento da população rural, dos conflitos existentes entre as gerações que empreendem na agricultura, como também, das dificuldades que se apresentam no momento dos jovens decidirem permanecer ou não na propriedade. Isto, em virtude dos poucos incentivos dos pais, governo e sociedade e pela pouca disponibilidade de área agricultável. Se não houver comprometimento, administração e percepção de negócio, a possibilidade de ganhos financeiros pode ficar comprometida (FLORES, 2006).

Pesquisas que discutem o tema sucessão familiar agrícola vem demonstrando que a cada ano está diminuindo a quantidade de jovens na agricultura familiar e o envelhecimento da mesma está evoluindo rapidamente causando assim com o passar do tempo o abandono das propriedades (BERNHOEFT, 1999).

Conforme Tedesco (2001), a inclusão à uma nova realidade da agricultura familiar traz grande discussão e profunda preocupação na questão da sucessão familiar agrícola. O que vem comprovando que a mudança demográfica, o envelhecimento no campo, a probabilidade de ensino, os processos de migração, a falta de relacionamento entre os jovens, a pouca valorização

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração pela Faculdade de Itapiranga (FAI). [carineeyngmayer@hotmail.com](mailto:carineeyngmayer@hotmail.com) <sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professora na Faculdade de Itapiranga (FAI). [nathaliabw@gmail.com](mailto:nathaliabw@gmail.com)

do trabalho, aliados com a insatisfação da renda gerada pela agricultura, são os principais fatores que estão provocando a saída dos jovens no meio rural.

Essa transferência de patrimônio traz uma dificuldade no tipo de orientação profissional. Segundo Silvestro (2001) a dimensão de cada unidade familiar no campo, não permite que haja a entrada de uma assistência relacionada com o destino da ocupação e o processo sucessório da agricultura familiar, pois as organizações que defendem o setor agrícola devem ter como objetivo tornar esse assunto mais discutível entre as famílias atuantes nessa área.

A agricultura familiar nos últimos anos vem tornando-se ator principal de políticas públicas de importância social e econômica, impondo um ajuste no mundo rural, na modernização e assegurando um lugar inovador e participativo economicamente. O grande desafio deste estudo é tentar explicar as dificuldades no processo de sucessão agrícola, destacando como e porque a evasão do meio rural tem ocorrido de forma tão significativa (ÁLVARES, 2003). Diante desta realidade, apresenta-se a seguinte problemática e objetivo de pesquisa: Compreender o processo de Sucessão Familiar nas propriedades familiares rurais de Itapirang-SC.

Os estudos que apontam o envelhecimento da população rural, não são recentes. Os mesmos discutem os conflitos existentes nos empreendimentos agrícolas, nas propriedades detentoras de pequenas áreas, e o quanto estas dificuldades influenciam na permanência dos jovens na agricultura (FILHO; BATALHA, 2005). Portanto, torna-se relevante conhecer como acontece o processo de sucessão familiar, pois a partir deste conhecimento haverá a possibilidade de gerar respostas para esta problemática social.

Por sua vez, por haverem poucas pesquisas na região que esclareçam o processo de sucessão familiar, este se torna um fator de estímulo para a realização deste estudo. Destacando-se, sua contribuição no sentido de apontar direcionamentos para que tal etapa não seja tão perturbadora na transferência de responsabilidades, continuidade das atividades agrícolas e para novos futuros estudos na aérea.

O trabalho está estruturado em cinco sessões, incluindo esta primeira. Na segunda parte é apresentada a revisão literária, abordando a conceituação da sucessão familiar e seu processo sucessório. A terceira parte contempla os procedimentos metodológicos que fundamenta a pesquisa. Na sequência, apresenta-se as análises dos resultados, e, por fim, as considerações mais relevantes sobre a temática abordada, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

## 2. SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão na empresa familiar, segundo Cohn (1991), deve ser considerada como um processo, e não como um evento. É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares seja considerá-la como um evento. A sucessão representa a continuidade de um negócio e do nome da família e necessita de planejamento para que ocorra de maneira serena. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos, a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar.

Com isso, o processo de sucessão na empresa familiar deve ser gerenciado de modo eficiente, tendo em vista o acirramento do mercado e o fato dessas empresas exercerem influência sobre os clientes, fornecedores e concorrentes, ou seja, no cenário em geral (OLIVEIRA, 1999).

Neste contexto, o autor Lansberg (1999) salienta que é necessário definir quais serão os critérios utilizados na escolha do sucessor e qual processo de sucessão a empresa deverá buscar.

Assim devem-se planejar os momentos que antecedem a sucessão e atentar-se para a profissionalização do futuro sucessor, bem como a dos proprietários, que contribuirão para a solução dos conflitos familiares.

Portanto, a escolha do sucessor deve ocorrer de forma planejada, atentando-se para projetos com visão de curto, médio e longo prazo, que envolvem a formulação dos objetivos da sucessão, o desenvolvimento de estratégias e de políticas do processo sucessório. Com vista ao bom desempenho da empresa e capacitando o herdeiro que assumirá a empresa. Assim a empresa pode definir que sua filosofia após a sucessão, poderá continuar sob a gerência da família ou transferir a direção da empresa para um executivo contratado que não faça parte do ciclo familiar (FERRAZA, 2010).

Contudo, o planejamento sucessório empresarial e o processo de sucessão se referem a medidas jurídicas preventivas que, embora visem resguardar o bem estar da empresa familiar, prevendo possíveis conflitos de interesses, criam desde já, regras de convivência profissional e familiar entre os proprietários, herdeiros e funcionários, com o objetivo de suavizar ao máximo os impactos e as despesas da sucessão e impedir a tão temida falência empresarial (SPANEVELLO, 2008).

