

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FABIANA RODRIGUES DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO JUNTO AOS PEQUENOS  
PRODUTORES LOCALIZADOS NA REGIÃO DE SOMBRIO/SC**

**CRICÍUMA**

**2016**

**FABIANA RODRIGUES DOS SANTOS**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO JUNTO AOS PEQUENOS  
PRODUTORES LOCALIZADOS NA REGIÃO DE SOMBRIO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Fabrício Machado Miguel

**CRICÍUMA**

**2016**

**FABIANA RODRIGUES DOS SANTOS**

**PLANJAMENTO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO JUNTO AOS PEQUENOS  
PRODUTORES LOCALIZADOS NA REGIÃO DE SOMBRIO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Fabrício Machado Miguel - Orientador

---

Prof. Fernando Garcia - Examinador

**Dedico este trabalho à minha família, pai, mãe, irmãos, marido e aos amigos, todos que contribuíram de forma direta ou indireta me incentivando para conclusão deste trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me proteger, guiar e iluminar com sua presença divina, pela sua bondade, sempre presente, sustentando-me nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais Altair e Margarete pelo exemplo de vida, por estarem sempre presentes nos momentos mais difíceis, pela educação, incentivo e o suporte necessário. Aos meus irmãos Taline e Fabricio pela motivação e companheirismo de todas as horas.

Ao meu marido, Lucas Bianchini, por me ajudar em mais esse desafio, falando repetidamente que eu seria capaz, por ter me confortado nas horas difíceis.

Aos verdadeiros amigos, que sempre estiveram ao meu lado durante este período compartilhando dos bons e maus momentos, aos colegas da van, em especial ao meu amigo e também gerente Cris Fabiano.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis que contribuíram para minha formação.

Agradeço em especial ao meu orientador Fabrício Machado Miguel, pela paciência e dedicação. Obrigado por ter sido um verdadeiro guia. Você foi para mim esse apoio fundamental que observou minhas verdadeiras dificuldades, auxiliando-as durante a elaboração deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento!

**“As riquezas de alguns homens são suas famílias unidas, e de outros, o patrimônio de seus trabalhos.”**

**HelgirGirodo**

## RESUMO

RODRIGUES, Fabiana dos Santos. **Planejamento sucessório: um estudo junto aos pequenos produtores localizados na região de Sombrio/SC**. 2016.p. 59. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma - SC.

A questão da sucessão familiar é hoje um grande problema no meio rural, a falta de capacitação de um sucessor pode ser um dos motivos. A maioria dos jovens não continua no campo, em alguns casos, famílias encerram suas atividades rurais após a morte de seu fundador por falta de um planejamento ou acompanhamento de um profissional capacitado para desenvolver um planejamento sucessório. Diante do tema apresentado surge o seguinte problema: De que forma está sendo realizado o planejamento sucessório dos pequenos produtores da região de Sombrio/SC. Assim, o objetivo geral do trabalho consiste em analisar de que forma os agricultores localizados no município de Sombrio fazem o planejamento sucessório. Para alcançar objetivo geral, elencam-se os seguintes objetivos específicos: a) realizar uma pesquisa junto aos agricultores b) analisar o perfil dos agricultores associados à cooperativa c) fazer uma relação entre os dados analisados e os fundamentos da sucessão familiar. A pesquisa caracteriza-se como descritiva qualitativa e quantitativa. Quanto às estratégias de pesquisa trata-se de uma pesquisa bibliográfica. A partir dos resultados da pesquisa, constatou-se que os agricultores ainda não possuem um planejamento sucessório e não tem previsão para elaborá-lo. Entre as dificuldades e desafio a serem enfrentados em uma sucessão, destacam-se terra insuficiente para garantia de renda, uma política de preços, educação, a divergência de ideias e a resistência dos fundadores em passar o poder.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar. Planejamento sucessório. Sucessão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atual sede administrativa .....	27
Figura 2 – Organograma e administrativo .....	29
Figura 3 – Loja agropecuária de Sombrio .....	30



## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Faixa etária.....	33
Tabela 02 – Escolaridade.....	34
Tabela 03 – Tempo que possui o negócio .....	35
Tabela 04 – Geração do negócio .....	36
Tabela 05 – Quanto aos filhos.....	37
Tabela 06 – Idade dos filhos .....	38
Tabela 07 – Escolaridade dos filhos.....	39
Tabela 08 – Quantidade de funcionários da família .....	40
Tabela 09 – Potencial de continuidade dos negócios .....	42
Tabela 10 – Preparo para continuidade do negócio.....	43
Tabela 11 – Já foi conversado sobre uma continuidade .....	44
Tabela 12 – Os filhos participam da gestão do negócio.....	45
Tabela 13 – Tipo de produto que produtor trabalha .....	47
Tabela 14 – Principais dificuldades na garantia de renda .....	48
Tabela 15 – Planejamento sucessório .....	49
Tabela 16 – Já foi pensado num planejamento sucessório.....	50
Tabela 17 – A sucessão é importante para família .....	50
Tabela 18 – Administração do negócio .....	51
Tabela 19 – A necessidade de herdeiro dar continuidade aos negócios .....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faixa etária .....	33
Gráfico 02 – Escolaridade .....	34
Gráfico 03 –Tempo que possui o negócio.....	35
Gráfico 04 – Geração do negócio.....	36
Gráfico 05 – Quanto aos filhos .....	37
Gráfico 06 – Idade dos filhos.....	38
Gráfico 07 – Escolaridade dos filhos .....	40
Gráfico 08 – Quantidade de funcionários da família.....	41
Gráfico 09 – Quantidade de funcionários da família.....	41
Gráfico 10 – Potencial de continuidade dos negócios .....	42
Gráfico 11 – Preparo para continuidade do negócio .....	43
Gráfico 12 – Já foi conversado sobre uma contuinidade.....	44
Gráfico 13 – Os filhos participam da gestão do negócio .....	45
Gráfico 14 – Tipo de produto que produtor trabalha.....	47
Gráfico 15 – Principais dificuldades na garantia de renda .....	48
Gráfico 16 – Planejamento sucessório .....	49
Gráfico 17 – Já foi pensado num planejamento sucessório .....	50
Gráfico 18 – A sucessão é importante para família .....	51
Gráfico 19 – Administração do negócio.....	52
Gráfico 20 – A necessidade de herdeiro dar continuidade aos negócios .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Localização das unidades da Cooperja.....	28
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PE	Pernambuco
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL .....	17
<b>2.1.1 A empresa familiar na agricultura</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Características da empresa familiar</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 Vantagens de uma empresa familiar</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.4 Desvantagens de uma empresa familiar</b> .....	<b>20</b>
2.2 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	20
<b>2.2.1 Dificuldade em aceitar o processo sucessório</b> .....	<b>23</b>
2.3 GESTÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR .....	23
2.4 SUCESSÃO E EXPLORAÇÃO, NA PESSOA FISICA .....	23
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	25
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>27</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
<b>4.1.1 Loja agropecuária de Sombrio</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1.2 Os associados</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.3 A história da agricultura familiar na região de Sombrio/SC</b> .....	<b>31</b>
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES ASSOCIADOS DA COOPERJA.....	32
<b>4.2.1 Faixa etária dos produtores da região de Sombrio/SC</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2 Escolaridade</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.3 Há quanto tempo possui seu negócio?</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.4 Em que geração está seu negócio</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.5 Tem filhos? Se a resposta for sim, quantos?</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.6 Qual a idade dos seus filhos?</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.7 Escolaridade dos filhos</b> .....	<b>39</b>

4.2.8	Quantos funcionários são da família? E classifique-os: .....	40
4.2.9	Desses familiares algum tem o potencial para dar continuidade aos seus negócios? .....	42
4.2.10	Já pensou em preparar alguém para dar continuidade no seu negócio quando não puder mais tocá-lo? .....	43
4.2.11	Já foi conversado sobre preparar alguém para dar continuidade ao negócio? .....	44
4.2.12	Os filhos participam da gestão do negócio? .....	44
4.2.13	Qual o pensamento dos filhos quanto ao futuro, eles pretendem ficar no campo ou fazer outra graduação? .....	45
4.2.14	O que pode contribuir para o campo tornar-se um atrativo para os jovens permanecerem? .....	46
4.2.15	Qual tipo de produto que você trabalha? .....	46
4.2.16	Quais as principais dificuldades encontradas para garantia de renda? .....	47
4.2.17	Já ouviu falar de planejamento sucessório? .....	49
4.2.18	Caso a resposta seja sim, responda: Já foi pensado em fazer um planejamento sucessório? .....	49
4.2.19	Em sua opinião a sucessão é importante para família? .....	50
4.2.20	Alguém da família apresenta ideias para melhoria do negócio? .....	51
4.2.21	Há a necessidade de ser um filho a dar continuidade nos seus negócios? .....	52
4.3	ANÁLISES DOS AGRICULTORES ENTREVISTADOS DA REGIÃO DE SOMBRIO/SC .....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
	REFERÊNCIAS .....	56
	APÊNDICE(S) .....	58
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COOPERJA, NA REGIÃO DE SOMBRIO/SC. ....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordado o tema, o problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com a justificativa, mostrando a importância do tema em questão.

