

**(In) Existência do planejamento de sucessão em empresas familiares rurais do município de Chapecó/SC****(In) Existence of succession planning in rural family enterprises in the municipality of Chapecó / SC**

Recebimento dos originais: 18/04/2018

Aceitação para publicação: 24/05/2018

**Cristiane Biff**

Administradora (UCEFF)

Instituição: Unidade Central de Ensino Faculdades Faem  
Rua Lauro Muller, 538, Bairro Santa Maria, Chapecó – SC, Brasil  
Email: cristiane\_biff@hotmail.com

**Juliano Corrêa Daleaste**

Mestre em Administração (UNOESC)

Instituição: Unidade Central de Ensino Faculdades Faem (UCEFF)  
Rua Lauro Muller, 538, Bairro Santa Maria, Chapecó – SC, Brasil  
Email: daleaste@hotmail.com

**Tiago Francisco de Camargo**

Mestre em Contabilidade e Administração (UNOCHAPECÓ)

Instituição: Unidade Central de Ensino Faculdades Faem (UCEFF)  
Rua Lauro Muller, 538, Bairro Santa Maria, Chapecó – SC, Brasil  
Email: tiago.camargo@uceff.edu.br

**Ana Andressa de Camargo**

Graduanda em Direito (UNOCHAPECÓ)

Instituição: Universidade Comunitária da Região de Chapeco (UNOCHAPECO)  
Av Senador Atilio Fontana, 591, Bairro Efapi, Chapecó – SC, Brasil  
Email: andressa.direito@unochapeco.edu.br

**Douglas Balduino Pereira**

Mestre em Economia (FURG)

Instituição: Centro Sul Americano de Ensino Superior (CESUL)  
Av. Antonio de Paiva Cantelmo, 1222, Bairro Industrial, Francisco Beltrão - PR, Brasil  
Email: douglasp\_sci@hotmail.com

**RESUMO**

Perceber o momento certo para que aconteça o processo sucessório nas propriedades rurais é de suma importância para a continuidade da agricultura familiar, para a economia local e regional, além de diminuir o êxodo rural, neste viés esta pesquisa teve por objetivo é identificar se a falta de

um planejamento para o processo de sucessão pode comprometer a continuidade das feiras de produtos coloniais e agroecológicos de um município de Santa Catarina. Para tanto foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo, também através de entrevistas com aplicação de questionário com amostra de 24 feirantes. Dentre os principais achados nesta pesquisa, foi evidenciado que, 66,67% dos entrevistados trabalham na agricultura porque gostam do campo e estão satisfeitos com a atividade agrícola, 4,17% estão muito satisfeitos e 20,83% dizem se sentir de modo geral insatisfeitos com essa atividade; Com relação a realização do planejamento sucessório 45,83% dos casos indicam que há sucessores designados e planejados para tal função; Os demais 57,17% dos casos afirmam ter futuros sucessores mas ainda não realizaram nenhuma atividade voltada ao processo, não há preocupação dos patriarcas por medo do rompimento imediato da continuidade da empresa familiar rural.

**Palavras-Chave:** Sucessão; Empresa familiar rural; Planejamento Sucessório.

## ABSTRACT

Perceiving the right moment for the succession process in rural properties is of utmost importance for the continuity of family agriculture and for the economy and to reduce the rural exodus, in this bias this research aimed to identify if the lack of planning for the process of succession may jeopardize the continuity of the fairs of colonial and agroecological products of a municipality of Santa Catarina. For that, a qualitative case study was carried out, also through interviews with a questionnaire with a sample of 24 marketers. Among the main findings in this research, it was evidenced that 66,67% of the interviewees work in agriculture because they like the countryside and are satisfied with the agricultural activity, 4,17% are very satisfied and 20,83% say they feel generally dissatisfied with this activity; Regarding the accomplishment of the succession planning only 45,83% of the cases indicate that there are designated successors and planned for such function; The remaining 54,17% of the cases claim to have future successors but have not yet performed any activity focused on the process, there is no concern of the patriarchs for fear of the immediate disruption of the continuity of the rural family business.

**Keywords:** Succession; Rural family business; Succession planning.

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar tem relevante importância dada sua ampla participação na grande maioria dos municípios brasileiros, sobre tudo de pequenas propriedades, caracterizadas como Agricultura Familiar. Neste viés, torna-se imprescindível a necessidade de revisões nas políticas públicas voltadas para o incentivo, a manutenção e superação e resolução das dificuldades enfrentadas por esta classe. A agricultura familiar representa um enorme potencial para as economias onde atua, principalmente para desenvolvimento local, regional e estadual, apresenta a capacidade de absorver mão de obra, gerar renda e promover o desenvolvimento e contribuir para o crescimento do PIB nacional (SANTOS, 2009).

Quando bem desenvolvida, a propriedade rural torna-se uma empresa rural familiar, e nos casos de sucesso do empreendimento, faz-se necessário a escolha de um sucessor ou representante,

o que exige muito planejamento, pois o responsável e fundador da propriedade rural, precisa preparar seu sucessor para administrar o que construiu e conquistou durante décadas, para que outra pessoa de sequência nos projetos. Essa escolha deve ser muito bem planejada e analisada, de acordo com as competências e qualificações de cada possível candidato, avaliando a capacidade deste sucessor (CNA, 2018).

Esta não é tem sido uma decisão fácil de ser implantada nas propriedades rurais, pois, atualmente são muitos os problemas enfrentados nas propriedades, o agricultor não está mais conseguindo influenciar seus filhos para a continuidade da atividade rural, muitos jovens não pretendem dar sequência aos processos produtivos das propriedades em que seus pais vêm trabalhando (CAMARGO; ZANIN; WERNKE, 2018).

