

SUCESSÃO NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO DO CENÁRIO NACIONAL BRASILEIRO

Italo Kael Gilson¹
Icaro Aron Gilson²
Wender Messiatto da Silva³

RESUMO: Sucessão familiar é peça chave na sobrevivência das empresas familiares. O trabalho aborda a visão da sucessão pela ótica do sucessor dentro da porteira, para traçar um perfil dos sucessores. Por meio de uma pesquisa quantitativa, sucessores se propuseram a responder um questionário online de 22 questões, em que mulheres foram a grande maioria, correspondendo a 62,5% dos participantes desta pesquisa. Segundo a pesquisa, cidades são mais atrativas aos investimentos, pouca afinidade dos sucessores com o campo e sucedido não abrir mão da empresa são as principais causas de evasão. Capacitação profissional é tema relevante para o sucesso do empreendimento, 95% dos sucessores possuem ao menos nível superior, apesar disso mais da metade acredita não estar pronto para assumir os negócios da família, fato justificado por 57,5% dos sucessores afirmarem que ainda precisam aprimorar seus conhecimentos do negócio. Outro dado que chama a atenção é que quase dois terços dos participantes afirmar que o sucedido é bastante empenhado em transmitir todo o ensinamento a respeito do negócio. Quase metade dos participantes possuem áreas maiores de 700 ha, com baixo nível de terceirização, entre as culturas produzidas destaque para soja e cana de açúcar. A maioria das propriedades estão localizados nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, e a renda familiar para mais de três quartos das famílias é oriunda em sua maioria do agronegócio. Sucessores e sucedidos mostram-se empenhados, seja pela capacitação técnica ou dedicação dos progenitores em mudar o cenário nacional das empresas familiares no agronegócio.

Palavras-chave: Sucessão familiar, Propriedades rurais, Agronegócio, Capacitação profissional.

SUCCESSION IN AGRIBUSINESS: A CASE STUDY OF THE BRAZILIAN NATIONAL SCENARIO

ABSTRACT: Family succession is a key part of family businesses. The work addresses the vision of succession from the perspective of the successor within the gate, in order to draw a profile of the successors. Through a quantitative research, successors proposed to answer an online questionnaire of 22 questions, in which women were the vast majority, corresponding to 62.5% of the participants in this research. According to the survey, cities are more attractive to investments, the successors have little affinity with the countryside and the success of not giving up the company are the main causes of evasion. Professional training is a relevant topic for the success of the enterprise, 95% of the successors have at least a higher education level, although more than half believe they are not ready to take over the family business, a fact justified by 57.5% of the successors saying they still need improve your business knowledge. Another fact that draws attention is that almost two thirds of the participants say that success is committed to transmitting all the teaching about the business. Almost half of the participants have areas larger than 700 ha, with a low level of outsourcing, among the crops produced highlighting soy and sugarcane. Most properties are in the states of São Paulo and Mato Grosso do Sul, and the family income for more than three quarters of the families comes mostly from agribusiness. Successors and successful ones show themselves committed, either by the technical training or by dedication of their parents to change the national scenario of family businesses in agribusiness.

Keywords: Family succession. Rural properties. Agribusiness. Professional training.

¹Graduando em Gestão Ambiental, Centro Universitario Cidade Verde – UNIFCV. Email: kael.gilson1988@gmail.com

²Graduando em Redes de Computadores, Centro Universitario Cidade Verde – UNIFCV. Email: icaro.gilson@gmail.com

³Professor Mestre em Recursos Hídricos e Tecnologias Ambientais, Centro Universitario Mauricio de Nassau – UNINASSAU. Email: wendermessiatto@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A empresa familiar nasce, cresce e se desenvolve muito em decorrência do sonho de seu fundador, um ideal de vida. Uma empresa é considerada familiar se o controle da gestão encontrasse com um indivíduo ou com membros de uma mesma família. Poutzouris (2001), afirma que as empresas familiares são caracterizadas pela participação acionária nas mãos da família e por características de um regime de propriedade estática.

Ainda segundo Poutzouris (2001), uma empresa familiar apresenta pontos positivos e negativos sem seu turno. De maneira positiva, esta engloba o empreendedorismo, lealdade, comprometimento com a estratégia organizacional e o orgulho da tradição familiar. Por outro lado, as empresas familiares podem apresentar falta de profissionalismo entre seus participantes, nepotismo, apresentar dificuldades de enfrentar desafios, existem conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que prejudica o desenvolvimento organizacional.

Anjos e Bruemer (2008) destacam que estão aumentando as dificuldades em se encontrar um sucessor entre os filhos dos progenitores, também estão em crescentes os conflitos entre os descendentes legais da partilha do patrimônio familiar. As mudanças comportamentais ligadas a modernidade estão mudando os hábitos de vida, neste contexto a cidade se torna atrativa, dificultando a volta de jovens ao campo (Bieger, 2013). Levinson (in Very e Raycheva, 2002) lembra que existem conflitos entre a tradição familiar e ambições econômicas em empresas familiares, valores da organização normalmente se misturam com tradições familiares, gerando uma cultura organizacional particular.

Para entender o tamanho da dificuldade de se transmitir a gerência do negócio, somente 30% das empresas familiares conseguem atingir a segunda geração, 12% à terceira e apenas 3% adentram à quarta geração (Sebrae, 2013). Planejamento é essencial para que o negócio familiar tenha continuidade. Apesar de Machado (2003) dizer que a empresa familiar tem, em um contexto geral uma história que é compartilhada pelos seus integrantes, hoje vemos cada vez uma tolerância menor de que seus descendentes realmente se tornarem sucessores do negócio. Desta forma torna-se importante seu estudo, visto que as complicações começam no começo da transferência de gestão aos herdeiros, que podem ocorrer de maneira organizada ou não, com o afastamento ou falecimento prematuro do fundador.

De fato, toda mudança gera consequências, abrir mão de um sonho não é arte fácil de um negócio e saber o momento exato de se passar o bastão pode ser ainda mais complicado, indecisões sobre o futuro da empresa, futuro da família e até continuidade própria de carreira são questões que se fazem presentes tanto nos progenitores quanto nos herdeiros e sucessores do negócio.

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo com liberdade de regiões geográficas voltado para herdeiros e sucessores que irão iniciar, estão em processo ou já finalizaram a transição de sucessão familiar, em busca de se traçar um perfil desta população para compreender melhor os cenários destes em âmbito nacional.