Segundo o autor Bernhoeft (1999, p. 34), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Já, Oliveira (1999, p. 56) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Todavia, o processo sucessório para que ocorra de uma maneira adequada, sem trazer danos para as empresas, é necessário, a busca de conhecimento e planejamento muito tempo antes de acontecer a sucessão, cabe ao proprietário buscar informação, discutir com a família planos de troca de comando para assim quando chegar o momento, a empresa possuir um sucessor que já está habituado a empresa, que conhece o ramo de atividade, e que tenha competência para gerenciar o negócio da família (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010).

Para o autor Oliveira (1999) o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido. Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

Em relação à transferência de poder e, principalmente, de autoridade, ela está intimamente ligada à como a geração antiga está lidando com a situação sucessória. Isto pode ser determinante em como os demais interessados no processo, notadamente o corpo gerencial, fornecedores, acionistas e outros, perceberão o novo líder sucessor. Isto sem contar que, por óbvio, o sucessor deverá mostrar-se interessado e especialmente preparado, tanto do ponto de vista da capacitação técnica, quanto da habilidade nos relacionamentos e na negociação, em dar continuidade ao empreendimento (LANSBERG, 1999).

De qualquer forma, suceder é provavelmente um desafio tão grande quanto o de ser sucedido. Neste ponto, o sucessor deve ter uma preocupação grande com o equilíbrio entre uma postura idealmente compreensiva e inclusiva em relação à família e às próprias dificuldades da geração anterior em relação ao processo sucessório, ao mesmo tempo em que não abre mão dos seus próprios sonhos profissionais e pessoais por conta da aposta feita na empresa familiar (LODI, 1998).

De acordo com o autor Oliveira (2006), ao preparar o herdeiro que lhe sucederá, é necessário que o atual gestor utilize sua experiência acumulada para respaldar o sucessor que ainda não domina conhecimentos relevantes para a sobrevivência do negócio. O processo de formação do sucessor, já deveria começar quando os herdeiros ainda são crianças para que eles tomem gosto pelo negócio, de forma que o dirigente melhor identifique seu possível sucessor.

Para Lodi (1998) a sucessão, em grande parte, das empresas familiares gera muitos conflitos. Sendo este problema, advindo da estrutura familiar que está inserida há vinte ou trinta anos. A continuidade da gestão familiar é constituída em longo prazo. Sendo construída pelos pais conforme a maneira em que eles orientaram e prepararam os filhos para que, dessa maneira, os mesmos possam assumir os trabalhos da família.

Com isso é importante que o pai ou proprietário faça um planejamento da sucessão, pois fazendo isso ele perceberá cedo se o filho tem aptidão para o negócio, podendo assim tomar as iniciativas antes que seja tarde demais (OLIVEIRA, 1999)

Segundo o autor Weisheimer (2004), o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira se deram calcados sobre as empresas familiares, que estão hoje, ou estiveram até pouco tempo, nos mais diversos setores, exercendo as mais diversas atividades. Sejam elas pequenas médias ou grandes empresas familiares, foram de vital importância na história no desenvolvimento econômico e social do país.

Para tanto, em relação ao processo de sucessão, os mecanismos de governança têm um papel de orientador, por meio de seus mecanismos. É nesse momento que há necessidade de separar a gestão da empresa das questões familiares. As estruturas de governança podem auxiliar no estabelecimento de papéis para os agentes que participam da empresa, estejam eles alocados em uma ou mais esferas que compõem as dimensões da empresa familiar: família, gestão e propriedade (BERTUCCI *et al*, 2009).

Todavia, o autor Bento (2003) destaca as alternativas de planejamento sucessório empresarial familiar englobada pela governança familiar, quais sejam: Protocolo Familiar, Conselho de Família e Conselho de Administração.

A instituição do Protocolo Familiar visa estabelecer regras que orientem o relacionamento da família com a empresa e a administração de conflitos de interesses, possuindo o escopo de: manter a transparência na sociedade empresarial familiar; planejar a educação das futuras gerações de sócios; identificar talentos na família voltados para a continuação da empresa, dentre tantos outros objetivos (BENTO, 2003, p. 179).

Este mecanismo é bastante útil num planejamento sucessório de empresa familiar, haja vista que busca regulamentar os procedimentos que serão adotados quando do surgimento de futuros conflitos familiares, assim, quanto maior a abrangência dos assuntos discutidos, maior será a sua eficácia (BERNHOF; GALLO, 2003).

Contudo, o autor Silvestro (2001) ressalta que será a partir de ações com relação ao futuro dos jovens, o entendimento da sucessão, a facilitação do conhecimento sobre o processo de desenvolvimento e gestão das novas propriedades, que haverá sucesso na continuidade do meio rural, que é essencial para o país. A valorização do jovem na agricultura levará o Brasil ao sucesso, e a continuidade de uma cultura agrícola.

Em síntese, a capacitação e o incentivo dos jovens, são de fundamental importância para que a sucessão familiar rural ocorra de maneira eficiente e eficaz. Para um país que é baseado no sistema agrícola, a transição dessas propriedades, acompanhadas de desenvolvimento, faz com que a economia cresça, e conseqüentemente gere e mantenha empregos para a população (FILHO; BATALHA, 2005).

Sendo assim, pode-se concluir que na empresa familiar é fundamental de que o sucessor busque o conhecimento e o interesse pessoal do indivíduo que futuramente irá representar a

organização independentemente de seu cargo dentro da empresa. Oliveira (1999) salienta que a relação entre Pai e Filho é crucial para o desenvolvimento da empresa, pois o pai na maioria das vezes tem muito conhecimento e experiência para repassar ao filho, já o filho no começo da carreira vem com muita vontade em mostrar trabalho e geralmente com ideias novas para acrescentar e inovar a empresa.