### 1.1 TEMA PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Vive-se numa fase da história em que a agricultura familiar é extremamente heterogênea e inclui, desde famílias muito pobres, que detêm um caráter precário até famílias que possuem uma grande dotação de recursos.

A partir de então, os agricultores começaram a ter acesso às tecnologias como agrotóxico, pesticida, praguicida, e adquiriram máquinas, isso acelerou o processo de produtividade, passando a ser feita com mais cuidado e qualidade.

O grande desafio da agricultura familiar está na falta de conhecimento gerencial, que por sua vez, obrigatoriamente passa pela questão da sucessão familiar do negócio. Por isso uma boa sucessão familiar começa pela figura de fundador, que na maioria das vezes é o grande empreendedor. Então, o mais importante é que o fundador entenda que seus filhos não são somente herdeiros de patrimônio.

Para alcançar os objetivos finais, e metas estipuladas na agricultura familiar. Muito tem sido discutido e repensado acerca das condições de permanência da juventude no campo. Percebe-se os seguintes problemas: desigualdade social, transporte da produção, valorização dos produtos, insuficiência de processo na produtividade, modelo de negócio e conhecimento técnico. Esses são os gargalos nos quais os agricultores se encontram por necessitarem de modernização e boas práticas de sucessão familiar que possibilite a produtividade e a garantia de renda.

Ao fazer um planejamento sucessório, os pequenos produtores agrícolas deparam-se com muitas dificuldades, tais como: resistência do sucedido, os jovens não continuam no campo, falta de preparo gerencial ou administrativo do sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar, falta de interesse do sucessor pelo negócio da família e a mais comum na região que é o despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. Diante do tema apresentado

surge o seguinte problema: De que forma é realizado o planejamento sucessório dos agricultores localizados no Município de Sombrio/SC associados à COOPERJA.

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo geral do trabalho consiste em analisar de que forma os agricultores localizados no Município de Sombrio/SC associados a Cooperja fazem o planejamento sucessório.

Diante do objetivo geral descrito, expõem-se os seguintes objetivos específicos do trabalho:

- Realizar uma pesquisa junto aos agricultores.
- Analisar o perfil dos agricultores associados à cooperativa.
- Fazer uma relação entre os dados analisados e os fundamentos da sucessão familiar.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A questão da sucessão familiar é hoje um grande problema no meio rural, a falta de capacitação de um sucessor pode ser um dos motivos. A maioria dos jovens não continua no campo, em alguns casos, famílias encerram suas atividades rurais após a morte de seu fundador por falta de um planejamento ou acompanhamento de um profissional capacitado para desenvolver um planejamento sucessório.

No que diz respeito à relevância do tema, pode-se destacar a contribuição de demonstrar a importância do planejamento sucessório para pequenos produtores familiares, para dar continuidade à atividade, e evitar conflitos entre os familiares na condução do negócio.

No entanto, para que pequenos produtores obtenham sucesso, é necessário planejar, fato que contribuirá para o desenvolvimento e crescimento da organização. O planejamento é de extrema importância, pois se a sucessão não for organizada e planejada, poderá gerar grandes conflitos entre os membros da família e levar a mesma à falência.

Diante do exposto, a justificativa deste estudo está na certificação de que, por mais habilitado que sejam os pequenos produtores em nível operacional, a não



utilização de um planejamento sucessório pode levar ao insucesso. Pois muitas vezes, quando uma empresa não analisa e define o melhor caminho a seguir, qualquer caminho serve, e este, pode ser o caminho para o fracasso empresarial.

A contribuição teórica e prática acontecem a partir da sugestão de implantar um planejamento sucessório para os pequenos produtores associados à Cooperativa Agroindustrial Cooperja. Buscando-se assim, apresentar as principais informações para que tenham uma boa sucessão, de modo que, os agricultores estejam preparados para os desafios e oportunidades do cenário econômico e alcancem o sucesso empresarial.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da governança das corporações.

Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados e suas relações com outros estudos. Finalmente, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo trata da fundamentação teórica, baseada em livros, trabalhos científicos e pesquisas já existentes sobre o assunto, tendo como foco principal a sucessão familiar e tecnologias na área rural.

### 2.1 AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL

A agricultura no Brasil é, historicamente, umas das principais bases da economia do país. A agricultura, que inicialmente apresentava-se como monocultura do café, passa a ser reconhecida como uma das maiores exportadoras do mundo em diversas espécies.

Em termos históricos, surgiu um acelerado movimento de transformação econômico-produtiva na década de 1930, que foi a grande crise mundial, causando a restrição nas exportações cafeeiras, sendo que a exportação era uma importante fonte das divisas internacionais. (TAUILE, 2001).

Entretanto, o novo padrão de desenvolvimento econômico tem demonstrado exclusão do homem do campo da geração de emprego, diminuição da renda, entre outros, ocasionando conseqüentemente, desordem no espaço rural, decorrente da competitividade do capitalismo. Dentro de uma ótica global, a modernização agrícola nos revela que, por meio dos processos históricos, a propriedade da terra foi sendo subordinada ao capital. (SILVA, 2000).

O progresso técnico não está uniformemente difundido, mas ocorre uma concentração espacial e setorial, o que leva Silva (2000, p.94) a afirmar que “não há um futuro promissor para aquelas unidades de produção que até agora não conseguiram se modernizar.” Então o Brasil migrou da monocultura para o movimento modernista, apresentando problemas e desafios que vão da reforma agrária ao financiamento da produção e economia. O crescimento econômico teve um impulso, que era considerado limitado, o setor agrícola teria que financiar o processo de industrialização fornece mão de obra barata e gerar divisas por intermédio, sobretudo, da exportação de produtos tropicais, sendo que na maioria dos pais atrasados apresentavam vantagens comparativas. (GUANZIROLI et al, 2001).

Na segunda metade do século XIX mudanças significativas ocorreram, e o café foi uma alavanca do desenvolvimento Brasileiro. Nos últimos 20 anos, com a revolução agrônômica que tornou agricultável grande parte do território brasileiro e com o surgimento de empresários agrícolas e pecuários inovadores, capazes de adotar as técnicas mais avançadas, o Brasil volta a avançar de forma surpreendente e se torna líder mundial da agricultura e da pecuária moderna. (COSTA, 2007).

No Brasil, a agricultura familiar é responsável por quase 40% da produção agropecuária apesar da falta de apoio, obtendo um rendimento elevado por hectares e responsável por 76,8% do emprego agrícola. (GUANZIROLI et al, 2001).

### **2.1.1 A empresa familiar na agricultura**

Define-se como empresa familiar, aquela cuja propriedade é administrada pelo fundador ou mais pessoas da família, os quais têm o controle das decisões operativas. (LEONE, 2005).

No princípio, as pessoas não consideravam sua propriedade agrícola como uma empresa. A atividade era encarada como ramo especial, tradicional, com suas próprias regras e estruturas paternalistas. O que poderia mudar eram as técnicas. Todos achavam que deviam adotar técnicas modernas, mecanizar as lavouras, usar adubos e herbicidas, mas ninguém questionava a forma de organização e administração. (COSTA, 2007).

### **2.1.2 Características da empresa familiar**

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como italiano, japonês, alemão e etc., sem esquecer os brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. (OLIVEIRA, 1999).

Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo são familiares; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens como: famílias que fazem sua preparação para o futuro, pois o nome família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos

ao mercado. Relatam ainda que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e o ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos. Dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. Na maioria das vezes a empresa vai ao declínio por causa de um produto com o qual não consegue concluir seu ciclo, e/ou pela falta de planejamento estratégico e brigas de sucessão. (LANSBERG et al, 1996).

### 2.1.3 Vantagens de uma empresa familiar

Consideram-se ganhos ou sacrifício familiar para a obtenção de recursos financeiros e administrativos; o comprometimento e dedicação dos funcionários, proprietários, administradores e todos que estejam realmente interessados no destino e na continuidade da companhia. (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Ricca e tetal (1998, p. 13) dizem que os pontos positivos de uma empresa são:

- Carisma do fundador;
- Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte;
- Rapidez de decisão;
- Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador;
- Nome do fundador como um símbolo;
- Agilidade nas decisões;
- Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;
- Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios desde que ele “compre a ideia”;
- Direção firme. Aproximações diretas dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.
- Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos ao seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa;
- Objetividade (os objetivos da empresa são claros);
- Liderança definitiva. Poder de decisão, confiança;
- Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;
- Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;

Podem-se considerar então como vantagens de empresas familiares aquelas que obterem a dedicação e comprometimento, de todos os interessados a continuidade e melhorias da empresa.

### 2.1.4 Desvantagens de uma empresa familiar

Dentro de uma empresa familiar encontram-se inúmeros problemas decorrentes de conflitos entre os valores empresariais e valores familiares, que se não forem administrados corretamente podem vir a destruir organização.

Normalmente, quanto maior for uma empresa familiar, mais complexa será a gestão e maiores desafios e dificuldades serão localizadas. Para Ricca (1998, p. 35) “fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, é o sonho dourado para grande parte da população do mundo.”

Ricca e tetal. (1998, p. 14) afirmam que os pontos negativos de uma empresa são:

- Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova;
- Permite empregar profissionais não competentes;
- Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional.
- Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa;
- Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”);
- Interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
- Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerência; conflito de poder. Morosidadenasdecisões. Excesso de centralização;
- Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Por tanto, nota-se que a desvantagem de uma empresa familiar é devida a falta de preparo profissional, tornando-se normalmente um dos problemas mais relacionados ao insucesso das empresas familiares, fazendo com que a organização fique extremamente fragilizada.

## 2.2 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

O planejamento é uma ferramenta fundamental e muito importante para o crescimento, continuidade e controle de toda a companhia.

É muito importante que o executivo planeje, e muito bem, o processo sucessório. Na realidade, o que se espera é que executivo não fique acumulando erros nesse assunto, pois certamente terá prejuízos na empresa familiar. Para que o

processo de planejamento sucessório seja bem estruturado, tal como é o planejamento estratégico de uma empresa, o executivo deve fazer o planejamento do processo sucessório de forma global e interativa, para que os resultados possam ser bem mais interessantes, assim aprimorando seu modelo de gestão, para facilitar o planejamento de sucessão. (OLIVEIRA, 1999).

Considerando que ninguém pode prever o que acontecerá no futuro, recomenda-se que empresas façam um planejamento sucessório, pois todo o planejamento em longo prazo deve prever também o afastamento do fundador, mesma que essa hipótese seja a morte. Tornando-se assim um mecanismo essencial para o futuro das empresas. (ADACHI, 2006).

É necessário planejar o futuro, para que famílias vivam mais, e possam usufruir melhor o que construíram ao longo da vida. O processo não é simples e exige, tanto do sucessor quanto do sucedido, comprometimento e organização, visando à perpetuação de negócio. (BORNHOLDT, 2005).

Uma questão que é sempre levantada pelos estudiosos é a falta de preparo profissional, um problema recorrente e que geralmente é responsável pelo insucesso das empresas familiares, fazendo com que a organização fique drasticamente fragilizada. (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira (1999, p. 27) descreve algumas das principais vantagens da sucessão familiar, para as quais os executivos devem dar atenção, são:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre executivo sucessor;
- f) Ter otimizados sistemas de remuneração;
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor;
- h) Ter maior espírito de família.

Oliveira (1999, p. 29) fala ainda das principais desvantagens da sucessão familiar, sobre as quais os executivos devem estar precavidos:

- a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família
- b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor
- c) Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis

Para existir maior entendimento da passagem do poder é essencial que a alternativa seja efetuada o quanto antes, pois nem sempre selecionar o sucessor é um processo simples, trata-se de um processo indeciso. Ao perceber que a mudança é necessária, o sucedido deve concluir o destino da organização apresentado e ordenando a sucessão. Sendo assim, o processo de sucessão deve ter início algum tempo antes da transição do comando. (JESUS et al, 2009).

Para o autor Lodi (1994), é muito importante que fundador organize a preparação do sucessor em sete estágios de desenvolvimento de sucessores, que são:

1. Preparação: Até os 25 anos de vida tem como obrigação trabalhar em tempo parcial na empresa familiar, conciliado viagens de negócios com o fundador. Sendo ideal que se tenha um período de 5 anos ou menos de trabalho em outra empresa.

2. Entrada: Entre 20 e 30 anos é o tempo que deve assumir um cargo efetivo na empresa para que se possa examinar seu desempenho, liderança, capacidade de decisão, tomada de risco e também a sua adaptação em relações com outros empregados.

3. Desenvolvimento no negócio: Entre 25 e 35 anos durante essa fase o sucessor deve mostrar conhecimento e disposição. Até seus 35 anos deve ter assumido o comando de uma unidade importante e mostrado resultado. Se o sucessor não é o melhor candidato à liderança isso deve ficar óbvio nesta fase.

4. Desenvolvimento da liderança: Entre 30 e 40 anos, os planos do sucessor se alongam sobre todos os outros cargos, para que ele possa se tornar responsável por todo o negócio. O sucessor desenvolve habilidade de trabalho em equipe e tomada de decisão participativa. Nesta etapa é o período em que surge o líder natural com aprendizado esperado.

5. Seleção: Entre 35 e 45 anos, a seleção deve ocorrer nessa etapa o mais cedo possível. A escolha pode ocorrer logo cedo pelo próprio sucedido, ou uma seleção por um conselho externo ou pela equipe executiva da família, até o consenso entre família, conselho e executivos.

6. Transição: Neste período é passado ao sucessor toda a competência e responsabilidade.

7. Nova fase: O método da sucessão familiar dentro de uma empresa não deve ser nunca ignorado.

Aqui foram demonstradas as etapas que devem compor um planejamento sucessório, para que o mesmo se torne objetivo e eficaz.

### **2.2.1 Dificuldade em aceitar o processo sucessório**

Um fator que costuma atrasar o início do processo sucessório é a dificuldade de as pessoas aceitarem que as habilidades do ser humano diminuem com avanço da idade. A agilidade de pensamento e de mobilidade de uma pessoa de 70 anos não é igual à de um jovem de 21 anos. Ao mesmo tempo em que uma pessoa de 70 anos possui maior capacidade de associar ideias, em virtude de maior experiência que possibilita vivenciar situações vividas no passado, ela possui menor condição de memorizar fatos recentes. Essa é uma situação causada pela perda de células nervosas com avanço da idade. (ADACHI, 2006).

Não é fácil para a primeira geração aceitar que deverá deixar o cargo que ocupou por tanto tempo, e esse quadro se torna mais grave quando a nova geração costuma ter dificuldades em esperar, ocorrendo confronto de duas forças opostas. Esse aspecto relacionado à sucessão será mais bem compreendido dentro da empresa familiar se o processo sucessório for menos traumático. (ADACHI, 2006).

## **2.3 GESTÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR**

A importância da agricultura familiar é a amplitude de negócios e a expansão num cenário socioeconômico.

Os procedimentos econômicos, rurais e culturais que acontecem na região catarinense tornam-se cada vez mais evidentes. Por outro lado, na agricultura convencional, caracterizada pelas cadeias de baixo valor agregado e hegemonia econômica e política, observa-se mecanização crescente, elevação das escalas de produção, concentração da produção e exclusão de agricultores familiares. (ESTEVAN, MIOR, 2014).