Neste sentido, um dos fatores importantes para a sobrevivência de empresas familiares fundadas á décadas é a sucessão. Ela é uma ocasião importante no ciclo de vida dos negócios familiares, porém, a mesa vem acompanhada de problemas principalmente emocionais, por trabalhar com questões de parentesco. Nestes casos o planejamento do processo sucessório é o ponto chave para o sucesso ou fracasso da empresa familiar, e para, a apresentar bons resultados o fundador deve ter consciência do processo de sucessão e possuir bons planos de ação.

Segundo Lima (2010), um processo de sucessão bem elaborado é a certeza da continuidade da empresa, porém o vínculo emocional proporciona uma tarefa delicada e desafiadora para todos, justamente por não significar somente um empreendimento, mas também uma ação harmoniosa entre todos os envolvidos.

Segundo Santos (2013), a agricultura é alvo dessas transformações, com a penetração do capital industrial, através do incremento de máquinas, equipamentos e insumos, alterando a relação homem - natureza e configurando uma tentativa de industrializar o meio rural. Assim fazendo com que os jovens agricultores busquem novas tecnologias e aprendizado cada vez mais qualificado para as propriedades de sua família, e com essa busca e implantações de novas maneiras de gerir o campo acabam permanecendo no mesmo.

Estudos como de Hass (2013); Santos (2009); Machado (2003); Camargo, Zanin e Wernke (2018), procuraram investigar aspectos que permitissem um melhor entendimento sobre a sucessão familiar rural, analisando os fatores que dificultam e facilitam a sucessão familiar nas propriedades rurais estudadas; No entanto esta pesquisa procura abordar aspectos relativos aos impactos da não continuidade das empresas familiares rurais em um município de Santa Catarina além de buscar identificar a relevância do planejamento sucessório para sobrevivência de um negócio.

Assim, diante deste contexto e baseado nas variáveis que existem nas propriedades rurais, encontradas pelos jovens e proprietários, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa que se pretende responder: como o processo sucessório sem planejamento pode comprometer a continuidade das feiras de produtos coloniais e agroecológicos localizadas no município de Chapecó/SC. Desta maneira o objetivo desta pesquisa é identificar se a falta de um planejamento para o processo de sucessão pode comprometer a continuidade das feiras de produtos coloniais e agroecológicos de um município de Santa Catarina.

O artigo se justifica pela contribuição do estudo, em relação continuidade da sucessão familiar e as alternativas de diminuição do êxodo rural, tornando-se necessário análises e discussões mais aprofundada sobre esta temática que está em constante desenvolvimento e relevante para o desenvolvimento da economia brasileira. A importância do tema se encontra com a necessidade e dificuldade enfrentada no dia a dia dos agricultores, então gestores dessa sucessão, levando em consideração que são poucas as empresas familiares rurais que sobrevivem à geração seguinte; Sobre esta ótica a sucessão familiar quando bem planejada pode vir a ser um ótimo caminho para continuidade da agricultura familiar.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desde 1940 existe uma ascensão para o êxodo rural; neste sentido a quantidade de brasileiros, homens e mulheres que vivem na área rural, caiu de 69% para 16%. Se não forem oferecidas aos jovens que ainda estão no campo a chance de crescer empreendendo, certamente sobrarão poucos para continuar produzindo alimentos e abastecendo as cidades.

Assim a escolha deste tema busca demonstrar como pode ser benéfico para todas as partes do processo sucessório se houver administração, gestão e comprometimento das partes envolvidas (trabalhadores e familiares). Esta pesquisa é estruturada através dos seguintes itens: resumo, introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos dados e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 AGRONEGÓCIO**

O agronegócio é uma realidade no mundo contemporâneo, surge como etapa transformadora relacionando desde a agricultura até as indústrias.

Segundo Araújo (2014), com a evolução da economia e da tecnologia, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, grande parte da população saiu do meio rural para ir para as

idades, porém com a ajuda do processo tecnológico a produtividade agropecuária aumentou. A agricultura considerada de “antes” ou o chamado setor primário acaba dependendo de muitos serviços, máquinas e insumos que vêm de fora. Dependendo também do que pode ser considerado utilizado depois como, por exemplo, armazéns, infra-estruturas diversas e agroindústrias. Assim surgiu a necessidade de uma concepção diferente de “agricultura”.

Agronegócio também chamado de agribusiness, segundo Batalha (2001), é o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico. Costuma-se dividir o estudo do agronegócio em três partes. A primeira parte trata dos negócios agropecuários propriamente ditos (ou de "dentro da porteira") que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas).

Moderno, eficiente e competitivo, segundo o Portal do Agronegócio (2004), o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, segura e rentável. O Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, com um clima diversificado.

No Estado de Santa Catarina são 295 municípios, dentre eles está Chapecó, localizada na região Oeste do estado, a colonização da região inicia-se com as primeiras manifestações no sentido de a região receber ações e empreendimentos das Companhias de Colonização, por meio da venda e/ou doações de terras por parte do governo (IBGE, 2016).

Chapecó/SC é pólo agroindustrial do sul do Brasil, centro econômico, político e cultural do oeste do Estado, sempre com destaque economicamente na exportação de produtos alimentícios industrializados de natureza animal. É também considerada a Capital Latino-Americana de Produção de Aves e Centro Brasileiro de Pesquisas Agropecuárias (SC, 2017).

No agronegócio a presença das quatro atividades administrativas, planejamento, organização, direção e controle, são extremamente importantes, onde muitas vezes o mais significativo é o planejamento, por conta da incerteza que existe nesse ambiente (ARAÚJO, 2014).