## 2.1 SUCESSÃO FAMILIAR RURAL

A quantidade de famílias no âmbito agrícola vem diminuindo, consideravelmente, nos últimos anos. De modo superficial, pressupõe-se que sejam devidos a alguns problemas, como: o rápido crescimento das cidades e a falta de oportunidade do homem do campo ao acesso a terra. Porém, para alguns autores, a verdadeira realidade das empresas rurais, é a falta de sucessores, da continuidade dos trabalhos e da cultura do homem do campo. (SILVESTRO, 2001).

Ainda de acordo com Silvestro (2001), quem assume a continuidade da profissão se depara com um problema característico, o tamanho da propriedade familiar. O que impede o mesmo de expandir a potencialidade produtiva do negócio, dificultando a permanência do jovem. Isto, porque o mesmo possui o desejo de ampliar sua expectativa de vida.

O autor acima citado destaca que, integrando estas partes em todo o processo da oferta de terras por parte de seus titulares, provocada pelo envelhecimento dos mesmos; e o encontro de novas oportunidades de trabalho fora da agricultura, fez com que houvesse essa expressiva ausência de sucessores aptos a dar continuidade à propriedade rural.

Conforme Weisheimer (2004) a migração da juventude está se tornando rotineira, principalmente dentro da agricultura familiar. Esse afastamento dos jovens do meio rural, não advém da grande oferta de trabalho nos centros urbanos, mas sim das baixas perspectivas de crescimento no campo.

Porém, Silvestro (2001) salienta que uma das menções para a continuidade dos jovens no campo, está diretamente relacionada à obtenção de crédito agrícola. Isto faz com que haja um envolvimento na decisão referente ao destino destes recursos, podendo estes, serem alocados de tal maneira, a facilitar os trabalhos na atividade agrícola.

Entretanto, a agricultura familiar vem ao longo dos anos trabalhando e interagindo com a natureza, cultivando as vegetações utilizando-se das reservas de águas, sentindo o ar e o calor do sol e percebendo o quanto todo esse sistema é importante para seus trabalhos com sua família e como são necessários para todos os seres vivos. Além de todo esse envolvimento com a natureza, a agricultura familiar gera empregos. Sendo assim, ela não é simplesmente uma produção de alimentos, mas sim um amplo espaço de oportunidades. Pois cada trabalho gerado no círculo da propriedade, é um posto de trabalho sendo ocupado por uma pessoa gerando um emprego e mão-de-obra agrícola (EPAGRI, 2016).

Já, para Filho e Batalha (2005) a agricultura familiar se define por alguns parâmetros: o trabalho com mão de obra familiar, sendo este superior à mão de obra contratada, e alguns trabalhos específicos sendo realizados pelo produtor rural, hoje já intitulado como empresário rural, o qual, além dos trabalhos braçais da propriedade, realiza toda a parte administrativa e contábil da mesma, onde este indivíduo é o principal integrante da família intitulado como patriarca.

Ainda, para os autores acima supracitados, a compreensão da gestão em relação à agricultura familiar está, em sua grande maioria, em defasagem, pois a gestão não é tratada como deveria. É importante que seja efetivamente colocada aos novos empreendedores rurais,

para que estes entendam a importância do conhecimento que estarão agregando a sua sucessão dentro da agricultura.

Contudo, Flores (2006) destaca que o novo modelo da administração da agricultura familiar apresenta características muito peculiares que vem ao encontro das propriedades agrícolas, o novo empreendedor rural. O agricultor tem um dinamismo muito grande dentro da propriedade, no qual desenvolve uma atividade produtiva, buscando inovações, adicionando valor às suas atividades e produtos.

No entanto, a gestão agrícola é tratada somente nos aspectos financeiros, nas questões referentes ao custo, finanças e contabilidade, unicamente para controle de custos. A gestão agrícola vai muito mais longe que o controle desses custos. Ela vai ao encontro de uma visão de sistemas no qual estão englobadas: a gestão de qualidade, planejamento, controle de produção e logística, e o mais importante, a questão sucessória na agricultura familiar. (FILHO; BATALHA, 2005).

Ainda que o jovem assuma a gestão da propriedade, geralmente as principais decisões de investimentos, de maior proporcionalidade, passam por uma discussão com toda a família. Neste caso, pai e filho realizarão um trabalho conjunto, para obter um real funcionamento e direcionamento das atividades da propriedade (TEDESCO, 2001).

O futuro da permanência dos jovens na agricultura dependerá das ações que serão tomadas com relação ao conhecimento de todo o processo decorrente da sucessão, pois é dessa importante área de profissionais que depende o nosso país (SILVESTRO, 2001).

Entretanto, diversos autores realizaram pesquisas, para identificar os principais resultados do processo sucessório em empresas familiares. Em seguida, serão apresentadas algumas análises auferidas a partir de estudos empíricos.

Os autores Alcântara e Filho (2014) destacam em sua pesquisa o processo de sucessão dentro do contexto de desenvolvimento da empresa rural brasileira de controle familiar. O objetivo de pesquisa dos autores foi aprofundar o entendimento do processo de sucessão e os desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento da empresa rural.

Chegaram às conclusões de que, as motivações para a continuidade de empresa rural conjugam a ligação efetiva entre os familiares e a empresa familiar. Com isso, os desafios identificados ressaltaram implicações da pulverização da propriedade para a adoção de estratégias de crescimento e a motivação da geração mais jovem para dar continuidade ao empreendimento familiar (ALCÂNTARA; FILHO, 2014).