O estudo foi conduzido através de aplicação de questionários online, destacando características de propriedade, renda familiar, número de herdeiros e sucessores da família, cultura a campo, se a renda exclusivamente do agronegócio, geração de sucessão e comparar estes com características como idade do sucessor, profissão, se o (a) cônjuge se envolve ou tem tendências a se envolver futuramente com o negócio, motivações, dificuldades com a sucessão, relação com o progenitor e nível de escolaridade do sucessor.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi conduzido no formato questionário online. Foram formulados um total de 22 questões com o conteúdo voltado para o público alvo de sucessores familiares no agronegócio (dentro da porteira) com o intuito de classificar em grupos os sucessores, permitindo uma visão mais clara e ampla do cenário e dificuldades da sucessão familiar no campo. O questionário foi distribuído via online através de grupos de *WhatsApp* e redes sociais sendo colocado online da data de 20/03/2021 e bloqueada suas respostas dia 20/04/2021.

Entre as perguntas foram levantados: sexo e idade dos participantes; ocupação; nível de escolaridade do sucessor e sucedido; qual a geração de sucessão que a família se encontra; número de herdeiros e nível de conhecimentos destes no negócio; se ocorreu ou se em andamento a sucessão com planejamento; se o sucessor se considera apto a assumir a gestão da empresa; tempo de duração do processo de sucessão; foi abordado a participação do sucedido ao processo de transição; localização e tamanho das áreas produtivas, além do nível de terceirização dos processos agrícolas; culturas nelas empregadas e a porcentagem de renda da família que é oriunda do agronegócio. Por fim os participantes foram questionados sobre a causa do desestímulo de jovens a continuar trabalhando no campo, a importância da sucessão planejada no agronegócio brasileiro e sobre a importância do sucessor adquirir conhecimentos prévios em outras empresas antes de assumir algum papel de relevância dentro da empresa familiar.

Apenas o nome completo do participante tinha caráter obrigatório de resposta, as demais questões eram opcionais e cabíamos ao participante respondê-las ou não.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram separados em “Perfil dos sucessores” e “Dados da propriedade”, onde o primeiro contempla dados relacionados ao pessoal e interesses do sucessor e o segundo a área e forma de produção das famílias.

Dados da propriedade

O presente trabalho destaca que a maioria das propriedades em posse ativa dos fornecedores estão localizadas nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás respectivamente como mostra a Figura 1, 47,5% dos participantes da pesquisa afirmam possuir áreas maiores que 700 hectares, 20% de 300 a 500 hectares e 15% entre 100 e 300 hectares (Figura 2). Do total de sucessores, 55% afirmam que de 75% a 100% de suas áreas são próprias; 20 % que possuem de 25% a 50% de áreas próprias; 12,5% responderam que possuem de 50% a 75%, merma porcentagem dos que afirmaram ter até 25% de áreas próprias, como mostra a Figura 3.

A terceirização (Figura 4) nestas propriedades alcançou 47,5% das respostas para até 25% de operações terceirizadas e 12,5% de 25 a 50% de terceirização. 37,5% dos entrevistados ainda afirmaram que todas as operações realizadas são próprias, não havendo a necessidade de terceirização dos processos.

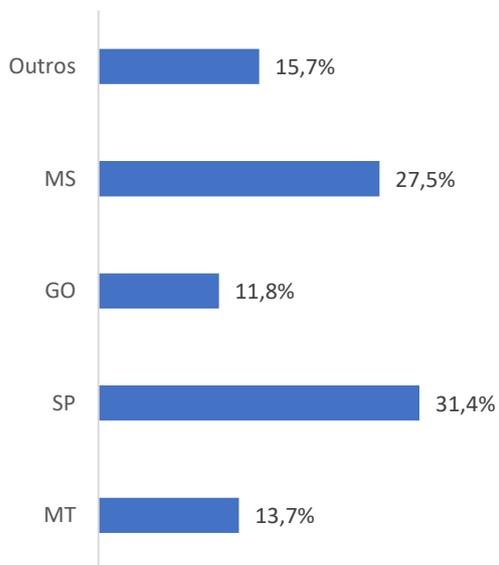


Figura 1: Concentração das propriedades nos estados. Fonte: Resultados da pesquisa