O agricultor contemporâneo, mesmo o pequeno, precisa ter informação e conhecimento sobre as tecnologias disponíveis, e discernimento para escolher a mais adequada ao seu perfil e a sua dotação de recursos; precisa saber comprar e vender, realizar contratos e executá-los; precisa gerenciar os recursos humanos, até mesmo a mão de obra familiar; a parte financeira da atividade; uso dos instrumentos de política agrícola e de gestão de risco disponíveis. As inovações proporcionam



ganhos de rendimentos, mas, se mal gerenciada, podem levar o produtor a decadência, pois o leva a gastar mais do que produz. Um bom gerenciamento pode garantir o uso correto de insumos, fertilizantes e defensivos. Tudo está relacionado a melhor qualificação do uso da mão de obra, no uso eficiente de máquinas. (BUAINAIN ET AL, 2014).

#### 2.4 SUCESSÃO E EXPLORAÇÃO, NA PESSOA FISICA.

São entidades de pessoa física aquelas quais detêm o controle de capital de um grupo de empresas com atividades principalmente não financeiras.

A holding familiar é uma empresa criada com o intuito de controlar o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família que possuam bens e participações societárias em seu nome.

Ou seja, o referido patrimônio passa a ser administrado por uma sociedade, constituído pelos membros da família, e todas as decisões concernentes a esse patrimônio são tomadas na forma de deliberações sociais, com a participação da pluralidade dos sócios.

Assim, por exemplo, a holding, enquanto pessoa jurídica pode ser sócia majoritária de várias outras empresas da família, cabendo a ela tomar as decisões relativas a essas empresas (no tocante a administração, funcionamento etc.).

Isso pode ser representado em um grupo familiar composto por três empresas denominadas A, B e C: A 51%, B 51% e C 51%.

Assim, se um patrimônio Familiar é controlado pela holding, representado em A, B e C, quando ocorrer o falecimento de um dos familiares, as atividades de A, B e C não serão interrompidas, visto que os demais sócios da holding ainda estarão lá para deliberar a respeito dessas atividades. (IBGE, 2016).

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo aborda o enquadramento metodológico com as tipologias da abordagem. Em seguida, os procedimentos para coleta e análise de dados da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33) descrevem que “o enfoque na pesquisa quantitativa utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”.

No entendimento de Richardson (1996, p.80), os estudos que aplicam essa metodologia qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, buscando identificar as atribuições que o planejamento sucessório causa em uma organização familiar. Gil (2002, p. 42) destaca que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou ocorrência ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois a pesquisa científica foi realizada com a utilização de materiais bibliográficos, informações retiradas de livros, artigos, internet e legislação.

A pesquisa bibliográfica, segundo Furaste (2007, p. 33);

[...] baseia-se fundamentalmente no manuseio de obras literárias, quer impressas, quer capturadas via internet. É o tipo mais largamente utilizado. Quanto mais completas e abrangentes forem às fontes bibliográficas consultadas, mais rica e profunda será a pesquisa.

Outro artifício, também adotado para realização desta análise, é o estudo de caso que, segundo Fachin (2001), consiste em profundo estudo de um ou poucos objetos, de formato que permita seu planejado conhecimento. Todos os aspectos do caso são averiguados e a compreensão é levada em consideração como um todo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização desse estudo foram aplicados 54 questionários com questões abertas e fechadas, junto aos pequenos produtores, associados da Cooperativa Agroindustrial Cooperja, residentes no município de Sombrio, Santa Catarina.

As perguntas se relacionam ao grau de escolaridade, tempo de propriedade, geração do negócio, se tem filhos, o grau de escolaridade dos mesmos, se tem funcionários da família, potencial do negócio, contribuição para permanência dos jovens no campo, relação de produtos que são trabalhados na região, as dificuldades encontradas na garantia de renda, se ouviram ou não falar do planejamento sucessório, se aplicam, enfim se consideram importante a sucessão para agricultura.

A partir dos dados coletados realizou-se análise qualitativa e quantitativa, exposta no capítulo seguinte.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado com os associados da Cooperativa Agroindustrial Cooperja – loja agropecuária localizada na região de Sombrio/SC. Primeiramente exibe-se uma brevecaracterização da organização e seus serviços, e na sequência os resultados alcançados a partir da coleta de dados junto aos pequenos produtores associados da Cooperja.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa Agroindustrial Cooperja iniciou suas atividades no final da década de 1960, no município de Jacinto Machado/SC, quando um grupo de 117 agricultores se reuniu em um salão paroquial do município com o objetivo de solucionar problemas de aquisições de insumos, armazenagem e comercialização da produção agrícola na região.

Figura 1 –Atual sede administrativa



Fonte: Dados da COOPERJA (2016).

No início a Cooperativa armazenava 42 mil sacas de arroz e o processo de beneficiamento foi iniciado em 1970. Os anos de 1974 e 1979 foram marcados por vendavais que destruíram a sede da Cooperativa. Passadas as dificuldades a

Agroindústria foi reerguida, e deu seu grande passo em 1983, quando lançou no mercado a marca “Arroz Pinheirinho” que mais tarde passaria a se chamar “Arroz Caçarola”.

O beneficiamento de arroz é a atividade principal da Cooperativa, no entanto nas últimas décadas a mesma cresceu em estrutura e em números de negócios. Expandiu sua área de atuação para o norte do Rio Grande do Sul, comercializando alimentos, insumos e combustível.

Atualmente possui nove lojas agropecuárias, três supermercados, uma unidade de recebimento de maracujá, um posto de combustíveis, uma indústria de ração animal, três unidades de recebimento de arroz, duas unidades de beneficiamento de arroz, uma unidade de beneficiamento de sementes e um centro de distribuição.

Quadro 1 – Localização das unidades da Cooperja

UNIDADES	LOCALIZAÇÃO
Lojas Agropecuárias	Criciúma (SC)
	Jacinto Machado (SC)
	Morrinhos do Sul (RS)
	Praia Grande (SC)
	Santa Rosa do Sul (SC)
	Santo Antônio da Patrulha (RS)
	Sombrio (SC)
	Terra de Areia (RS)
	Três Cachoeiras (RS)
Supermercados	Jacinto Machado (SC)
	Praia Grande (SC)
	Santa Rosa do Sul (SC)
Posto de Combustível	Jacinto Machado (SC)
Recebimento de Maracujá	Jacinto Machado (SC)
Recebimento de Arroz	Jacinto Machado (SC)
	Praia Grande (SC)
	Santo Antônio da Patrulha (RS)
Beneficiamento de Sementes	Jacinto Machado (SC)
Beneficiamento de Arroz	Jacinto Machado (SC)
	Santo Antônio da Patrulha
Centro de Distribuição	Arcoverde (PE)
Fábrica de Ração	Praia Grande (SC)

Fonte: Dados da COOPEJA (2016).