Já, a pesquisa de Costa *et al.* (2015), analisa que a sucessão empresarial é fundamental para as organizações familiares, pois muitas se extinguem em virtude dos problemas sucessórios, na transição entre a primeira e a terceira geração. Os autores buscaram analisar o processo sucessório de cinco empresas familiares de pequeno e médio porte.

Dentre os principais resultados encontrados destacaram, a ausência do planejamento formal da sucessão e de que os sucedidos permanecem na empresa. Concluíram que a ausência de preparação dos sucessores e de planejamento da sucessão pode ocasionar conflitos em relação à distribuição da herança e perdas financeiras (COSTA *et al.*, 2015).

A partir deste desenvolvimento teórico acerca da sucessão familiar, percebe-se que o termo é frequentemente relacionado com a empresa familiar e sua gestão empresarial, sendo que a sucessão deve ser muito bem desenvolvida dentro das empresas. É preciso que as organizações estejam dispostas a adotar esta visão estratégica, pois esta não depende apenas da empresa, mas da estrutura financeira e da cultura organizacional, que a organização fornece para que seus sucessores possuam a mentalidade aberta quanto à permanência dentro da empresa.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo quanto a sua natureza, caracteriza-se como teórico-empírico, pois a parte teórica da pesquisa teve sua sustentação embasada em livros, periódicos da área, documentos legais, regulamentos, artigos científicos, dissertações. Já a parte empírica utilizou dados primários coletados através da pesquisa de campo que foi realizada no período proposto (RAMPAZZO; CORRÊA, 2008).

No que se refere à abordagem do problema, este estudo se classifica como qualitativo. Segundo Rampazzo e Corrêa (2008) a pesquisa qualitativa vai ao encontro de instrumentos de dados respondendo questões particulares dos entrevistados como exemplo a história de vida dos entrevistados para melhor entendimento da teoria. Considerando-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, esta pesquisa proporciona um entendimento do assunto e torna-o mais esclarecido.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi realizada de forma descritiva. Conforme Rampazzo e Corrêa (2008) este modelo de estudo vem ao encontro da descrição de alguma coisa, apresentando as características de determinada população ou fenômeno, ou fatos relacionados a observar, registrar, analisar e estabelecer correlações entre os dados coletados do que se vê e com o que se observa.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. O estudo de caso mostra-se adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, no qual os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente percebidos e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas: entrevistas, arquivos, documentos, observação. Para este trabalho, foram utilizados casos múltiplos. Os dados foram coletados a partir de entrevistas com roteiros semi-estruturados com os proprietários e herdeiros das propriedades rurais (YIN, 2005).

As entrevistas semiestruturadas permitem aos entrevistados se expressarem de forma livre; ao entrevistador cabe guiá-los por meio de questões abertas, relacionadas ao tema que está sendo estudado. Como a informação procurada corresponde a níveis psicológicos profundos, nas quais nem mesmo os entrevistados compreendem a níveis psicológicos profundos, nas quais nem mesmo os entrevistados compreendem suas reais motivações, deixar um grau de liberdade ao entrevistado pode induzi-lo a fornecer informações mais profundas e precisas sobre o problema abordado (EVEILLARD, 2001).

A análise dos dados coletados ocorreu por meio da análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2011) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores que permitam a geração de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Foi realizada uma comparação dos resultados com a literatura pertinente apresentada na fundamentação teórica deste trabalho, visando verificar a proximidade entre a realidade pesquisada e as indicações dos autores. Os dados coletados também foram analisados em relação ao modelo teórico desenvolvido pelo autor desta pesquisa, a fim de possibilitar a proposição de um conjunto de etapas para o processo de implementação da governança na empresa familiar.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA (EMPRESAS ANALISADAS)**

Nesta pesquisa foram realizadas quatro pesquisas de profundidade com proprietários e herdeiros de empresas rurais, estas não serão identificadas no decorrer da pesquisa, sendo denominadas como Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D.

Vale salientar que o objetivo geral deste trabalho é compreender o processo de Sucessão Familiar nas empresas familiares rurais de Itapiranga.

Para melhor caracterizar o perfil da amostra, os resultados são apresentados no Quadro 01.

**Quadro 01: Perfil do proprietário fundador**

Proprietário	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Idade	45	48	50	48
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Formação	Ensino	Ensino	Ensino	Ensino
Acadêmica	Fundamental Incompleto	Fundamental Incompleto	Fundamental Incompleto	Fundamental Incompleto
Cargo na Empresa	Direção	Operacional	Operacional	Operacional
Setor	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços
Geração Familiar	1ª	1ª	1ª	1ª
Número de funcionários	2	2	3	4
Principal Característica da empresa familiar	O sucessor provavelmente pertence à família.	O sucessor provavelmente pertence à família.	Confiança mútua entre os participantes da empresa.	O sucessor provavelmente pertence à família.

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que todos os proprietários fundadores possuem um baixo grau de escolaridade, uma vez que todos possuem apenas o ensino fundamental incompleto. Nota-se que a grande maioria dos entrevistados é de uma geração anterior a mais nova encontrada nesta pesquisa. O que significa que as gerações recentes não estão se interessando pela vida agrícola e, por conseguinte, a população rural está envelhecendo.

Analisa-se de que todas as empresas são dirigidas por proprietários homens e de que as mesmas que estão em estudo estão na sua primeira geração familiar, o que pode não ocasionar muitos conflitos familiares, por não apresentarem grande número de familiares envolvidos na gestão empresarial.