## 2.2 AGRICULTURA FAMILIAR RURAL

Uma empresa é considerada familiar, se o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família. Outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração (MACHADO, 2003).

“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação” (OLIVEIRA, 1999, p. 18).

Ainda segundo Oliveira (1999), o surgimento das empresas familiares com as companhias hereditárias no Brasil teve início no século XIV, logo após o descobrimento do Brasil por Portugal, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.

As vantagens de uma empresa familiar, segundo Longenecker (1977), são as seguintes: preservar o clima do local de trabalho: a empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados na corporação típica. Enfocar o longo prazo: a empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais. Enfatizar a qualidade: as empresas familiares mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

E as desvantagens de uma empresa familiar segundo Raimundini (2005), podem ser apresentadas em quatro fatores negativos: o forte envolvimento familiar, a família está presente no cotidiano da empresa e a empresa no cotidiano da família, tornando-se vulnerável a conflitos tanto a família, como a empresa, em virtude de que os problemas familiares podem afetar o sistema empresarial e vice-versa.

Para melhor compreensão, segundo Souza (1995), a empresa rural, é a unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência e o crescimento em busca do lucro.

### 2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

Um dos pontos mais críticos na vida de uma empresa familiar é o momento da sucessão, pois esse processo tem relação com a sobrevivência e a expansão da organização.

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas empresas familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sobrevivência dessas empresas (MACHADO, 2006).

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.

Assim é o processo sucessório em propriedades rurais pode ser considerado um rito tanto de poder “cargo”, quanto de capital entre as gerações. Costa (2010), indica que a sucessão implica na formação de novas gerações de agricultores e envolve três componentes: a transferência patrimonial; a continuação da atividade profissional paterna e a retirada das gerações mais velhas da gestão do patrimônio.

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

A sucessão sugere a substituição do criador, fundador do empreendimento, para dar prosseguimento à obra criada mesmo, porém, de modo alterado, de estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do momento sócio econômico.

O conflito de gerações é uma questão mais presente nas empresas familiares, talvez porque estas podem apresentar a peculiaridade de ter presente o sucedido que detém o poder e seu possível sucessor. Porém, é uma situação que pode ser controlada levando em conta a escolha e preparo da carreira do sucessor (DIAS, 2003).

A sucessão depende indiretamente da cultura organizacional para que o processo aconteça. Para compreender cultura organizacional deve-se aprender a enxergar o mundo de forma cultural, compreender e decifrar as forças culturais de determinados grupos, organizações e ocupações. Visto o mundo culturalmente, todas as coisas começam a fazer mais sentido (LIMA, 2010).

Para Macedo (2002), entende-se como cultura um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum com os grupos sociais. Um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir que sendo aprendidos e partilhados por um grupo de pessoas, servem de maneira objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Já o autor Schein (2009), define cultura como um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo desempenhada e criada por nossas interações com outros, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Cada pessoa ao nascer está integrada a uma cultura e conforme o passar dos anos permanece ou não em determinada cultura ou desempenha seu próprio meio de viver e manter seu comportamento seguindo as origens ou não. Assim acontece em determinadas organizações.

A cultura não está estabelecida em uma organização assim que ela começa, ela se forma gradualmente em um processo contínuo que perdura pelo tempo de vida da empresa. A formação e consolidação de uma cultura organizacional estão ligadas a permanência de funcionários, para que se consolidem valores, porque a cultura só constitui no contexto das relações interpessoais, sejam internas ou externas (DIAS, 2003).

Assim, de acordo com Dias (2003, p. 57) com o passar do tempo, “[...] a organização estabelece uma identidade, reconhecida tanto pelos que estão em seu interior, como pelos que estão de fora, através de um conjunto de valores e modo próprio de fazer as coisas”.

Para manter a empresa os seus dirigentes adotam estratégias que nascem de características próprias de cada organização. As pessoas envolvidas devem estar conscientes e de acordo com essas características, e estes pressupostos irão se internalizar, e irão formar uma posição a respeito de como as coisas acontecem (TAVARES, 1991).

A cultura organizacional em empresas familiares está muito ligada com a figura do fundador, em que ele acredita e almeja para a organização. O fundador da empresa, no caso, familiar tem grande valor e importância para a implementação e entendimento da cultura organizacional, portanto a família deve estar de acordo, pois os valores nela estabelecido são imprescindíveis para a formação e permanência da cultura organizacional dentro da empresa familiar (LIMA, 2010).

Sucessão por ser um tema na empresa familiar que gera muitas dúvidas, deve ser então minuciosamente pensado e estruturado, pois o processo sucessório não engloba somente a gestão da organização e sim as famílias e seus colaboradores. Neste sentido o processo sucessório sempre tem como significado grandes mudanças para as empresas, sendo que poucas conseguem superá-lo sem grandes danos para a sua estrutura; tanto a empresa, como a família (MENDONÇA et al., 2007).

Esse processo engloba o surgimento de novos líderes que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores diferentes daqueles que até então vigoravam na empresa, o que pode acarretar mudanças ou uma relação no estilo de direção dos negócios, na estrutura e na cultura da empresa. Se admite que as mudanças que são decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Em um segundo momento, ou concomitantemente, pode ocorrer a disputa de poder entre irmãos ou parentes atrapalhando o cenário familiar e organizacional. São disputas relacionadas a que profissão seguir, até quem será o escolhido para ser o sucessor. No entanto, vale ressaltar que há muitas famílias que não possuem uma rivalidade negativa entre os irmãos.



A terceira questão refere-se às carreiras dos filhos. A tendência natural é pressionar o filho para que escolha a mesma carreira do pai, preferencialmente que o primeiro parta do ponto em que o segundo parou. É a busca pela perpetuidade familiar (GRZYBOVSKI, 2002).