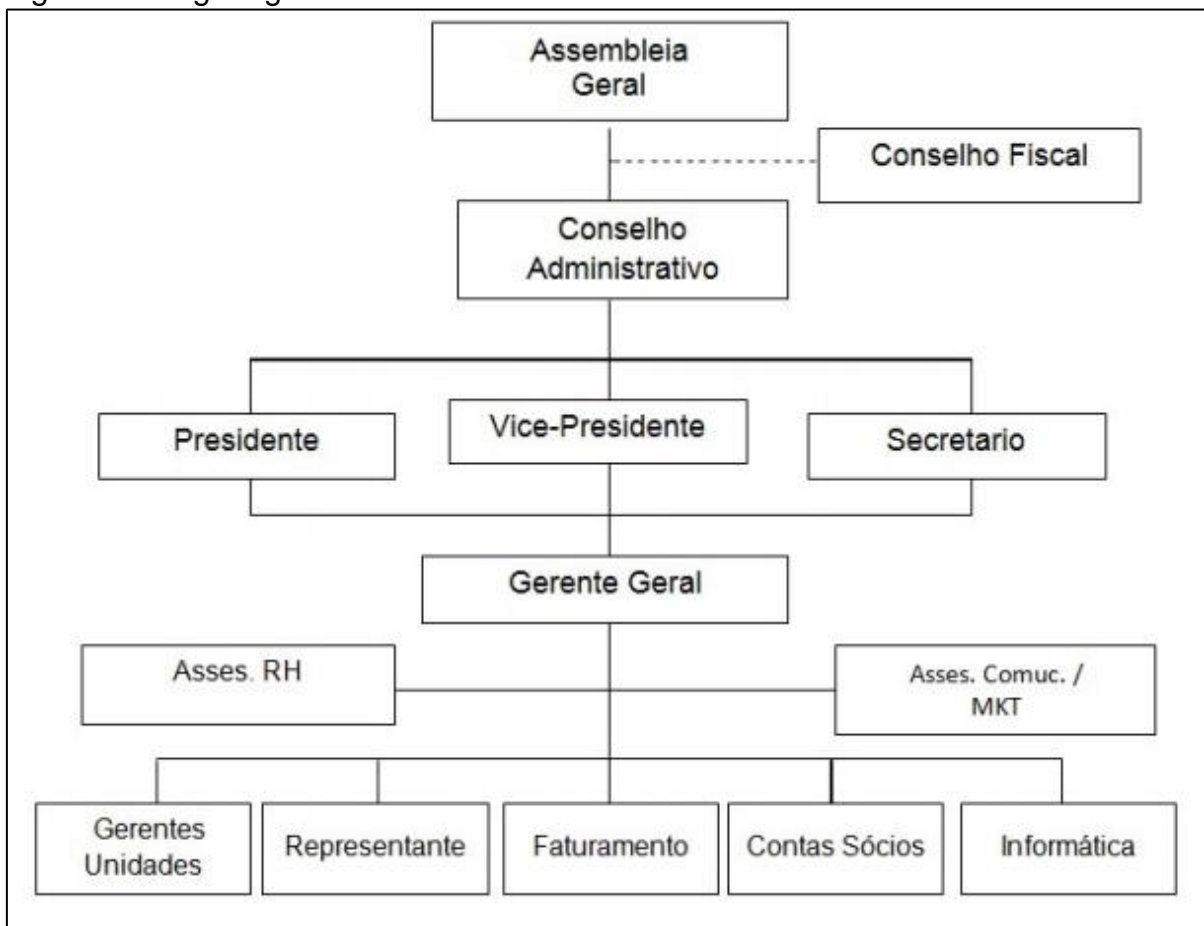
Norteados pelos princípios do cooperativismo, a Cooperja busca atualmente, atender e auxiliar seus mais de 1500 cooperados a desenvolver-se social e economicamente. Sua missão é, “através do cooperativismo, promover o

desenvolvimento econômico das comunidades onde atua com responsabilidade sócio-ambiental”.

Como em qualquer sociedade cooperativista, o órgão supremo que rege a Cooperja é a Assembleia Geral. O conselho de administração é um órgão obrigatório na sociedade que define a política e as diretrizes que a Cooperativa deve seguir. A Cooperja possui um conselho fiscal formado por três membros efetivo e três suplentes, eleitos em assembleia geral para mandato de um ano.

A figura abaixo descreve o organograma atual da Cooperja.

Figura 2 – Organograma e administrativo



Fonte: Dados da COOPERJA(2016).

#### 4.1.1 Loja agropecuária de Sombrio

Em dezembro de 2008 foi inaugurada a loja em Sombrio. A unidade conta hoje com 54 associados e tem como seu principal objetivo e atividade a venda de insumos destinados a produção agrícola, visando sempre o interesse e crescimento

dos seus associados na área socioeconômica, através de palestras, debates e discussões, e na prática de preços e condições justas.

Também na área socioeconômica através de palestras, debates e discussões, desenvolvendo novas alternativas para o conhecimento dos pequenos produtores.

Figura 3 – Loja agropecuária de Sombrio



Fonte: Dados da COOPERJA (2016).

#### 4.1.2 Os associados

Conforme o estatuto da cooperja 2016 são associados à COOPERJA, salvo se houver impossibilidade técnica de prestação de serviços, qualquer pessoa que se dedique a atividade agrícola ou pecuária, por conta própria, em imóvel de sua propriedade, ou ocupado por processo legítimo, que possa dispor livremente de si e de seus bens, concorde com o presente estatuto, e que não pratique outra atividade que possa prejudicar ou colidir com interesses ou objetivos da sociedade.

O associado tem direito à: tomar parte das assembleias gerais, participar das decisões que nelas se tomarem votar todos os assuntos que nela se tratarem; propor ao Conselho de Administração e a assembleia medidas de interesse da

cooperativa; votar e ser votado para todos os cargos eletivos da cooperativa, salvo se tiver estabelecido vínculo empregatício com ela, caso em que só o readquirirá após aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento; demitir-se da sociedade quando lhe convier; realizar com a cooperativa todas as operações, objeto de sua filiação; solicitar por escrito, quaisquer informações sobre os negócios da cooperativa e, antes da assembleia, consultar na sede da sociedade os livros e peças do balanço geral; participar de todos os grupos, comitês ou comissões, criados no meio social da cooperativa.

O associado tem o dever e obrigação de: subscrever e integralizar as cotas partes do capital nos termos deste estatuto e contribuir com as taxas de serviços e encargos operacionais que forem estabelecidos; cumprir as disposições da lei, deste estatuto, decisões da assembleia geral e, respeitar as deliberações do conselho de administração; satisfazer seus compromissos para com a cooperativa, dentre quais, o de participar ativamente da sua vida societária e empresarial; concorrer com o que lhe couber, na conformidade das disposições deste estatuto, para cobertura das despesas da cooperativa; prestar à cooperativa todos os esclarecimentos relacionados com as atividades que lhe facultaram sua filiação a cooperativa; zelar pelo patrimônio material e moral da cooperativa, colocando os interesses da sociedade acima dos individuais e, denunciar qualquer atitude existente contrária aos interesses da cooperativa por parte de dirigentes, associados ou terceiros; participar do rateio de perdas, sobras ou despesas na proporção direta da sua realização.

#### **4.1.3 A história da agricultura familiar na região de Sombrio/SC**

Sombrio é um município brasileiro, localizado no extremo sul de Santa Catarina, no litoral, a 7 km do mar. Distante 240 km de Florianópolis e 230 km de Porto Alegre. Pertence a mesorregião Sul Catarinense e microrregião de Araranguá. Possui uma área 143,329 Km<sup>2</sup>, segundo dados do Instituto de Geografia e Estatística – IBGE principal acesso rodoviário é feito pela BR 101. Seus municípios limítrofes são: Araranguá, Balneário Gaivota, Ermo, Santa Rosa do Sul e Jacinto Machado. (IBGE, 20016).

O pequeno município tem sua história econômica marcada pela agricultura, atualmente o setor primário responde por grande parte da arrecadação



do município, contando com 645 famílias, das quais 91,63% são agricultores familiares, visto que 78% destas famílias têm menos de 10 hectares de terra.

O município tem como principal cultura o fumo, sendo que as fumageiras compram toda a produção.

A segunda atividade agrícola em importância econômica é a cultura de maracujá, que dá ao município, o título de maior produtor do estado, a produção é destinada para consumo e indústria, a comercialização é feita por intermediários do município e da região.

A terceira atividade em importância econômica é a avicultura, onde adquirem toda a produção no município.

A quarta cultura em importância é o arroz irrigado, encontrando dificuldade no cultivo em anos de estiagem por falta de reservatório de águas. Nesta cultura é empregado um alto nível de tecnologia e mecanização com uma boa produtividade sendo que não há mais área com água disponível para implantação da cultura. A comercialização é feita por meio de cooperativas e engenhos da região.

Nas culturas de banana, milho, feijão, mandioca, moranga e outras, a comercialização é feita por intermediários que vão até a propriedade comprar os produtos. O preço pago é menor que o esperado pelo produtor.

## 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES ASSOCIADOS DA COOPERJA

Com o objetivo de aprofundar o estudo, foi aplicado um questionário com 54 produtores agrícolas residentes no município de Sombrio/SC. Por meio do questionário buscou-se identificar de que forma é realizado o planejamento sucessório nas propriedades dos entrevistados.