Ainda, percebe-se que três empresas familiares escolheram como característica principal que o sucessor provavelmente pertence à família, o que se torna um fator muito relevante para a futura escolha do sucessor na empresa.

## 4.2 HISTÓRICO DOS ESTUDOS DE CASOS

No segundo bloco da entrevista foram questionados sobre a Perspectiva Histórica da empresa. Na primeira e segunda pergunta deste bloco foi discutida aos entrevistados a história da fundação, entrada de herdeiros na empresa e as principais crises enfrentadas pela empresa.

### 4.3 EMPRESA A

A Empresa A foi fundada em 1993 com a aquisição de uma área rural. Com isso, o casal fundador veio residir para Itapiranga, onde, no qual estavam residindo no Paraguai. A entrada



de herdeiros foi a partir do nascimento dos filhos nos anos de 1994 e 1996. Suas principais crises enfrentadas foram: a seca, doenças e a demanda de preços não favoráveis.

A família é constituída pelo casal (fundadores) e dois filhos. O filho mais novo trabalha como professor de informática em escolas do município. Já, o filho mais velho, futuro sucessor da empresa trabalha juntamente com seus pais nas atividades da empresa, se especializando na área, como futuro agrônomo. Dentre de suas atividades rurais destacam-se a bovinocultura de leite e a produção de tabaco.

#### 4.4 EMPRESA B

A Empresa B foi fundada em 1991 com a herança do imóvel dos pais do fundador. A entrada de herdeiros aconteceu a partir do nascimento dos três filhos, nos anos de 1992, 1994 e 2003. O filho mais velho é o sucessor da propriedade, sendo que coordena a maioria das atividades da empresa. Já, o segundo filho é caminhoneiro, retorna apenas nos finais de semana. A caçula da família tem apenas 13 anos, com isso, não pode se afirmar o que vai decidir pra sua vida.

As principais atividades da empresa é a bovinocultura de leite e a suinocultura. As principais dificuldades que enfrentaram na época de instalação da empresa no imóvel, foram à falta de água e energia elétrica. Pelo fato, de naquele tempo não existir água canalizada nos interiores e também pelos custos de instalação de energia elétrica serem muito elevados.

#### 4.5 EMPRESA C

A Empresa C foi fundada no ano de 1988 com o enlace matrimonial dos fundadores, com isso, o fundador recebeu de seus pais a propriedade, na qual, começou as suas primeiras atividades. Sua empresa é constituída pelo casal (fundadores) e dois filhos. O filho é formado em bacharel em administração e é o sucessor da empresa rural, coordenando as principais atividades da empresa. Já, a caçula também ajuda nas atividades da família, na qual, também está se formando como bacharel em administração.

A entrada de herdeiros na empresa aconteceu nos anos de 1990 e 1995, a partir do nascimento dos filhos. Atualmente, as principais atividades da empresa é o cultivo de grãos e a suinocultura. As principais dificuldades e crises passadas pela empresa foram a alta da demanda de preços não favoráveis e a Doença Aujeszky, que no ano de 2001 vitimou todas as leitoas em reprodução da unidade de UPL.

#### 4.6 EMPRESA D

A Empresa D foi fundada no ano de 1990 com o enlace matrimonial do casal fundador. Com isso, receberam como herança dos pais da fundadora o lote de terra. A entrada de herdeiros na empresa ocorreu cinco anos mais tarde, no ano de 1995 e em seguida no ano de 1998. As filhas gêmeas mais velhas estão se profissionalizando na área, se formando em bacharéis em administração, e ajudam ativamente nas atividades da empresa. Já, o filho caçula também está se profissionalizando na área como futuro contador, na qual, também ajuda ativamente nas atividades da empresa.

As principais atividades da empresa é a bovinocultura de leite, suinocultura e o cultivo de grãos. As principais dificuldades enfrentadas pela empresa foram a seca do ano de 2001 e 2002.

## 4.2 PRINCIPAIS ANÁLISES DOS ESTUDOS DE CASOS

No segundo bloco da entrevista foram questionados sobre questões familiares e grupais, os proprietários destacam alguns fatores principais, liderança; trabalho em equipe e conflitos, conforme apresentado no Quadro 02.

**Quadro 02: Questões familiares e grupais**

Fatores:	-Liderança -Trabalho em equipe -Conflitos
----------	---

Fonte: Elaboração própria

Na primeira pergunta deste bloco aos entrevistados foram discutidas a percepção e visão em relação ao futuro e permanência na organização, comentando sobre a motivação dos entrevistados para trabalharem na empresa. Segundo o entrevistado da empresa A, a maior motivação foi a lucratividade: “Em geral não estaríamos na atividade agrícola se não existisse rentabilidade na empresa, por isso a maior motivação na nossa organização é o lucro”.

Já o entrevistado da empresa B, além de salientar a lucratividade uma das maiores motivações da sua empresa, destacou o gosto pela área: “A nossa maior motivação em continuar as atividades da empresa é saber de que, só vai ser preciso tocar o negócio, administrar e seguir adiante [...] amamos o que fazemos”.

A partir da resposta dos entrevistados, pode ser examinado que todos os proprietários levam em consideração a lucratividade como fonte de motivação pra a continuidade em suas atividades na empresa, e conforme Chiavenato (1999) é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Contudo, a motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que seus objetivos sejam atingidos. Proprietários e herdeiros motivados se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem, fazendo além do que suas obrigações se preocupando com o andamento da empresa (NAKAMURA, 2005).