O processo sucessório faz com que surjam novas lideranças que por sua vez tem valores e crenças muitas vezes diferentes dos que já estão a frente da organização, gerando assim mudanças na condução dos negócios e na cultura da empresa.

Portanto é necessário seja qual for a empresa e/ou organização uma análise e avaliação realista referente ao possível sucessor, se o mesmo tem competência e condições de assumir determinado cargo sem comprometer os resultados do negócio da família, mesmo que viva em uma nova realidade organizacional (LIMA, 2010).

A sucessão é um tema de muita importância para a sobrevivência das empresas familiares. Porém, são poucas as organizações que têm um plano de sucessão estruturado. Na maioria delas, a passagem do “bastão” acontece de forma intuitiva e não planejada, o que muitas vezes gera conflitos (DIAS 2003).

Segundo Oliveira (1999), as desvantagens da sucessão são: disputas entre membros familiares, dificuldades de desempenhar diferentes papéis e dificuldade de demitir o sucessor.

De acordo com Bernhoeft (1987), como desvantagens, o autor cita a decisão unilateral do sucedido, sem envolver possíveis candidatos à sucessão; desequilíbrio acadêmico e prática, criando divergências entre os candidatos; dificuldade que o sucedido tem em se afastar do cargo; falta de opção sobre o que fazer quando se afastar do cargo; choque de gerações; oposição ou resistência dos velhos da casa; divergências familiares; temor de o sucedido perder tudo e ficar pobre; preferências muito fortes do sucedido no círculo familiar; o sucedido considerar-se imortal; desinteresse dos sucessores pelo tipo de negócio e; crises familiares.

Para Schefer (1994), os fatores que dificultam os processos de sucessão familiar, conforme os valores significativos são eles: vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa, pouca experiência vivida pelo sucessor na experiência de autoridade, falta de preparo gerencial, visão diferenciada pelo sucedido e sucessor.

Os conflitos tendem a ocorrer também quando o patriarca, fundador vem a faltar e no momento não houve planejamento sucessório, a família fica voltada a definir como as coisas terão continuidade e como o patrimônio será dividido. É um momento de muitos conflitos que até então estava, ocultos sobre a autoridade daquele que se foi. Tornando a falsa sensação de harmonia um

conflito. Então os herdeiros normalmente querem impor aos outros aquilo que se imagina correto e adequado, complicando ainda mais os resultados da organização. (GONÇALVES, 2016).

A gestão dos conflitos, uma das maiores dificuldades das empresas familiares, pode proporcionar à essas organizações familiares o direcionamento para o sucesso. Por ser um momento de extrema importância nas organizações de modo geral o processo sucessório deve estar aliado aos meios administrativos e a cultura organizacional para se bem planejado não gerar conflitos no processo (SANTOS, 2016).

O ganho em um processo sucessório bem estruturado, acarreta na garantia da sobrevivência e na continuidade da empresa. Assim se mostrando preparada para o futuro, trazendo a tona novamente o lado do sucessor, pois, a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência (GONSALVES, 2016).

É inquestionável que a empresa tenha um potencial sucessor ou até mesmo um grupo de sucessores potenciais interessados em assumir a gestão dos negócios. Esses profissionais precisam ser capacitados e devem conhecer mais detalhadamente a empresa, as particularidades do negócio, o mercado, entre outras coisas relacionadas à empresa. Recomenda-se que o profissional trabalhe por um período na empresa conhecendo todas as áreas da mesma, vivenciando a rotina da organização (SANTOS, 2016).

Segundo Oliveira (1999), as vantagens da sucessão são: continuidade do comando familiar, conhecimento sobre o sucessor, melhor treinamento intensivo, ter o processo decisório mais ágil.

De acordo com Bernhoeft (1987), as vantagens seriam a definição de um processo de afastamento gradativo do sucedido; autoconvencimento do sucedido de que deve iniciar o processo de sucessão; o sucedido encontrar um novo tipo de desafio para sua vida; desprendimento pessoal do sucedido; facilidade de diálogo entre sucedido e sucessor; criação de um clima que permita a organização profissionalizar-se; habilidades do sucessor na conquista da confiança do sucedido, família, empresa e clientes; debate e análise com a família sobre o processo de sucessão; motivação do sucessor e; preocupação em preservar o nome da família.

A condução e o desenvolvimento do processo sucessório pelos integrantes envolvidos, é que determinará o sucesso que poderá alcançar o poder transmitido. O êxito do processo sucessório dependerá da maneira como o sucedido irá preparar a família para o poder e a riqueza, onde o resultado do processo sucessório se complementa com a redistribuição do poder dentro da empresa (LODI, 1998).

Para obter sucesso no processo sucessório é necessário, portanto, planejamento e organização também aliados a administração da organização com respeito a cultura organizacional já implantada, fazendo com que não haja conflitos ou que os mesmos possam ser amenizados.

### **3 METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos desta pesquisa foi utilizado nível de pesquisa descritivo, através do estudo de caso; e o instrumento de coleta de dados foi o questionário, entrevista e observação com análise de dados qualitativa.

A pesquisa descritiva de acordo com Raupp e Beuren (2004, p. 81) “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Um dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa é o estudo de caso, que é definido por Martins e Theóphilo (2016) como uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre variáveis e acontecimentos, buscando apreender a totalidade de um caso, e criativamente, compreender, descrever e interpretar a complexidade de um evento concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa -, o estudo de caso possibilita a análise de uma situação complexa da realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. Assim, esse tipo de pesquisa compreende um método abrangente, amparando toda a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos.