### 4.2.1 Faixa etária dos produtores da região de Sombrio/SC

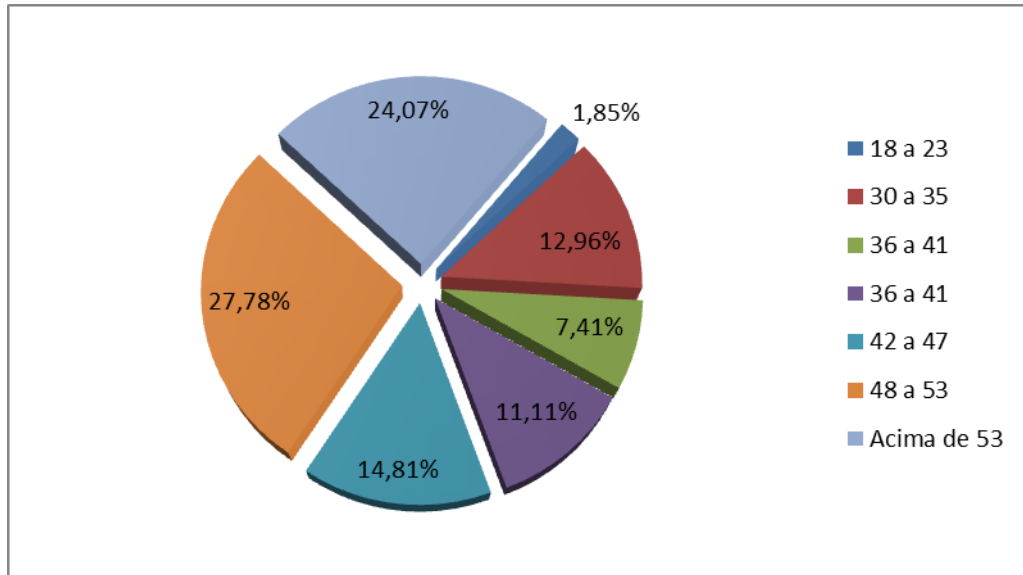
Os produtores agrícolas envelhecem, e fica cada vez mais difícil passar seus negócios para os filhos ou alguém mais próximo da sua família, ou encontrar funcionários jovens dispostos a assumir grandes negócios rurais.

Tabela 01 – Faixa etária

Idade dos produtores			
A	18 a 23	1	1,85%
B	30 a 35	7	12,96%
C	36 a 41	4	7,41%
D	36 a 41	6	11,11%
E	42 a 47	8	14,81%
F	48 a 53	15	27,78%
G	Acima de 53	13	24,07%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 01 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O gráfico acima mostra que, mais da metade dos pequenos produtores da região analisada têm 40 anos ou mais. Há cada vez menos pessoas com 30 anos ou menos no campo. Observa-se também, que dos 54 sócios entrevistados apenas 1,85% são jovens de 23 anos ou menos que assumiram grandes negócios rurais.

#### 4.2.2 Escolaridade

Os dados chamam atenção para o fato de que dos 54 entrevistados, um tem graduação em andamento, 4 possuem graduação completa e 2 pós-graduação completa. Dos que têm graduação completa, três se formaram em agronomia, com intuito de melhorar sua propriedade, o outro cursou direito, tem seu próprio escritório de advocacia, mas relata que o campo também é seu meio de renda.

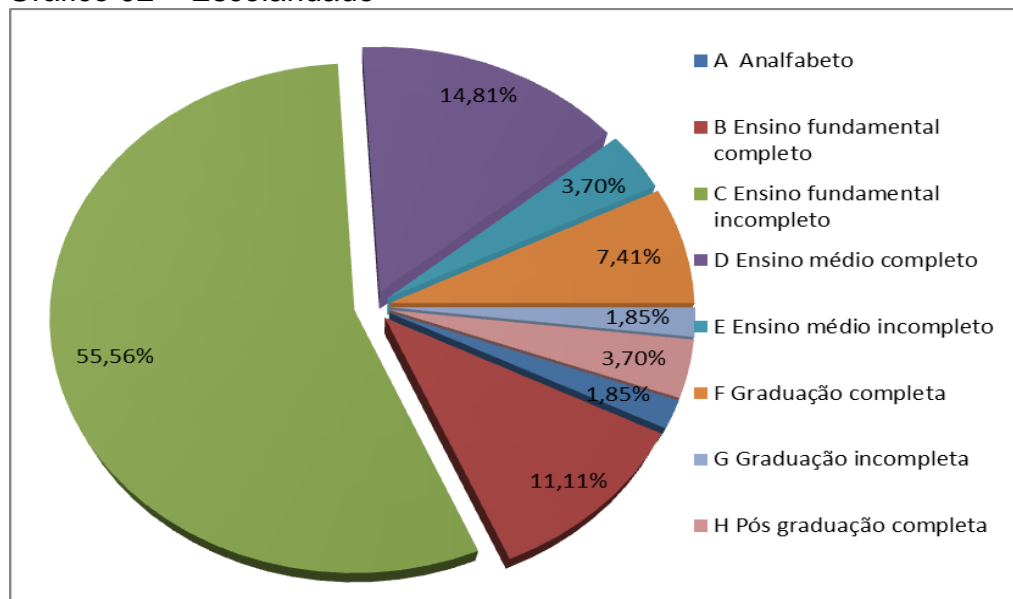
Dos que possuem pós-graduação completa, um graduou-se na área de agronomia e continua buscando sempre aumentar o seu conhecimento. Outro fez pedagogia.

Tabela 02 – Escolaridade

Qual grau de escolaridade			
A	Analfabeto	1	1,85%
B	Ensino fundamental completo	6	11,11%
C	Ensino fundamental incompleto	30	55,56%
D	Ensino médio completo	8	14,81%
E	Ensino médio incompleto	2	3,70%
F	Graduação completa	4	7,41%
G	Graduação incompleta	1	1,85%
H	Pós graduação completa	2	3,70%
I	Pós graduação incompleta	0	0,00%
J	Curso técnico completo	0	0,00%
L	Curso técnico incompleto	0	0,00%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 02 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O levantamento realizado mostra que 55,56% dos produtores da região sabem ler e escrever e não concluíram ensino fundamental, 1,85% são analfabetos e 14,81% possuem ensino médio completo. Os produtores que tiveram oportunidade de ter uma graduação, pós-graduação e curso técnico, sendo estes com percentual de 12,96%, relatam que se os agricultores aprendessem mais sobre seu ambiente

local e herança agrícola em curso técnicos, de graduação ou de pós-graduação, poderiam ter mais sucesso em atrair novas gerações de produtores rurais.

#### 4.2.3 Há quanto tempo possui seu negócio?

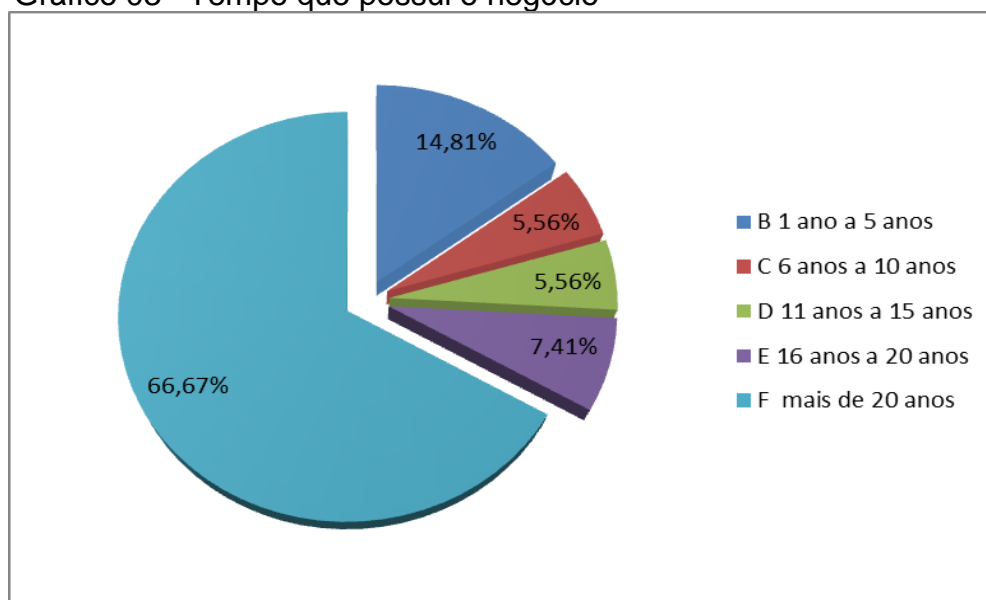
A maior parte dos pesquisados estão na faixa de 30 anos ou mais, possui seus negócios há mais de 5 anos. Estas pessoas são consideradas como sobreviventes nos primeiros anos de atividade, suportaram todos os problemas da chamada “empresa céu aberto”.