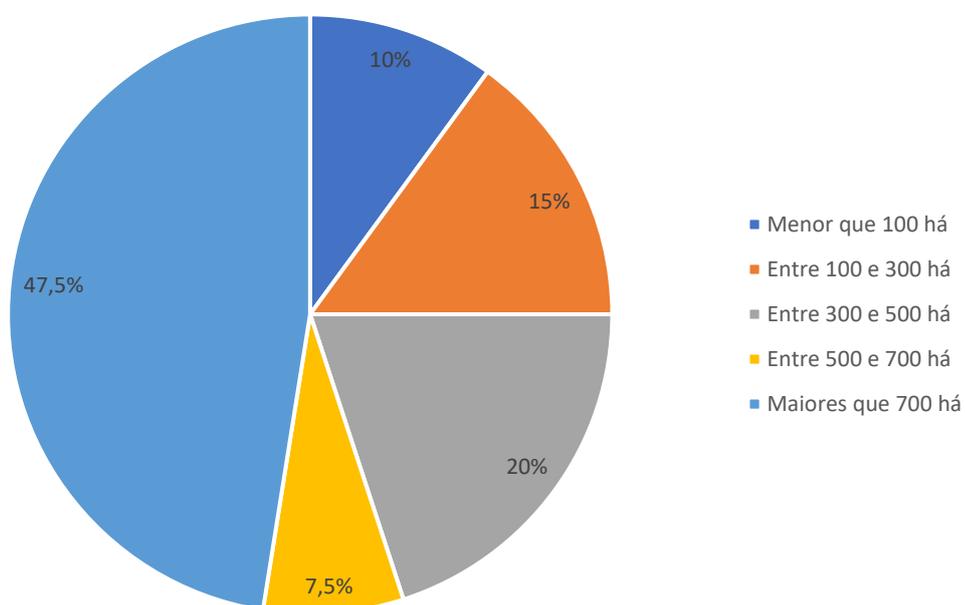


Figura 2. Tamanho total das áreas em hectares. Fonte: Resultados da pesquisa

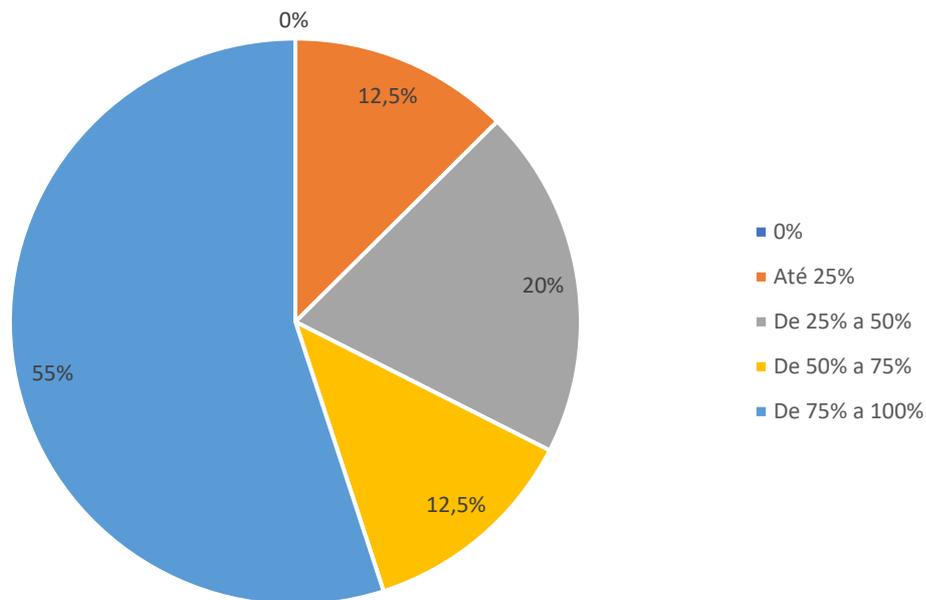


Figura 3. Porcentagem de áreas próprias. Fonte: Resultados da pesquisa.

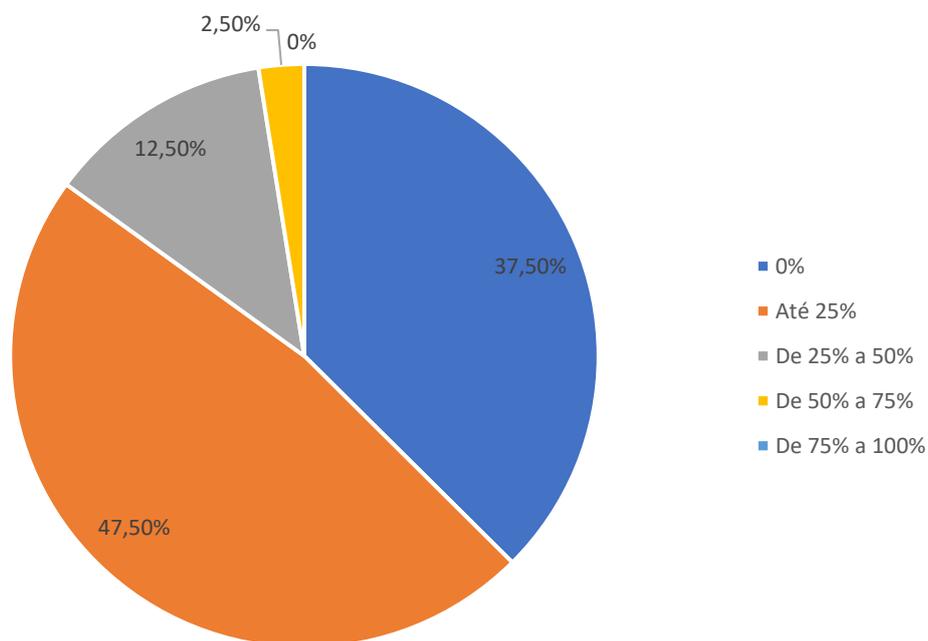


Figura 4. Porcentagem de terceirização das atividades. Fonte: Resultados da pesquisa.

A cultura de soja é a mais cultivada entre estes produtores, seguido de cana-de-açúcar, atividade de gado de corte e milho com 22,5%; 19,2%; 16,7% e 15,8% das respostas, respectivamente apresentados no Figura 5. As demais atividades somaram 25,8% das respostas.

Segundo a CONAB (2018), as safras de soja e milho 2018/19 ocuparam 35,8 e 17,4 milhões de hectares, respectivamente. Ainda de acordo com a CONAB a cana-de-açúcar alcançou 8,5 milhões de hectares plantados na mesma safra.

Pelo menos 45% dos entrevistados responderam que a renda familiar é oriunda exclusivamente do agronegócio, 32,5% que o agronegócio corresponde a uma grande fatia da renda da empresa e 20% que a renda é gerada de outras atividades de maneira equilibrada com o agronegócio, os resultados estão apresentados no Figura 5.

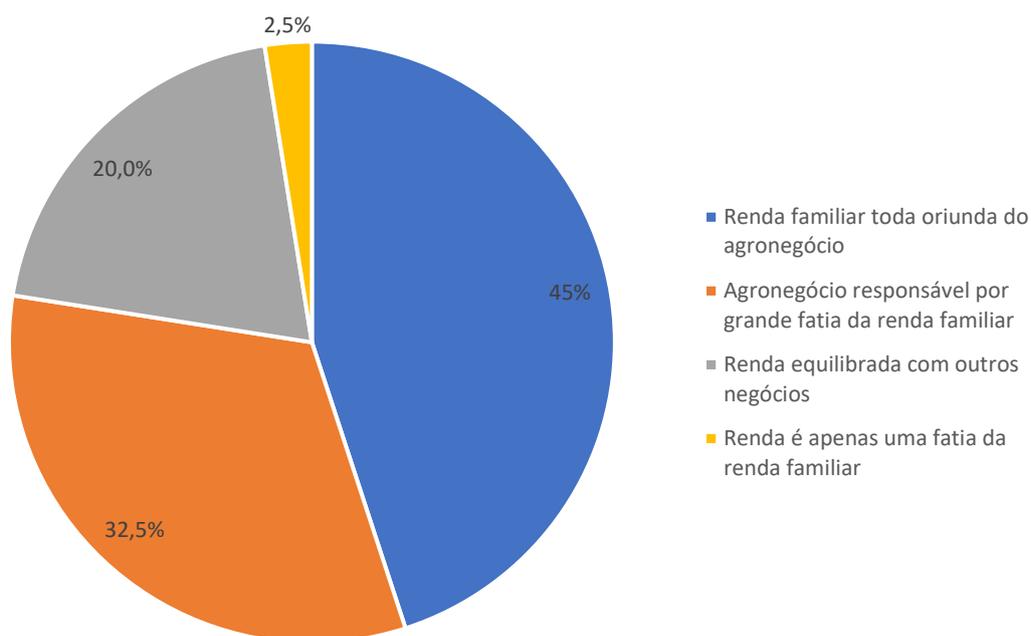


Figura 5. Porcentagem da renda familiar oriunda do agronegócio. Fonte: Resultados da pesquisa

Perfil dos sucessores

No total, 40 sucessores de agronegócios responderam a este questionário, sendo 25 do sexo feminino (62,5%) e 15 do sexo masculino (37,5%). A maior parte dos pesquisados encontram-se na faixa de 25 aos 32 anos (42,5%), seguidos de 27,5% que possuem entre 33 e 40 anos. (Figura 6).