Em seguida, foi questionado aos entrevistados referente à liderança preocupada com a integração, valores, comunicação e momentos de socialização. Segundo o entrevistado da empresa C:

Sempre procuramos liderar os nossos filhos para que estes desenvolvam o gosto pela área, integramo-nos à eles repassando os valores da empresa sempre, pois isso evita conflitos. [...] buscamos sempre aplicar feedbacks em nossos filhos para que estes sejam reconhecidos dentro da empresa pelas suas atividades desempenhadas.

Já o entrevistado da empresa D relatou que:

A liderança é essencial em uma empresa, pois esta é responsável por motivar e incentivar a participação de todos na integração de tarefas. Para isso, nós como proprietários buscamos a comunicação entre todos, dialogando-nos e socializando uns com os outros.

De acordo com as opiniões dos entrevistados, verificou-se de que a liderança é um processo que influencia nas atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (ROACH; BEHLING, 1984, p.46). Como em toda e qualquer tipo de empresa, no meio rural também existe a necessidade de possuir gerentes ou líderes com habilidades de planejamento, de organização, de direção, de controle e avaliação para a produção rural.

Para tanto, um líder é mais um guia que um condutor, pois este influencia herdeiros através do processo de comunicação, integração e socialização para objetivos comuns da empresa. Um bom líder é acima de tudo aquele que motiva seus liderados, para o sucesso do empreendimento rural (TANNENBAUM, WESCHILER, MASSARIK, 1961, p.24).

O próximo questionamento foi referente à existência de interferências na empresa por parte de membros da família não pertencentes à gestão. O entrevistado da empresa B relatou que: “Temos um filho que é caminhoneiro, que volta todo final de semana, porém ele não interfere na gestão da nossa empresa”.

Já o entrevistado A também salientou que: “Nosso filho mais novo é professor, ainda mora com nós, mas não interfere na gestão da empresa”.

Conforme relatado pelos proprietários e herdeiros às empresas familiares são formadas por membros da mesma família, e geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. As empresas familiares são de grande importância na economia, sociedade e na política mundial e representam a maioria em todos os países (BERNHORET, 2011).

O período de sucessão é de suma importância para a permanência de uma empresa familiar, nesta etapa é preciso realizar as atitudes necessárias para que a sobrevivência da empresa seja realizada com sucesso, sendo que, não pode existir a interferência por membros familiares não participantes da gestão da empresa, para não ocasionar futuros conflitos na mesma (ANTONIALI, 2004).

A próxima pergunta foi referente a apresentação das relações de poder na família e na empresa. O entrevistado da empresa C relata que: “As relações de poder tanto na família como na empresa, acontecem sempre de forma conjunta [...] procuramos sempre buscar a opinião de todos, para a chegada de uma decisão final. Às vezes acontecem atritos de ideias, mas nada que seja grave e prejudique a gestão familiar.”

Contudo, o entrevistado da empresa B também relatou que suas relações de poder são realizadas de forma conjunta: “A nossa empresa possui as mesmas relações de poder em ambas, por ser tratar de uma pequena empresa familiar”.

Diante do exposto, averigua-se que o fato de a empresa familiar estar calcada na intercessão de dois ambientes, empresarial e familiar, cada qual estabelecendo seu conjunto de valores, normas, princípios, comportamentos e regras, torna a interação desses dois ambientes bastante complexos. Para isso, é preciso saber separar os dois ambientes e não misturá-los, independentemente das relações de poder (DAVI; STERN, 1980).

Na questão seguinte interrogamos de que se a pessoa que exercia o papel de liderança na família, também ocupava a posição de liderança na empresa. O entrevistado da empresa D afirmou que: “Sim, a fundadora exerce o papel de líder tanto na família, como na empresa. [...] é ela quem puxa a frente das decisões tomadas e atividades”.

Já o entrevistado da empresa A, afirmou “Sim, o fundador é que possui o papel de líder em ambas”.

Percebe-se aqui a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, que segundo Mota (1997) significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Existe possibilidade de trabalho em equipe pelos herdeiros, como é feito e quais as dificuldades foi outra pergunta realizada aos entrevistados, nisso o entrevistado da empresa D respondeu: “O trabalho em equipe pelos herdeiros é possível sim, pois estes se entendem muito bem, às vezes existe pequenas dificuldades como os conflitos de ideias, porém sempre são discutidos e resolvidos de forma amigável”.

A empresa C também apontou suas dificuldades: “O trabalho em equipe é possível sim, porém existem dificuldades como desentendimentos, conflitos de ideias, todavia sempre são resolvidos da melhor maneira possível.[...] juntos completamos a atividade com o conhecimentos de ambos”.

De acordo com as narrativas, verifica-se que o trabalho em equipe é possível entre os herdeiros, porém acontecem divergências. Para isso, os autores Katzenbach e Smith (1994) destacam que o trabalho em equipe é formado por um grupo de pessoas em pequena quantidade, cujo conhecimento é complementado, os membros são comprometidos com as metas e todos se mantêm conjuntamente responsáveis pela performance e alcance do objetivo. Para tanto, o trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais a intuição está presente no processo de decisão e age como complementar a racionalidade.

Depois de questionar os entrevistados sobre as dificuldades, buscamos saber qual a opinião em relação ao protocolo familiar. Porém todos os entrevistados ressaltaram que o protocolo familiar não se aplicava na gestão da empresa familiar. Desta forma, não souberam responder as questões referentes ao protocolo familiar.

Como protocolo familiar entende-se um conjunto de critérios que estabelece direitos e obrigações, coletivas e individuais, para um grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns através do vínculo societário, seja ele herdado ou iniciado através da livre escolha entre as partes. Cabe ressaltar que, como são pequenas-médias empresas familiares, não existe a necessidade da realização de um protocolo familiar (BERNHOF; GALO, 2003).