A população alvo para realização deste estudo foram os feirantes de produtos coloniais e agroecológicos localizados na cidade de Chapecó/SC. A amostra foram 24 famílias de feirantes de diversas feiras de produtos coloniais e agroecológicos deste município. O período para realização da pesquisa foi entre janeiro de 2018 e março 2018.

O questionário foi identificado com o instrumento mais adequado para coleta dos dados, e conseguir melhor abrangência e atender a todas as faixas etárias do público alvo; A entrevista foi realizada em feiras de produtos agroecológicos em diversos pontos do município de Chapecó SC fez-se útil para especificar de maneira mais ampla o ponto de vista dos entrevistados, sendo muitas informações complementadas com a observação do pesquisador.

A pesquisa qualitativa com base em Michel (2005, p. 33) “fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes,

analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” A análise qualitativa nesta pesquisa ocorreu após a tabulação dos dados através da ferramenta Excel®, para tanto foram utilizadas técnicas de estatística descritiva como proporção da participação de cada resposta do questionário; e análise de conteúdo para a entrevista que auxiliou a identificar a opinião e o sentimento dos entrevistados quanto as perguntas não alcançadas pelo questionário.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os principais aspectos do artigo avaliando o perfil das 24 famílias da Feira de produtos coloniais e agroecológicos de Chapecó/SC e do responsável técnico Engenheiro Agrônomo que trabalha na extensão rural com agricultores feirantes há três anos tendo contato semanal com as famílias. O trabalho consiste na assistência técnica, especialmente para a legalização das atividades ainda informais de agroindustriais.

Através do questionário conforme a Tabela 01, e da entrevista com questões particulares é possível identificar seu perfil e visão em relação a sucessão nas propriedades rurais.

**Tabela 01: Gênero.**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Masculino	14	58,33%
Feminino	10	41,67%
Total	24	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme a Tabela 01 verifica-se que a população de 24 pesquisados, sendo 58,33% do gênero masculino e 41,67% do gênero feminino. Verifica-se dessa forma que o gênero masculino predomina nessa pesquisa.

**Tabela 02: Satisfação com a atividade agrícola.**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Muito insatisfeito	0	0,00%
Insatisfeito	5	20,83%
Indiferente	2	8,33%
Satisfeito	16	66,67%
Muito Satisfeito	1	4,17%
Total	24	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme apresentado na Tabela 02, 0,00% dos pesquisados estão muito insatisfeitos, 20,83% se dizem insatisfeitos, 8,33% consideram a satisfação algo indiferente, 66,67% consideram-se satisfeitos e somente 4,17% muito satisfeitos.

O nível de satisfação com a atividade agrícola é de suma importância para que possam dar passos corretos na propriedade e atinge diretamente os possíveis sucessores.

**Tabela 03: Entendimento sobre sucessão.**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Não envolve apenas a transferência de um patrimônio e de capital imobilizado, mas de um código cultural.	7	26,92%
Continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família.	13	57,69%
Transferência de poder na gestão, em que um sucessor pode ser um herdeiro, um membro da família ou alguém sem grau de parentesco.	4	15,38%
Total	24	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme apresentado na Tabela 03, os pesquisados responderam mais de uma alternativa tendo um total de 24 respostas assinaladas, sendo que 26,92% dos trabalhadores rurais entendem que sucessão não envolve apenas a transferência de um patrimônio e de capital imobilizado, mas de

um código cultural, 57,69% entendem como a continuidade de um negócio entre as gerações de uma mesma família e somente 15,38% entendem como a transferência de poder na gestão, em que um sucessor pode ser um herdeiro, um membro da família ou alguém sem grau de parentesco.

Pode-se ressaltar que a grande maioria dos pesquisados tem a mesma linha de ideia sobre sucessão que o autor Leone, facilitando o processo sucessório nas propriedades.

**Tabela 04: Desejo que os filhos sigam a profissão de agricultor (a).**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Sim	12	50,00%
Não	12	50,00%
Total	24	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se que 50,00% dos pesquisados desejam que os filhos sigam a profissão e os outros 50,00% não desejam, percentual baixo de propriedades com possíveis sucessores se baseado na Tabela 4 onde apresenta o número de 42% dos pesquisados que não tem filhos.

**Tabela 05: Planejamento familiar para o processo sucessório.**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Incentivo escolar e acadêmico.	5	20,83%
Trabalho conjunto com os mais jovens para troca de experiência.	6	25,00%
Não realiza nenhuma atividade voltada á sucessão.	13	54,17%
Outro.	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se na Tabela 05 que 20,83% dos pesquisados planeja o processo familiar através de incentivo escolar e acadêmico, 25,00% através de trabalho conjunto com jovens para troca de

experiência, porém a grande maioria com 54,17% não realiza nenhuma atividade voltada à sucessão.

Percebe-se que a maioria dos pesquisados ao não realizar nenhum planejamento e/ou atividade voltada a sucessão está de alguma maneira adiando o sucesso no possível processo sucessório familiar.