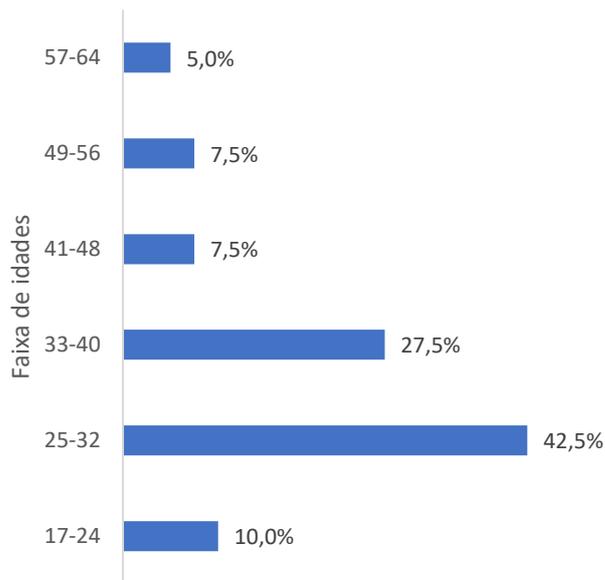


Figura 6. Faixa de Idade dos sucessores pesquisados. Fonte: Resultados da pesquisa.

Os participantes foram questionados sobre a dificuldade de se encontrar sucessores para o agronegócio familiar, na qual 25% dos sucessores acreditam que exista pouca afinidade dos herdeiros com o campo, número que reflete os 24% que acreditam que a cidade é mais atrativa a seus investimentos; 20% dizem que o sucedido não abre mão da empresa familiar enquanto que 19% afirmam que problemas familiares podem comprometer a busca por herdeiros de se tornarem sucessores na empresa (Figura 7):

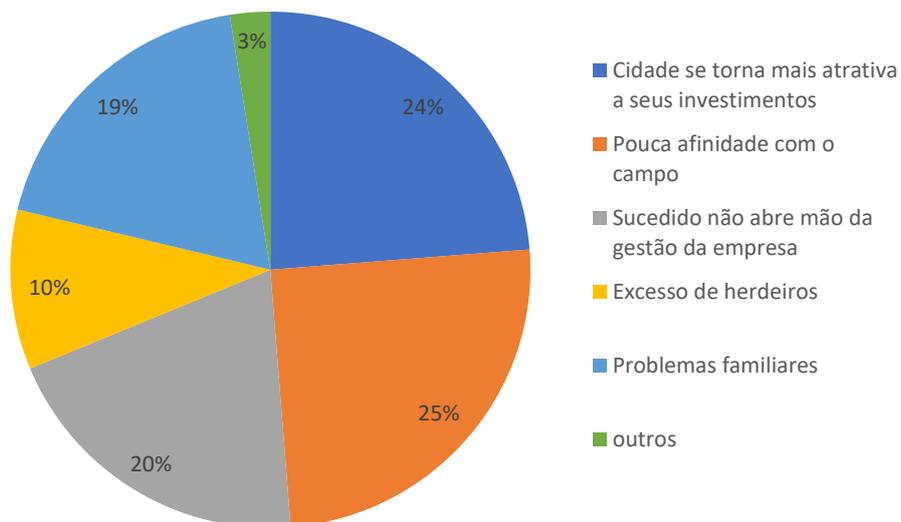


Figura 7. Possíveis causas do desestímulo de jovens em continuar trabalhando no campo. Fonte: Resultados da pesquisa

Hoje a “permanência” no campo muito depende da capacitação profissional dos sucessores. O perfil apresentado de nível de escolaridade foi considerado elevado visto que 25% dos entrevistados possuem ensino superior, 65% pós-graduação e 5% mestrado, totalizando 95% dos candidatos (Figura 9). Barros *et al.* (2006) classifica o ambiente familiar como determinante importante no nível educacional dos indivíduos do Brasil. Segundo ele a renda familiar é quem possui maior influência na escolaridade dos filhos, sendo que, a educação é resultado dos investimentos acumulados ao longo dos anos. A Figura 10, que ilustra o nível de escolaridade dos sucedidos, mostra-se dentro do citado por Barros *et al.* (2006), uma vez que 45% dos gestores responsáveis pelas empresas familiares possuem ao menos ensino superior completo, o que pode ser uma influência no nível de escolaridade dos sucessores.

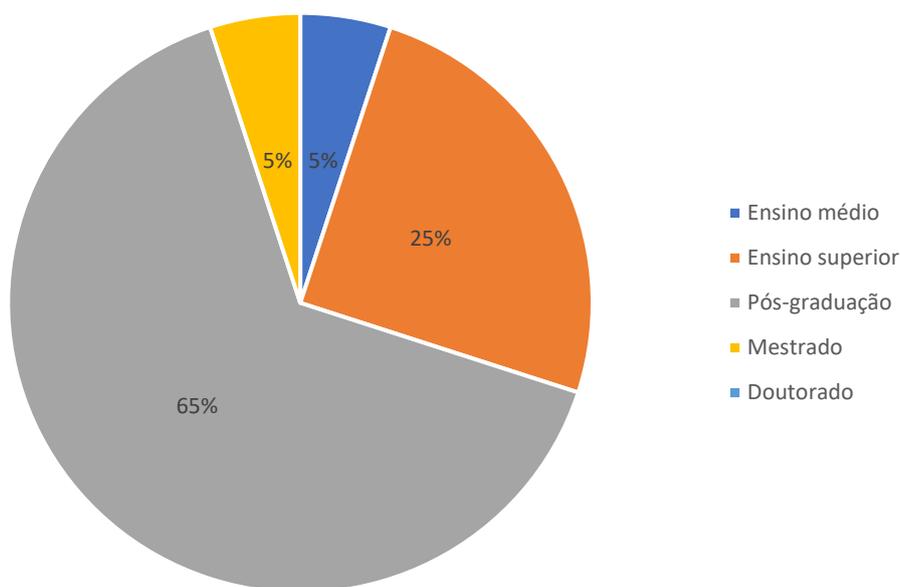


Figura 8. Nível de escolaridade do sucessor. Fonte: Resultados da pesquisa.

Segundo Lanzana e Costanzi (1999) a maioria das empresas familiares não se sustentam perante a sucessão, somente 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira. Possuir sucessores ativos dentro da empresa familiar pode melhorar os casos de sucessão familiar com sucesso. A presente pesquisa mostra na (Figura 9) que, 72,5% dos entrevistados trabalham de maneira ativa dentro da empresa familiar enquanto que 12,5% deles trabalham no ramo do agronegócio. De Bona (2013) listou em sua pesquisa as principais motivações para a continuidade do sucessor na empresa estão ligadas ao legado da família; trabalhar em algo da família em família; qualidade e padrão de vida; e ascensão, responsabilidade e reconhecimento.