Em seguida foi perguntado aos entrevistados, referente a existência de conflitos pessoais relacionados com a gestão da empresa entre os familiares e quais as suas principais causas de conflito. O entrevistado da empresa A argumentou que: “Sim existe conflitos relacionados com a gestão da empresa entre os familiares, sendo que suas principais causas são os desentendimentos e atritos de ideias”.

Já o entrevistado da empresa C, relatou que: “não existem conflitos pessoais relacionados com a gestão da empresa entre os familiares”.

Subsequentemente ao exposto, ficou evidente que nem sempre existem conflitos em empresas. Corroboram com este olhar, os estudos originários de Moscovici (2000) afirmando de que não existe uma “receita” apropriada para a resolução de conflito. Ainda segundo o autor, antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação. Todavia, é sempre necessário que os conflitos sejam resolvidos, para o bem da empresa e de toda família.

Na questão seguinte interrogamos de que se esses conflitos prejudicassem a gestão da empresa e se são tratados de alguma maneira. O entrevistado da empresa B afirmou que:

Embora em empresas sempre existirem conflitos, na nossa opinião eles prejudicam sim a gestão da empresa. Os conflitos são tratados para a resolução destes pelo diálogo, compreendendo-se o ponto de vista de todos os envolvidos.[...] nunca aconteceu um grande conflito em nossa empresa, apenas pequenos conflitos de ideias.

Já o entrevistado da empresa D advertiu que: “não existem conflitos em nossa empresa, porém, caso houvesse estes prejudicariam sim a gestão da empresa”.

Neste contexto, Cohen (2003) afirma que a resolução de um conflito conduz a novos e diferentes conflitos e assim, indefinidamente, parece ser algo inacabável. O conflito dentro das organizações sempre existiu, na visão dos gestores diz respeito ao que pode ser feito para que os conflitos sejam sanados de uma forma estratégica ou utilizados para fazer aflorar comportamentos e atitudes que venham a contribuir na realização de trabalho e no alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

O último bloco de perguntas traz a relação de questões organizacionais. Ao analisar a organização, os proprietários gestores levaram em consideração alguns fatores principais, hierarquia; valores; clima organizacional e os conselhos, como demonstra o quadro 02 a seguir.

Quadro 02: Questões organizacionais

Fatores:	-Hierarquia -Valores -Clima organizacional -Conselhos
----------	--

Elaborada própria

Na primeira pergunta desse bloco foi discutida aos entrevistados sobre a existência de um organograma, se este é seguido, se ele atende a critérios de competência ou a laços de consanguinidade e também se a hierarquia é obedecida. Conforme o entrevistado da empresa A: “Na nossa empresa tem um organograma, ele é seguido e atende critérios por competência devido às inúmeras atividades a serem feitas na empresa, e nem todos serem capazes de realizá-las”.

Já o entrevistado da empresa B, salientou que: “Na nossa empresa não temos organograma, as nossas tarefas são distribuídas e desempenhadas no decorrer do dia, atendendo por critérios de competência”.

Percebe-se assim que a empresa A é bem mais estruturada do que a empresa B. Empresas que apresentam organograma em sua estrutura organizacional, segundo Cohn (1991) demonstram a sua estrutura “formal” organizacional com melhores resultados, representando a divisão do trabalho através do fracionamento da organização em setores que agrupem suas atividades.

Em seguida, foi questionado aos entrevistados referente aos valores da empresa. O entrevistado da empresa D apontou que: “os valores da nossa empresa são honestidade, trabalho em equipe, cumprimento de horários, cumprimento do planejamento estratégico da empresa e respeito”.

Já, o entrevistado da empresa C, apontou que os valores de sua empresa eram: “transparência, ética, confiança, respeito, compromisso e responsabilidade”.

Conforme relatado pelos entrevistados os valores de suas empresas espelham os padrões de comportamento institucional da organização, servindo como norte para a definição do planejamento estratégico da empresa.

A percepção a respeito do clima organizacional na empresa foi à próxima pergunta realizada aos proprietários e herdeiros das empresas. Segundo o entrevistado da empresa D relatou de que: “O clima organizacional está muito bom, não tem o porquê de nós se queixarmos”.

Já, o entrevistado da empresa A ressaltou de que: “A nossa cultura de empresa está em ótima sintonia, tendo em vista que quase não existem conflitos na empresa”.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que as empresas são conhecidas por suas peculiaridades próprias. Nesse contexto, o autor Chiavenato (2004) ressalta que uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, obtendo ganhos de produtividade e favorecendo um ótimo ambiente de trabalho a toda a família.

A última pergunta foi referente às dificuldades de implantação de conselhos e de quais seriam os fatores facilitadores para a implantação desses conselhos. O entrevistado da empresa B relatou que:

Na maioria das vezes não temos dificuldades na implantação de conselhos, às vezes a conflitos de ideias, isso pelo fato de os herdeiros serem de outra geração fazendo com que muitas vezes não aceitem o nosso ponto de vista referente à realização de determinada atividade. [...] os fatores facilitadores na implantação desses conselhos é o dialogo, trocando ideias é que conseguimos chegar a um objetivo comum.

Já, o entrevistado da empresa C relatou que:

Encontramos dificuldades na implantação de conselhos quando os nossos filhos (herdeiros) não aceitam as nossas ideias. [...] como nós somos mais experientes, utilizamos como base a experiência na realização das atividades, porém nossos filhos querem inovar muitas coisas, colocando muitas vezes as atividades em risco, fazendo com que entramos em discordância. Porém, na troca de ideias entramos em acordos comuns facilitando assim a implantação de conselhos.