**Tabela 06: Dificuldades de dar continuidade a atividade agrícola por meio da sucessão.**

Item pesquisado	Quantidade	Percentual (%)
Não há sucessores na família.	8	16,67%
Alto custo dos maquinários agrícolas e insumos para produção.	4	8,33%
Filhos desejam estudar e ter emprego com carteira assinada.	11	22,92%
Não há incentivo por parte dos governos.	9	18,75%
A atividade não trás o retorno financeiro esperado.	5	10,42%
O clima é um fator determinante para a atividade.	3	6,25%
O trabalho na agricultura é difícil.	6	12,50%
Falta de capital para compra de máquinas, equipamentos, benfeitorias e instalações.	2	4,17%
Falta de capital para aquisição de terras.	0	0,00%
Outro.	0	0,00%
Total	48	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme apresentado na Tabela 06, os pesquisados responderam mais de uma alternativa tendo um total de 48 respostas assinaladas, dessas 48 respostas referente a dificuldades na continuidade da atividade agrícola por meio da sucessão, 16,67% declara que não há sucessores na família, 8,33% pelo alto custo dos maquinários agrícolas e insumos para produção, 22,92% disseram que os filhos desejam estudar e ter emprego com carteira assinada, 18,75% disseram que não há incentivo por parte dos governos, 10,42% disseram que a atividade não trás o retorno financeiro esperado, 6,25% que o clima é um fator determinante para a atividade, 12,50% disseram que o trabalho na agricultura é difícil, 4,17% disseram que é a falta de capital para compra de

máquinas, equipamentos, benfeitorias e instalações e 0,00% concordam com a falta de capital para aquisição de terras ou não quiseram sugerir outra alternativa.

**Quadro 01: Opinião sobre o futuro da agricultura.**

P 1	O pequeno agricultor só viverá se trabalhar com produtos de maior valor agregado (orgânico) ou com produtos industrializados (pequena agroindústria familiar).
P 2	Em declínio, devido inúmeras burocracias impostas pelo setor governamental induzidos pelas grandes indústrias. Exemplo: a impossibilidade de criar galinha caipira para venda direto com o produtor.
P 3	No futuro vamos ter dinheiro para comprar, mas não vai ter alimento saudável pra comprar.
P 4	A pequena propriedade de agricultura familiar vai acabar no máximo 15 anos, pois, estão ficando só os aposentados.
P 5	O futuro da agricultura será de grandes latifundiários e os pequenos agricultores vão para a cidade (êxodo rural).
P 6	A agricultura vai defasar se não tiver mais incentivos do governo.
P 7	É necessário adequar às legislações a realidade de cada propriedade, pois, cada uma tem uma realidade diferente. Da maneira como está sendo conduzido, só ficarão os grandes produtores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No Quadro 01 observa-se a opinião dos pesquisados em relação ao futuro da agricultura, para eles a agricultura com o passar dos anos irá ficar defasada se não tiver incentivos governamentais, pois, as legislações e burocracias não são adequadas a todos os tipos de propriedades e sim as de grande porte dificultando o trabalho e sobrevivência das pequenas propriedades ou daquelas que não se adequar ao exigido.

A visão do concursado como Engenheiro Agrônomo e responsável pelas feiras de produtos colônias e agroecológicos de Chapecó/SC Samuel, através da entrevista é de suma importância para melhor analisar o contexto atual da sucessão familiar nas propriedades rurais.



**Quadro 02: Importância da sucessão familiar nas propriedades**

Entrevistado	A sucessão familiar na área rural é de extrema importância para a manutenção das propriedades da agricultura familiar como um espaço de manutenção cultural e da paisagem ecológica. As feiras, ou os canais curtos de comercialização que colocam os agricultores em contato com os consumidores de sua produção tem papel primordial nessa conjuntura. Uma vez que eliminam intermediários, valorizam o saber fazer dos agricultores, oportunizam relações presenciais de tempo e espaço, afirmam relações de confiança e reciprocidade pela co-presença de agricultores e consumidores. A sucessão é respeitada pela população em geral. O que me parece pertinente seria o incentivo a políticas para a melhoria de condições da população no meio rural, como estradas de melhor qualidade (asfalto), acesso a comunicação de qualidade (telefone e internet), educação voltada a esses atores rurais no meio rural e segurança, ou seja, condições de vida mais adequadas realidade rural.
--------------	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Pode-se observar no Quadro 02 que para o entrevistado os canais de comercialização como as feiras colocam os agricultores em contato direto com o consumidor eliminando intermediários e valorizando os agricultores criando relação de confiança e reciprocidade entre eles, tornando mais visível e importante a sucessão nas propriedades rurais e respeitada pela população em geral.

Ainda segundo o entrevistado esse respeito da população deveria ser demonstrado através de incentivos políticos para a melhoria de condições da população no meio rural, melhorias de infraestrutura de modo geral, levando a eles condições de vida mais adequadas a realidade rural.

Para Santos (2009), agricultura familiar tem relevante importância dada sua ampla participação em todos os municípios. Por isso, torna-se indiscutível a relevância das políticas públicas voltadas para a manutenção e superação das dificuldades enfrentadas.

**Quadro 03: Obstáculos encontrados pelos jovens, oportunidade de aprendizado fora da propriedade e modernização.**

Entrevistado	Entre obstáculos encontrados pelos jovens sucessores e pelas famílias no processo sucessório pode-se citar: falta de autonomia de gestão aos jovens, falta de acesso a financiamentos para aquisição de terras aos jovens; falta de educação voltada a área de agrícola; falta de infraestrutura para a área rural, etc. Os jovens têm oportunidades de estudo e aprendizado voltado a área rural, mas no geral longe das propriedades. A modernização traz benefícios no que tange o bem-estar e facilidades técnicas e de gerenciamento, o que ainda parece difícil é acesso a tecnologias adequadas a pequena propriedade, assim como a resistência dos patriarcas em aceitar novas formas de gestão e de inovações produtivas quando colocadas em pautas pelos seus filhos.
--------------	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No Quadro 03 observa-se falta de autonomia de gestão aos jovens, falta de acesso a financiamentos para aquisição de terras aos jovens, falta de educação voltada a área agrícola e falta de infraestrutura são alguns obstáculos que os jovens encontram no processo sucessório, mesmo tendo oportunidades de estudo e aprendizado, mas que no geral são longe das propriedades dificultando a permanência dos mesmos no meio rural.