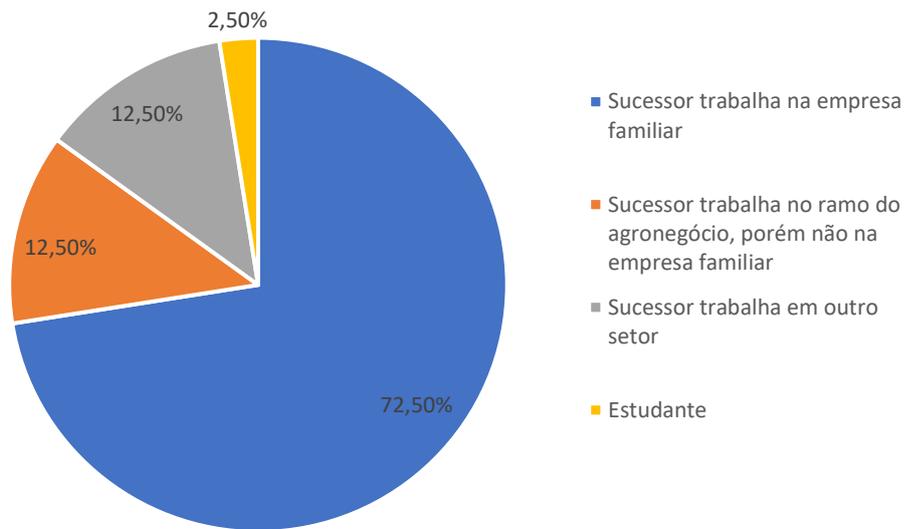


Figura 09.

Ocupação atual. Fonte: Resultados da pesquisa

De acordo com o Figura 10, ao todo 27,5% dos entrevistados estão na primeira sucessão, 25% na segunda geração e 47,5% na terceira geração. Segundo Cassilas (2007, p.52) empresas de primeira geração são aquelas regidas pelo próprio fundador; empresas de segunda geração são empresas em que o fundador passou a gestão para filhos ou sobrinhos, podendo esta estar nas mãos de profissionais externos em sua controladoria; por último, empresa de terceira geração é uma confederação entre primos, passadas de geração para geração.

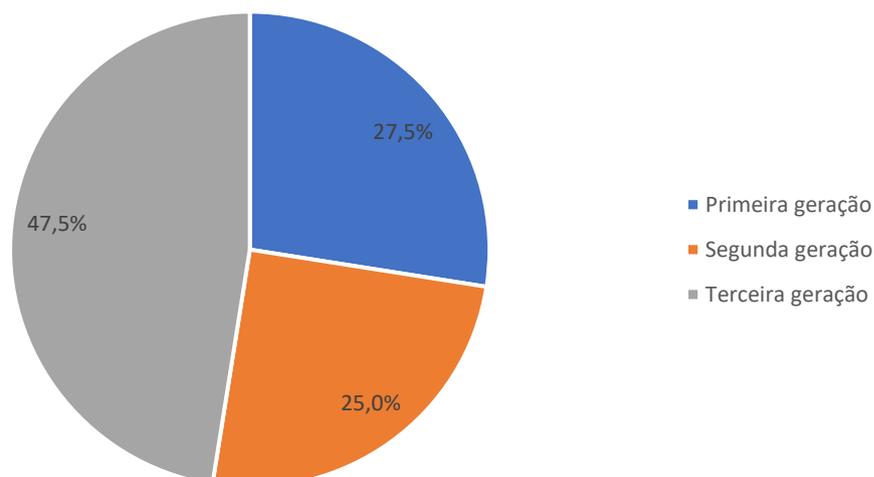


Figura 10. Atual geração da empresa familiar. Fonte: Resultados da pesquisa.

O número de herdeiros apresentou equilíbrio entre famílias com no máximo dois herdeiros e famílias de 3 a 4 herdeiros com 40% e 45%, respectivamente, a Figura 11 mostra também 15% de famílias acima de 5 herdeiros. O Brasil vem vivenciando uma transição demográfica, segundo o IBGE (2015), em 2014 o Brasil alcançou o número de 1,74 filho por mulher. O número de herdeiros da pesquisa foi pouco maior, fato esse justificando os 47,5% dos entrevistados afirmarem que a empresa familiar já encontra-se na terceira geração ou acima, ou seja, possuem primos como herdeiros na Figura 10.

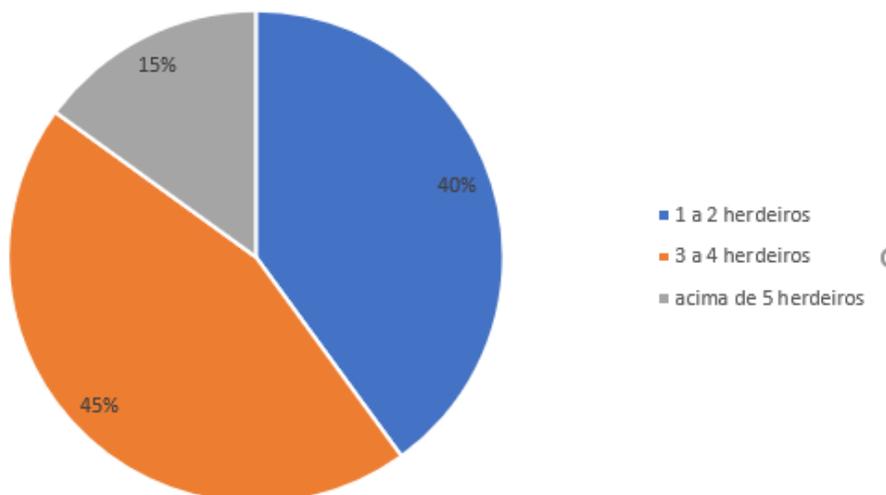


Figura 11. Número de herdeiros. Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando questionados sobre o nível de envolvimento dos outros sucessores no negócio familiar as respostas convergiram em:” não atuam, nem interferem nas decisões da empresa” com 31,6% das respostas, e 55,3% apontam que os outros sucessores “são atuantes na operação e administração da empresa”. Entre os fatores que afetam a não permanência na empresa familiar está o desinteresse na área ou no produto da empresa, insatisfação financeira, conflito familiar, limitações familiares e pressão familiar. Estes resultados estão apresentados no Figura 12, abaixo:

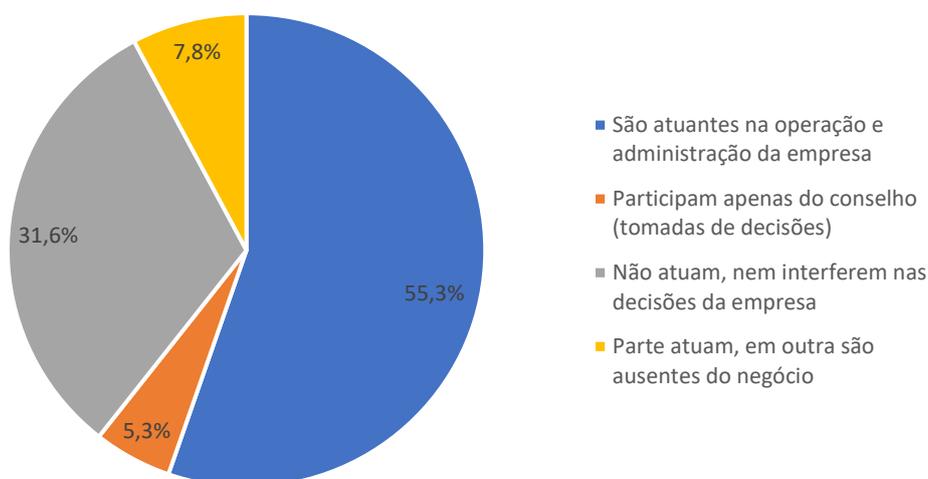


Figura 12. Nível de envolvimento dos demais sucessores com a empresa familiar. Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Segundo Cadieux (2000), a sucessão ocorre em quatro fases: iniciação, integração, gestão em conjunto e retirada do fundador. Desta forma torna-se de extrema importância que os sucessores tenham o máximo de conhecimento possível da empresa familiar.

Os entrevistados apresentam bom conhecimento sobre o negócio familiar, um total de 57,5% dos entrevistados conhece parte dos processos, mas afirmam precisar aprimorar seus conhecimentos; enquanto que 22,5% dos entrevistados conhecem todas as vertentes operacionais e financeiras da empresa familiar; 17,5% possuem uma visão superficial da empresa outros 2,5% não conhecem nada da empresa familiar, de acordo com o Figura 13.

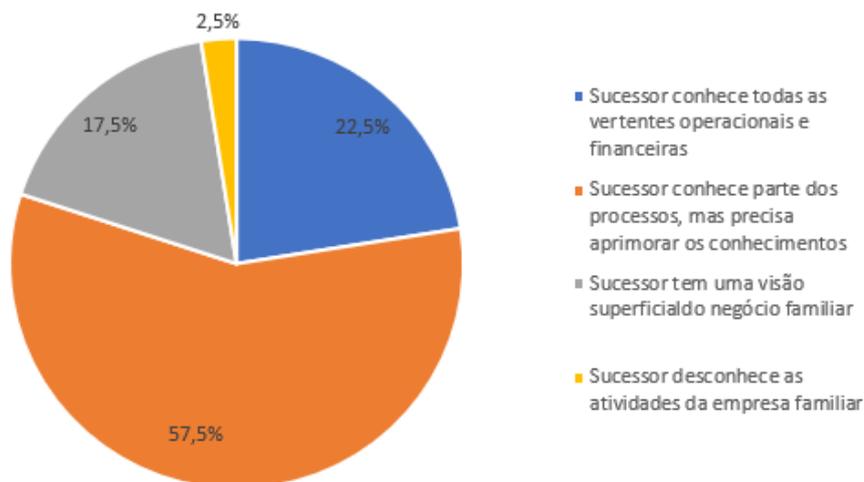


Figura 13. Nível de conhecimento da empresa familiar. Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os sucessores foram questionados sobre sua aptidão para assumir a empresa (s) familiar (es), neste contexto 55% não se consideram aptos a assumir a gestão neste momento; 37,5% se consideram aptos enquanto que 7,5% dos entrevistados já finalizaram o processo de sucessão (Figura 14).

Empresas familiares carregam consigo um legado familiar, possivelmente a insegurança de manter o nome da família tenha interferido em mais da metade das respostas dos participantes quanto ao preparo em assumir hoje este legado, já que 95% dos sucessores da pesquisa possuem ao menos ensino superior (Figura 9).

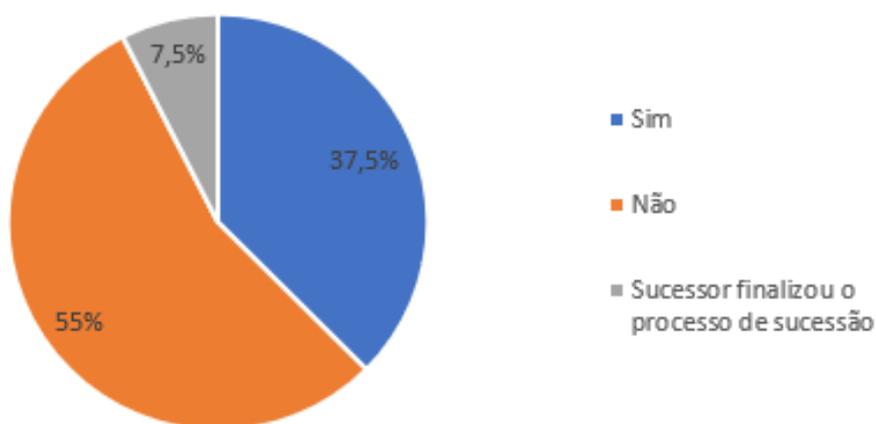


Figura 14. Aptidão do sucessor para assumir a empresa familiar. Fonte: Resultados originais da pesquisa

A escolha do sucessor por parte do sucedido é um processo difícil, Morris *et al.* (1997) aponta que quatro fatores que devem ser observados no processo sucessório: a)

desenvolvimento dos herdeiros; b) relacionamento do fundador com os herdeiros; c) confiança; e) planejamento do processo sucessório.

A movimentação do sucessor passando por várias etapas para assumir cargos maiores dentro da empresa familiar se dá pela importância de se ter uma visão mais analítica dos processos, entendendo as etapas de formação dos produtos. Lodi (1989) e Bernhoeft (1991) acrescentam que dentre as falhas encontradas no modelo de gestão que dificultam o seu processo de continuidade o emprego e promoção indiscriminada de familiares e ausência de metas e objetivos claros estão entre os principais da cadeia.

Nesta linha 43% dos entrevistados passaram por etapas de aprendizado para assumir maiores responsabilidades dentro da empresa, enquanto que 30,8% afirmaram que começaram diretamente na administração e comando da empresa. 25% dos sucessores desta pesquisa não são atuantes na empresa familiar, Figura 15.