Tabela 03 – Tempo que possui o negócio

Há quanto tempo possui seu negócio?			
A	Menos de 1 ano	0	0
B	1 ano a 5 anos	8	14,81%
C	6 anos a 10 anos	3	5,56%
D	11 anos a 15 anos	3	5,56%
E	16 anos a 20 anos	4	7,41%
F	mais de 20 anos	36	66,67%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 03 – Tempo que possui o negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no gráfico que 66,67% são produtores com mais de 20 anos de empresa e que 14,81% tem 5 anos ou menos.

Pode-se perceber, então que, a maioria dos pesquisados são produtores com negócios mais maduros, que souberam ultrapassar os tempos difíceis fortalecendo o seu negócio.

#### 4.2.4 Em que geração está seu negócio

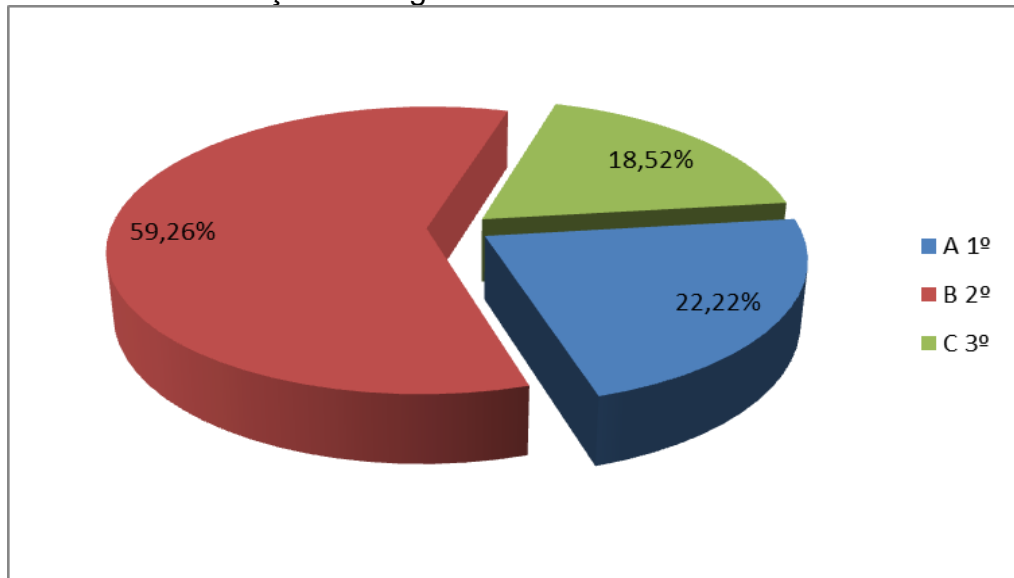
Através desta pergunta, verificou-se em que fase está o negócio do entrevistado.

Tabela 04 – Geração do negócio

Em que geração está seu negócio, ou seja, passou de avô para filho de pai para filho?			
A	1º	12	22,22%
B	2º	32	59,26%
C	3º	10	18,52%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 04 – Geração do negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Durante a entrevista pode-se perceber que os agricultores na faixa de 35 anos ou mais estão na segunda geração com 59,26%. Um resultado que nos preocupa é a terceira geração, sendo produtores com uma idade mais avançada, na faixa de 50 anos ou mais, com 18,52% que dão continuidade a terceira geração. Por último os jovens na faixa de 20 anos ou mais que deveriam ser os que

possivelmente dariam continuidade a terceira geração, mas no geral isso ainda acontece no município. Conforme o gráfico, 22,22% dos jovens está na primeira geração, ou seja, dando início ao seu próprio negócio e muitos deixam o campo resultando em uma preocupação de como ficará a agricultura familiar no futuro.

#### 4.2.5 Tem filhos? Se a resposta for sim, quantos?

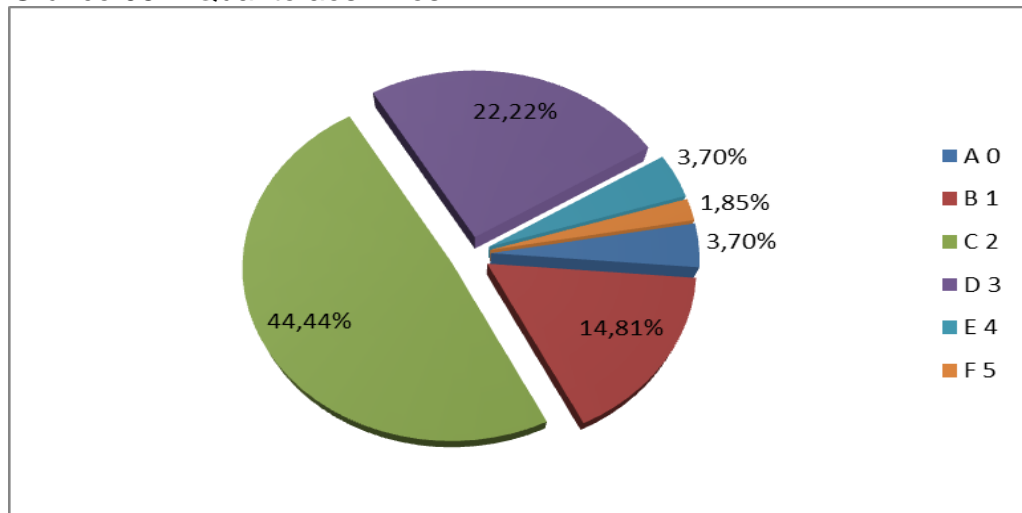
A partir destes dados percebe-se que a maioria dos entrevistados tem apenas 2 filhos sendo assim mais difícil a continuidade do seu negócio.

Tabela 05 – Quanto aos filhos

Tem filhos? Se a resposta for sim, quantos?			
A	0	2	3,70%
B	1	8	14,81%
C	2	24	44,44%
D	3	12	22,22%
E	4	2	3,70%
F	5	1	1,85%
G	6	0	0,00%
H	Acima de 6 Filho	0	0,00%
Total		49	90,74%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 05 – Quanto aos filhos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O gráfico acima demonstra que dos 54 produtores, apenas 49 deles possuem filhos, sendo que a maioria, 44,44% possui 2 filhos, e apenas 1,85% possuem 5 filhos.

#### 4.2.6 Qual a idade dos seus filhos?

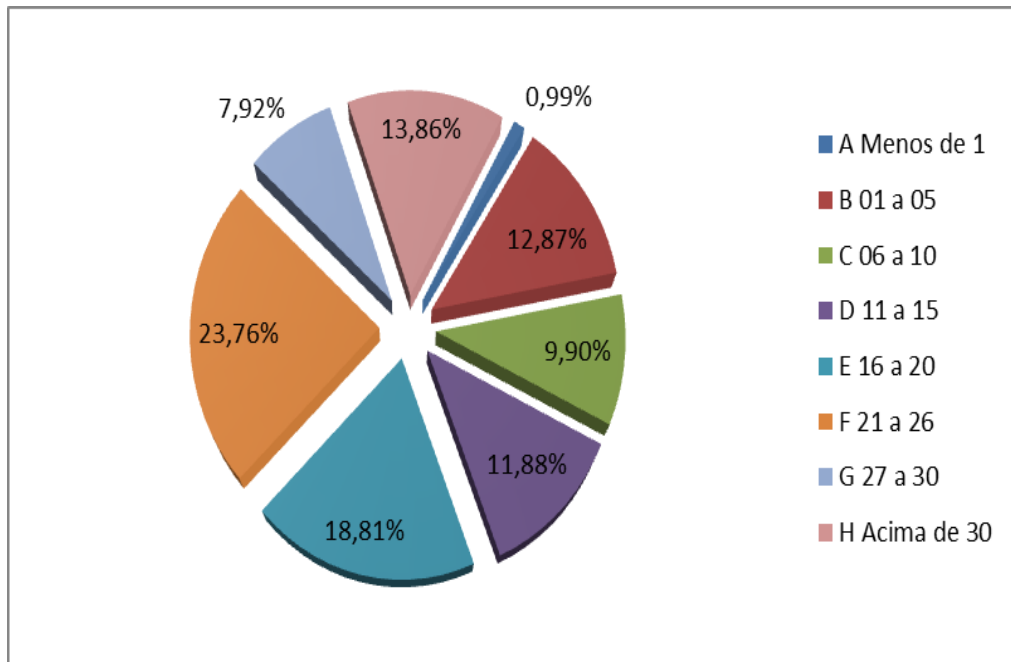
Quanto à idade dos filhos, percebe-se a variação entre produtores com filhos que não completaram 1 ano de idade e produtores com filhos que tem 27 anos ou mais.