Quanto à modernização ainda segundo o entrevistado trás benefícios, porém, a tecnologia adequada a pequenas propriedades como inovações produtivas ainda é de difícil acesso.

**Quadro 04: Jovens agricultores e sua continuidade no meio rural.**

Entrevistado	Os jovens que tiverem vivência na área produtiva (em especial de alimentos de qualidade) e de comercialização direta com o consumidor, poderão vislumbrar que o setor agrícola, apesar das dificuldades, ainda traz muitas oportunidades sejam elas financeiras, empresariais, de vínculo e fortalecimento cultural, de turismo rural, de gestão e inovação, de qualidade de vida muito superiores se comparadas as oportunidades fora da propriedade que estes são criados.
--------------	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com relação ao Quadro 04 percebe-se que a continuidade dos jovens no meio rural depende muito do jovem que tem vivência na área produtiva podendo vislumbrar do setor agrícola apesar das dificuldades apresentadas pelo meio. Visto que esse segmento ainda trás muitas oportunidades desde culturas até de gestão e inovação de qualidade de vida sendo superiores se comparar as

oportunidades fora da propriedade. O fato do jovem já ter o conhecimento e vivência facilita o esclarecimento e aproveitamento das oportunidades.

Porém, segundo Puntel; Paiva e Ramos (2011, p. 9), “os jovens cultuam laços que os prendem ainda à cultura de origem, ao mesmo tempo em que percebem sua autoimagem refletida no espelho da cultura urbana”.

Isso ocorre, pois, o meio rural está mais heterogêneo, não sendo mais unicamente agrícola, fazendo com que os jovens além de permanecer ao meio rural cultivando a cultura busquem outras formas de renda.

Com o processo sucessório a cultura da propriedade é alterada e os jovens inseridos neste meio procuram projetos para a propriedade que se adapte a tecnologia e a vivência dos dias atuais, caso contrário os jovens buscam essa construção de vida no meio urbano.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa familiar é diferenciada das demais, seja na sua forma de administração e/ou maneira da gestão particular de cada empresa como no processo sucessório de cada uma. Processo que nas famílias e propriedades do meio rural requer mais atenção não somente dos proprietários, mas também da sociedade de modo geral, pois, a agricultura familiar tem suma importância na sociedade e um enorme potencial devido a sua expressão econômica, gerando renda, mão de obra e possível desenvolvimento do local.

O artigo teve por objetivo identificar se a falta de um planejamento para o processo de sucessão pode comprometer a continuidade das feiras de produtos coloniais e agroecológicos de um município de Santa Catarina. E desta forma analisar quais os principais desafios que as famílias encontram na elaboração e implantação do processo sucessório, que é uma das formas mais eficientes de chamar a atenção dos jovens para as propriedades que vão herdar.

Na feira central de produtos coloniais e agroecológicos de Chapecó/SC os casos de sucessão familiar através de incentivo escolar e acadêmico representaram somente 20,83% das respostas, enquanto que o trabalho em conjunto entre os fundadores com os mais jovens para troca de experiência representaram 25,00% dos respondentes; porém, 54,17% das famílias rurais não realiza nenhum planejamento voltado para a sucessão o que leva a diminuição intensa dos possíveis casos de jovens sucessores e/ou adiando esse processo e os motivos são muitos, desde melhores oportunidades no meio urbano, em que 22,92% dos respondentes afirmam que os filhos desejam estudar e ter emprego com carteira assinada; Outros 18,75% entendem que não há incentivo por

parte dos governos, assim fazendo com que os atuais gestores da propriedade prefiram que seus filhos tenham melhores oportunidades de vida.

De modo geral o resultado evidencia que, a maioria dos pesquisados trabalham na agricultura porque gostam do campo, onde 66,67% estão satisfeitos com a atividade agrícola, 4,17% estão muito satisfeitos e somente 20,83% dizem se sentir de modo geral insatisfeitos com essa atividade, pois ainda há uma esperança de mudança já que tem a sobrevivência e sustento familiar do campo e a atividade é passada de geração em geração.

O que reflete a preocupação em relação a pesquisa, é a perspectiva de um sucessor assumir a propriedade sem o devido planejamento para a sucessão, já que a maioria não é definido quem assumirá, por falta de planejamento; Neste sentido 45,83 % dos casos indicam que há sucessores designados e planejados para tal função; Os demais 54,17 % dos casos afirmam ter futuros sucessores mas ainda não realizaram nenhuma atividade voltada ao processo, não há preocupação dos patriarcas por medo do rompimento imediato da continuidade da empresa familiar rural, já que observou-se serem centralizadores das tomadas de decisões, onde a ordem parte do patriarca quanto ao melhor momento de cada investimento, inclusive para que ocorra o processo de sucessão.

Muitas das propriedades rurais não têm continuidade e passam por dificuldades, abandono e envelhecimento rural por vários fatores como: não ter sucessores, filhos desejam estudar e ter emprego de carteira assinada na busca de melhores condições de renda, moradia, saúde e educação para a família e dessa maneira trabalhando oito horas por dia somente, a atividade rural não traz o retorno financeiro esperado, e, é difícil e não há Incentivos governamentais de acordo com a realidade da propriedade, inclusive melhorando a infraestrutura do meio rural do município.

O futuro da pequena propriedade rural está ameaçado pelas grandes agroindústrias e legislações impostas pelos governos, dificultando o contato direto dos produtores com o consumidor. Assim, o produtor viverá se trabalhar com produtos de maior valor agregado (orgânico) ou com produtos industrializados (pequena agroindústria familiar).