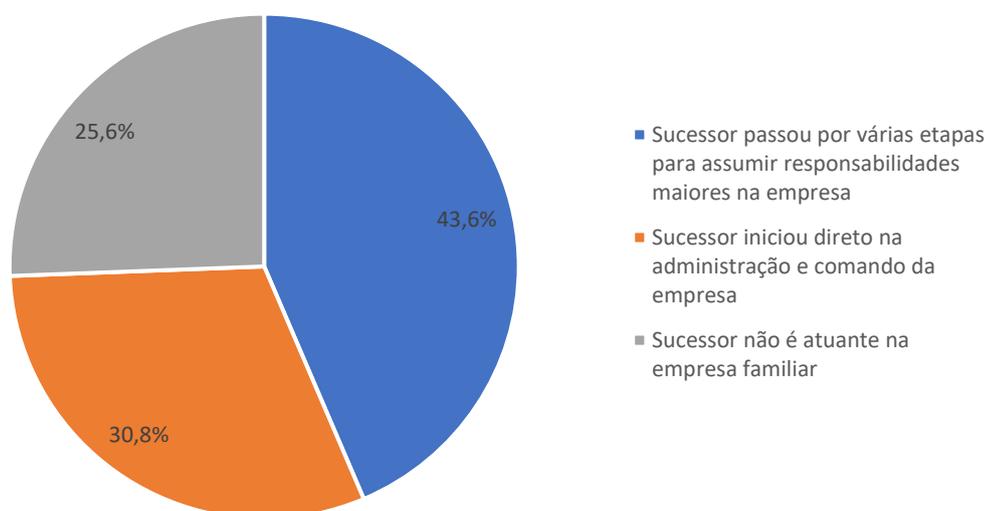


Figura 15. Processo de desenvolvimento do sucessor na empresa familiar. Fonte: Resultados da pesquisa

Ventura (1993) aponta que a falta de planejamento na sucessão é uma das principais causas da redução de empresas familiares, segundo ele de quatro empresas familiares apenas duas seguem para a segunda geração, destas apenas uma chega a terceira geração.

Em relação ao tempo de sucessão 34,2% das sucessões aconteceram sem aviso prévio e 42,1% estão em andamento, os demais estão distribuídos em 10,5% para sucessões que duraram de 1 a 3 anos, 7,9% de 3 a 5 anos, 2,6% de 5 a 7 anos e mais de 7 anos em ambos os casos (Figura 16).

A pesquisa da *Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes* (2011) revelou que, no Brasil, 45% das empresas familiares não possuem um plano de sucessão. A não preparação de um sucessor pode agravar os danos causados para a empresa por uma sucessão ocorrida sem planejamento prévio, essa mudança pode ocorrer por morte ou afastamento por doença do gestor, por exemplo.

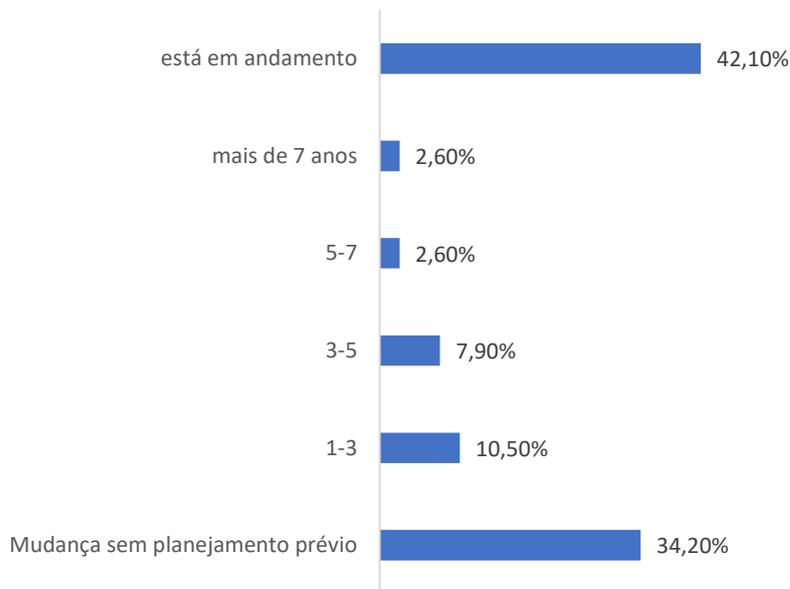


Figura 16. Tempo de duração da sucessão. Fonte: Resultados da pesquisa

A relação sucedida com o sucessor é de extrema importância visto que influencia diretamente no bom andamento da empresa. Segundo salientam Chua, Christman e Steier (2003, p. 331), para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo, deve haver uma sinergia entre família e empresa. A empresa precisa criar valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A Figura 17 mostra 64,9% consideram que o sucedido está bastante envolvido com o processo de sucessão, preocupando-se em transmitir todo o ensinamento a respeito do negócio familiar.

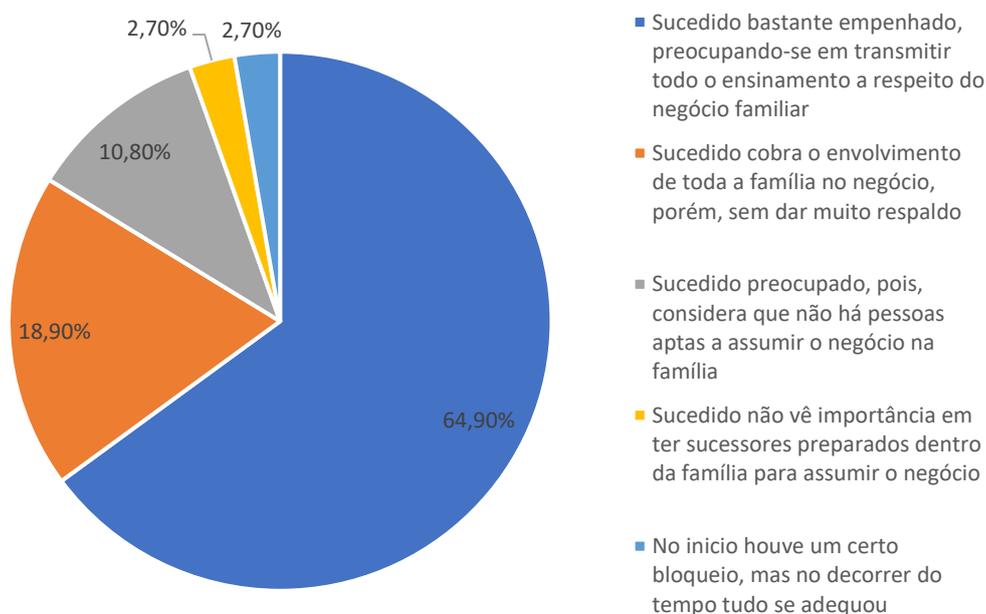


Figura 17. Nível de envolvimento do sucedido com o sucessor. Fonte: Resultados da pesquisa

A Figura 18 apresenta a importância do sucessor criar uma carreira fora da empresa antes de assumir os negócios familiares, na qual 64,1% disseram que é importante adquirir conhecimento antes de trabalhar na empresa familiar, os outros 35,9% acreditam não ser necessário, já que acreditam que a empresa familiar é capaz de fornecer ao sucessor todo o suporte para que a transição de gestão seja satisfatória