Com isso, pode-se afirmar que a troca de ideias é essencial, pois o dialogo é também uma discussão ou uma troca de impressões com vista a chegar a um entendimento interessando ambas as partes (FERRAZA, 2010).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como acontece o processo de sucessão familiar a partir da análise do contexto organizacional e da estratégia como prática em empresas rurais. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, visto que foi possível identificar as principais dificuldades encontradas pelas empresas e pela família empresária no que se refere a continuidade dos seus negócios.

No cotidiano, percebe-se de que as empresas passam por muitas dificuldades de relacionamento, principalmente, entre os familiares. Eles tendem a se comportar na empresa seguindo as mesmas regras e padrões de relacionamento utilizados em casa. Os conflitos já existentes podem se acentuar, ou seja, pode aumentar a rivalidade entre os irmãos, trazendo consequências negativas para a empresa.

As empresas familiares ocupam um lugar de destaque na economia brasileira e também no contexto mundial. Foi possível identificar que as principais dificuldades na gestão empresarial deste tipo de organização referem-se a conflitos de ideias e pequenos desentendimentos. Esse tema envolve discutir problemas como a realização da transferência de poder de uma geração para outra, os obstáculos para o desenvolvimento do processo de profissionalização e também os conflitos entre os familiares na empresa.

Muitas empresas já passaram pelo processo de sucessão e obtiveram sucesso, estas são exemplos vivos para empresas que ainda vão passar pela sucessão. Mas infelizmente como podemos analisar ao longo do trabalho, as empresas que estão ou que se preparam para esse

processo são a minoria, pois no Brasil as empresas familiares ainda não se adaptaram e não se preocupam com a chegada desse momento, fator esse que leva essas empresas muitas vezes a falência ou a brigas familiares bastante desgastantes, podendo até em alguns casos romper laços familiares.

Nas empresas brasileiras a cultura de se planejar o processo sucessório quase inexistente nos dias de hoje, esse fator realmente é bastante preocupante, pois empresas aonde esse processo não é planejado tem grandes chances de fechar e contar com brigas familiares desnecessárias.

Pode-se ver que além de um processo sucessório geralmente ser inevitável na maioria das empresas, é um processo de extrema dificuldade, onde existem vários fatores a serem levados em consideração, para realizar um processo sucessório satisfatório para o fundador, para toda família envolvida e também para que a continuação dos negócios continue, gerando lucro e orgulho para família.

Assim, conclui-se a importância do planejamento sucessório na sucessão de uma empresa familiar, constatando que existem possibilidades e maneiras de sucessão de empresas familiares que com o devido planejamento e conhecimento pode levar muitas empresas a continuar anos no mercado, independentemente da geração que estará no comando. Com isso as empresas familiares poderão ter herdeiros em uma empresa em situação patrimonial planejada e protegida, buscando cumprir com seu papel dentro da organização, e conseqüentemente gerenciar a empresa e seu patrimônio empresarial por várias gerações.

Dessa forma com a realização do presente trabalho houve uma compreensão das organizações administradas ou controladas por familiares e todo o processo sucessório que envolve essas empresas, também sugerindo as empresas familiares que reconheçam quando está na hora de entregar a gestão da empresa para seu sucessor, implantar um planejamento para que essa troca de gestão ocorra da melhor forma possível, pois assim, a empresa com certeza sairá ganhando e estará sempre inovando.

E por último é preciso ter muito claro, para isso ocorrer da melhor forma, a preparação do sucessor é fundamental para a empresa conseguir dar continuidade ao trabalho proposto e assim crescer, com isso tornando o processo de sucessão um sucesso.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** – São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado: entre eficiência e democratização.** Barueri: Manoele. 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar.** São Paulo: Nobel, 1999.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. n.11, v.31, p.152-167, 2009.

COHN, Mike. Passando tocha: **Como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CORRÊA, Fernanda Zanin Mota; RAMPAZZO, Sônia Elisete. **Desmitificando a Metodologia Científica**: guia prático de produção de trabalhos acadêmicos. Erechim: Habilis, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EPAGRI. **Jovens agricultores discutem futuro em encontro estadual**. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/?p=17690>. Acesso em: 13 out 2016.

EVEILLARD, Florence. **L'étude de motivation pour prendre en compte le point de vue des Agriculteurs**. Lignes. France: Institut de l' élevage, 2001.

FERRAZZA, E. **A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FILHO, Hildo M. S.; BATALHA, Mario O. **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005.

FLORES, Aécio Witches. **Gestão rural**. Porto Alegre: Dos Autores, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANSBERG, I. **Succeeding generations realizing the dreams of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.



RIGGS, James Lear. **Administração da produção:** planejamento análise e controle, uma abordagem sistêmica [por] James I. Riggs; tradução Eda Quadros, coordenação de urbano Kurilo, revisão técnica de Osvaldo Scaico. São Paulo: Atlas, 1976.

RODRIGUES, Weslei A.; REIS NETO, Mário T.; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. Rev.

Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014.

ROTHWELL, W. **Effective succession planning:** ensuring leadership continuity and building talent from within. 3. ed. New York: Amacon, 2005.

SILVESTRO, Milton Luiz. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar.** Brasília: Ministério do desenvolvimento agrário, 2001.

SPANVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar.** Porto Alegre: 2008.

TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura familiar:** realidades e perspectivas. 3.ed, 2001.

WEISHEIMER, N. **Juventudes rurais Mapa de Estudos recentes,** 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>> Acesso em: 9 out. 2016.

YIN, Robert. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.