O resultado demonstra que as famílias feirantes e trabalhadores rurais dependem não somente de meios internos (produção e empenho familiar) para fazer com que a propriedade cresça, instigando o desejo dos jovens à possível sucessão, mas também dependem dos meios externos (governantes, leis, incentivos e oportunidades de aprendizado aos jovens que desejam seguir a profissão no meio rural), pois através desses meios o grupo familiar tem a possibilidade de realizar um planejamento eficiente em busca da eficácia do sucesso no processo sucessório e não simplesmente gerar esta sucessão através do processo natural de hierarquia familiar.

Como limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de se conseguir atingir os entrevistados (produtores rurais); As restrições de tempo e recursos que são impostas aos pesquisadores no Brasil, não diferente nesta pesquisa. Como sugestões para pesquisas futuras, orienta-se a reaplicá-la em outros municípios, inclusive de outros estados da federação para que sejam possíveis triangular e comparar os resultados da mesma atividade entre as regiões.

### REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, F. Administração rural: o agronegócio no Brasil. 2014. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-rural-o-agronegocio-no-brasil/81695/>. Acesso em: 01 nov. 2017.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON. 1987.
- CAMARGO, T.F.; ZANIN, A.; WERNKE, R. **Níveis de sustentabilidade de granjas produtoras de suínos catarinense: Mensurados através do Sistema de Sustentabilidade Suinícola, Entropia e Topsis**. 1. Ed. NEA. Frankfurt (Alemanha), 2018.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elseier, 2000.
- COSTA, A. M. S. da. **Fatores econômicos e Culturais na agricultura Familiar: um estudo sobre o Oeste Catarinense**. Viçosa, Minas Gerais, 2010.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL AGRICULTURA – CNA. **Jovens discutem os conflitos familiares na sucessão da propriedade leiteira**. 2018. Disponível em: <http://www.cnabrasil.org.br/noticias/jovens-discutem-os-conflitos-familiares-na-sucessao-da-propriedade-leiteira>. Acesso em 10 maio 2018.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

ESTOL, K. M. F; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. 2006. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000400005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000400005&script=sci_arttext&tlng=es).

Acesso em: 15 jun. 2017.

FIGUEIREDO, A. M. B. **Pesquisa Científica e Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Revisada. – Chapecó/SC: Uceff, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: atlas, 2008.

GONÇALVES R. P. **Saiba como conflitos familiares na sucessão podem quebrar seu negócio**. 2016. Disponível em: <https://affectum.com.br/colunistas/saiba-como-conflitos-familiares-na-sucessao-podem-quebrar-seu-negocio/>. Acesso em: 06 nov. 2017.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002.

HAAS, T. A. **A sucessão familiar rural e as relações intergeracionais no distrito de Auto Erval Novo, município de Três Passos/RS**. Três Passos-RS, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Santa Catarina>>Chapecó**. 2016. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=4204202>. Acesso em: 07 maio 2017.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2015.

LIMA, J. B de; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. P. de. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ANPAD. 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2007.

LIMA, J. L. B. **Gestão da empresa familiar**. Curitiba: Ibplex, 2010.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Polo técnico – estratégias de pesquisas. In: MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais e aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 51-83.

MACEDO, K. B. **Cultura, poder e decisão nas organizações**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/raeel/v1n1/v1n1a14.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.

MACHADO, H. P. V. Empresas familiares e a formação de sucessoras. a “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. In: ANPAD. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, M. C. N.; LIMA, G. C. O.; JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. da. A “Indesejável” sucessão entre “ex camelôs” do Shopping Oiapoque. In: ANPAD. 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MICHEL, M. H. Pesquisa e metodologia científica. In: MICHEL, M. H. (Org.). **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 31-74.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PORTAL DO NEGÓCIO. **O que é?** 2004. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que-e>. Acesso em: 10 maio 2017.

PUNTEL, J. A.; PAIVA, C. Á. N.; RAMOS, M. P. **Situação e perspectivas dos jovens rurais no campo**. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area3/area3-artigo20.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

RAIMUNDINI, S. R. Empresário ou empreendedor: tal pai, tal filho? Um estudo em uma empresa familiar. In: IV EGEPE - **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 5.. 2005, Curitiba. **Anais..** Curitiba.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

SANTOS, C. F. dos. **Agricultura familiar nos territórios baianos: o programa de desenvolvimento regional sustentável do banco do brasil**. 2009. 66 f. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Econômicas) – Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, 2009.

SANTOS, G. **Sucessão sem conflitos na empresa familiar**. 2016. Disponível em: <http://www.dvf.com.br/sucessao-sem-conflitos-na-empresa-familiar/>. Acesso em: 18 out. 2017.

SANTOS, E. J. de. **Educação ambiental e agricultura familiar: uma análise do povoado de Lagoa das Flores em Vitória da Conquista, BA**. 2013. 45 f. Monografia (Pós Graduação em Gestão Ambiental) – Polo UAB do Município de Mata de São João Bahia, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira.

SC – Santa Catarina. **Chapecó**. 2017. Disponível em: <http://www.sc.gov.br/index.php/conhecasc/municipios-de-sc/chapeco>. Acesso em: 07 maio 2017.

SC – Santa Catarina. **Você sabia que SC tem uma "Baía dos Perdidos"?** Confira algumas curiosidades sobre nosso Estado. 2017. Disponível em: <http://www.sc.gov.br/index.php/conhecasc/historia>. Acesso em: 07 maio 2017.

SCHEFER, A. B. B. **Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração. 1994.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. 2 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, R. **A Administração da Fazenda**. São Paulo: Globo, 1995.

TAVARES, M. G. P. das. de. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.