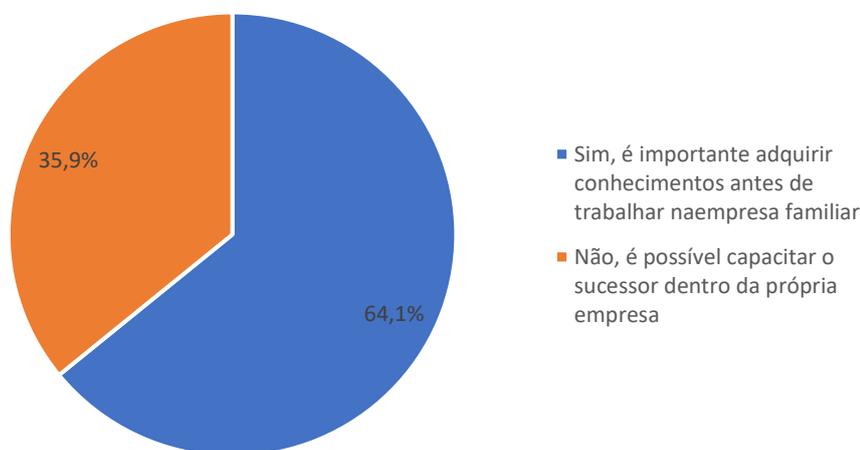


Figura 18. Importância de se adquirir conhecimentos fora da empresa segundo a visão do sucessor.
Fonte: Resultados da pesquisa

Em último tópico relacionado aos sucessores foi levantada a questão da importância da sucessão planejada no agronegócio brasileiro, as repostas foram diversas, porém todas salientando que esta é de suma importância para a continuidade do agronegócio brasileiro. A consequência do despreparo do processo sucessório pode acabar colocando em risco a estabilidade da empresa, ao deixar tanto a empresa quanto a família vulnerável a qualquer tipo de risco. Em razão disso se o processo não for bem planejado, as chances de ambas as partes serem afetadas aumentam (Neves, 2001)

CONCLUSÃO

Os estados de São Paulo, Mato Grosso, Goiás e Mato Grosso do Sul concentraram 84,4% dos sucessores da pesquisa, onde as atividades de soja, cana-de-açúcar, milho e o gado de corte são destaques, resultado esperado pela grande participação destes nos respectivos estados. As respectivas propriedades possuem mais de 300 hectares em pelo menos 67,5% dos participantes, considerando que mais da metade dos sucessores possuem mais de 3/4 de áreas próprias e o baixo nível de terceirização destas, podemos dizer que se tratam de produtores com bom nível de investimento, deste modo pouco mais de 3/4 afirmam que o agronegócio é responsável, ao menos, por uma grande fatia da renda familiar.

Entre os participantes a maioria foi do sexo feminino (62,5%), com a maioria dos participantes com idades entre 25 e 40 anos. Por se tratar de uma pesquisa online, esta pode ter sido influenciada por grupos de redes sociais, direcionando assim a idade e sexo dos participantes. Os sucessores possuem alto nível de escolaridade onde 95% possuem ao menos ensino superior, esse resultado pode ter sido impulsionado pelo fato de quase metade dos

sucedidos possuírem superior completo e 64,9% dos sucedidos estarem bastante empenhados no desenvolvimento do(s) sucessor(es).

Em um contexto geral, os sucessores passaram por etapas antes de assumir maiores responsabilidades dentro da empresa, adquirindo conhecimentos de parte dos processos, apesar de ainda precisarem se desenvolver, isso leva ao fato de que 55% dos sucessores ainda não se considera apto para assumir a empresa familiar. Outros herdeiros são atuantes em 55,3% na empresa familiar, sendo que 85% possuem até 4 herdeiros na empresa, a geração de sucessão destas empresas ficou distribuída em 47,5% para terceira geração de sucessão, seguida de 27,5% para segunda geração e 25% para terceira geração, mostrando assim o sucesso de transição destas empresas familiares, apesar de 34,2% destas transições terem ocorrido sem planejamento prévio.

Reconhecer no sucessor características de gestão, aprimorar sua capacidade, passando este por várias etapas e cargos, além do empenho do sucedido durante o processo de sucessão ajudam a aumentar as chances de sucesso de geração para geração. Deve-se evitar a sucessão sem planejamento prévio, preparar o sucessor através do estudo e vivência do negócio ao longo dos anos são atitudes que ajudam a mitigar os erros em sucessão familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, G. dos; BRUMER, A.; Gênero e reprodução social na agricultura familiar. Revista NERA, Presidente Prudente, v. 11, n. 12, jan./jun. 2008.

BARROS, R., FOGUEL, M., & ULYSSEA, G. (2006). *Desigualdade de Renda no Brasil: Uma Análise da Queda Recente*. IPEA, Rio de Janeiro.

BIEGER, T. E. Sucessão na agricultura familiar: um estudo do município de Coronel Barros-RS. 2013. 121f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, Curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, UniJuí, 2013.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 21 e 25.

CADIEUX, L. La succession dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au just Proceedings. ASAC, Montréal, 2000.

CONSTANTINIDIS, C.; NELSON, T. Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation. *Management International*, v. 14, n. 1, p. 43, 2009.

CASSILAS, J. C. B. Gestão da empresa familiar: gestão casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHUA, J., CHRISMAN, J. & STEIER, L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, (pp.331-338)

CONAB – Companhia nacional de abastecimento (2018). Comparativo de área, produtividade e produção. Safras 2018/19 e 2019/20. Brasil; Estudos & Pesquisas.

DE BONA, G.O. Sucessão familiar do ponto de vista do sucessor: Motivações na oportunidade de suceder uma empresa familiar de micro e pequeno porte. 2013. 56 f. Trabalho de conclusão de curso (departamento de ciências agrárias) – Universidade Federal do Rio do Sul, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Rio de Janeiro: Estudos & Pesquisas.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coord.). *Empresas brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

LODI, J. B. A empresa Familiar. O Fortalecimento da empresa familiar, São Paulo 1989.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: Implicações para estudos sobre empresas familiares, 3., 2003, Distrito federal. *Anais.... Brasília*, 2003. p 563.

NEVES, J. C. A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. 2001. 18 f. Conferência de Finanças, Universidade Dos Açores, 2001.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

PRICE WATER HOUSE COOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. Empresas familiares no Brasil: cenários e desafios. PWC, Belo Horizonte, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae. Coleção Estudos e Pesquisas.

VERY, P.; RAYTCHEVA, S. Family Structures, Family Firms and Succession: Some Insights from Anthropology. *International Council for Small Business, 47th World Conference*, 2002.