Tabela 06 – Idade dos filhos

Qual a Idade dos seus Filhos			
A	Menos de 1	1	0,99%
B	01 a 05	13	12,87%
C	06 a 10	10	9,90%
D	11 a 15	12	11,88%
E	16 a 20	19	18,81%
F	21 a 26	24	23,76%
G	27 a 30	8	7,92%
H	Acima de 30	14	13,86%
TOTAL		101	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 06 – Idade dos filhos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Destacam-se no gráfico, com 43%, jovens entre 16 a 26 anos em fase de transição, pois não tem a estrutura ou conhecimento para decidir qual caminho vai seguir, ou seja, não sabe se ficará no campo no lugar do seu pai, se vai administrar seu próprio negócio ou se irá para cidade.

Observou-se também aqueles que ainda não completaram 1 ano de idade com 0,99%, até aqueles que completaram seus 30 anos com 7,92%.

#### 4.2.7 Escolaridade dos filhos

Pode-se perceber durante a entrevista que as maiorias dos agricultores não incentivam seus filhos a cursarem uma graduação na área, ao invés disso, incentivam seus filhos a cursarem outro ramo que não seja relacionada com o campo.

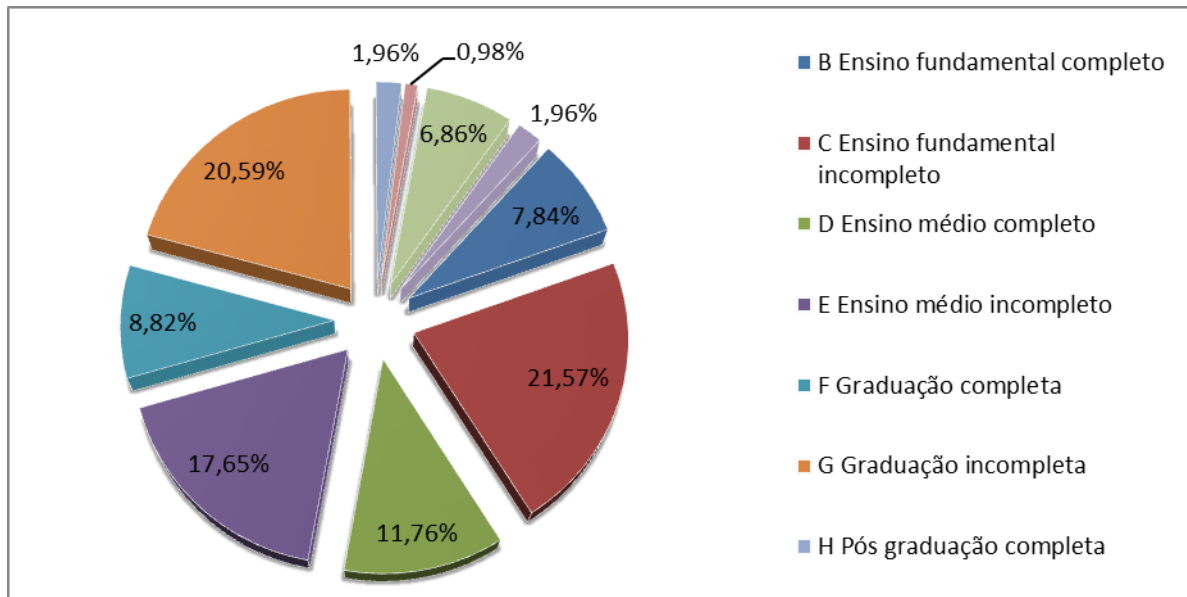
Tabela 07 – Escolaridade dos filhos

Qual a Escolaridade Dos Seus Filhos			
A	Analfabeto	0	0,00%
B	Ensino fundamental completo	8	7,84%
C	Ensino fundamental incompleto	22	21,57%
D	Ensino médio completo	12	11,76%
E	Ensino médio incompleto	18	17,65%
F	Graduação completa	9	8,82%
G	Graduação incompleta	21	20,59%
H	Pós graduação completa	2	1,96%
I	Pós graduação incompleta	1	0,98%
J	Curso técnico completo	7	6,86%
L	Curso técnico incompleto	2	1,96%
TOTAL		102	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).



Gráfico 07 – Escolaridade dos filhos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no gráfico que 21,57% dos jovens não completaram o ensino fundamental, já 20,59% possuem o ensino superior e alguns já são especialistas em algumas áreas.

Pode-se afirmar então que a maioria das empresas agrícolas sobrevive no mercado de trabalho onde o sucessor possui apenas o ensino fundamental à completar.

#### 4.2.8 Quantos funcionários são da família? E classifique-os:

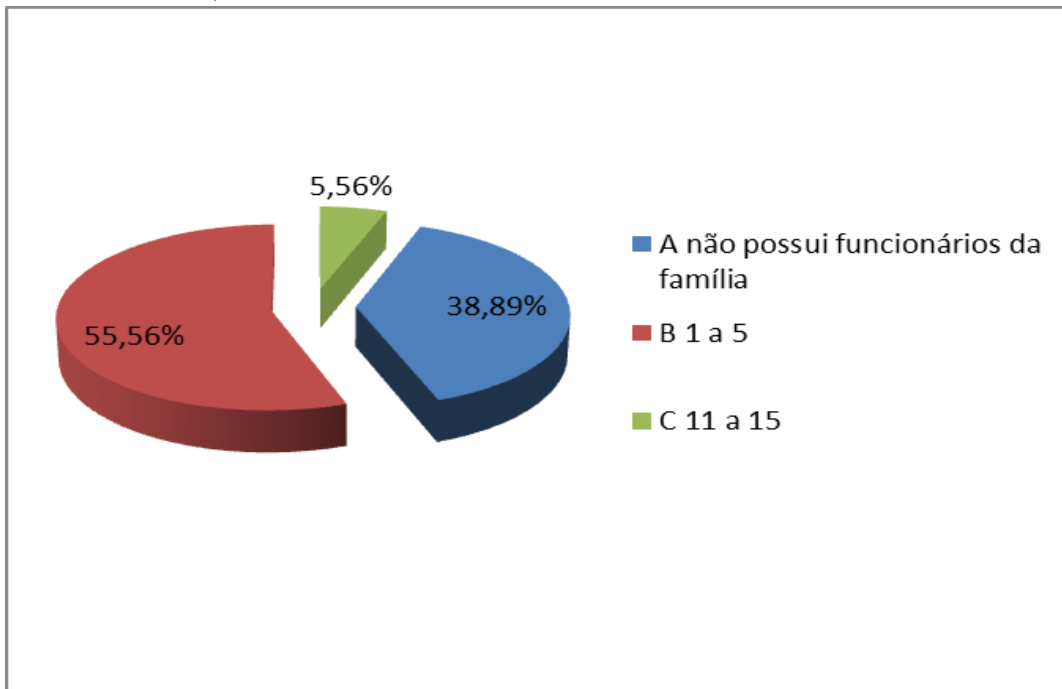
Esse tópico mostra quantos funcionários são da família.

Tabela 08 – Quantidade de funcionários da família

Quantos funcionários são da família? E classifique-os:						
A	não possui funcionários da família	21	38,89%			
B	1 a 5	30	55,56%			
C	11 a 15	3	5,56%			
D	6 a 10	0	0,00%			
E	acima de 15 funcionários	0	0,00%			
Total		54	100,00%			
DESES FUNCIONARIOS SÃO:						
PAI	FILHO	NETO	IRMÃO	PRIMO	SOBRINHO	TIO
9	22	3	14	3	6	0
16,67%	40,74%	5,56%	25,93%	5,56%	11,11%	0,00%

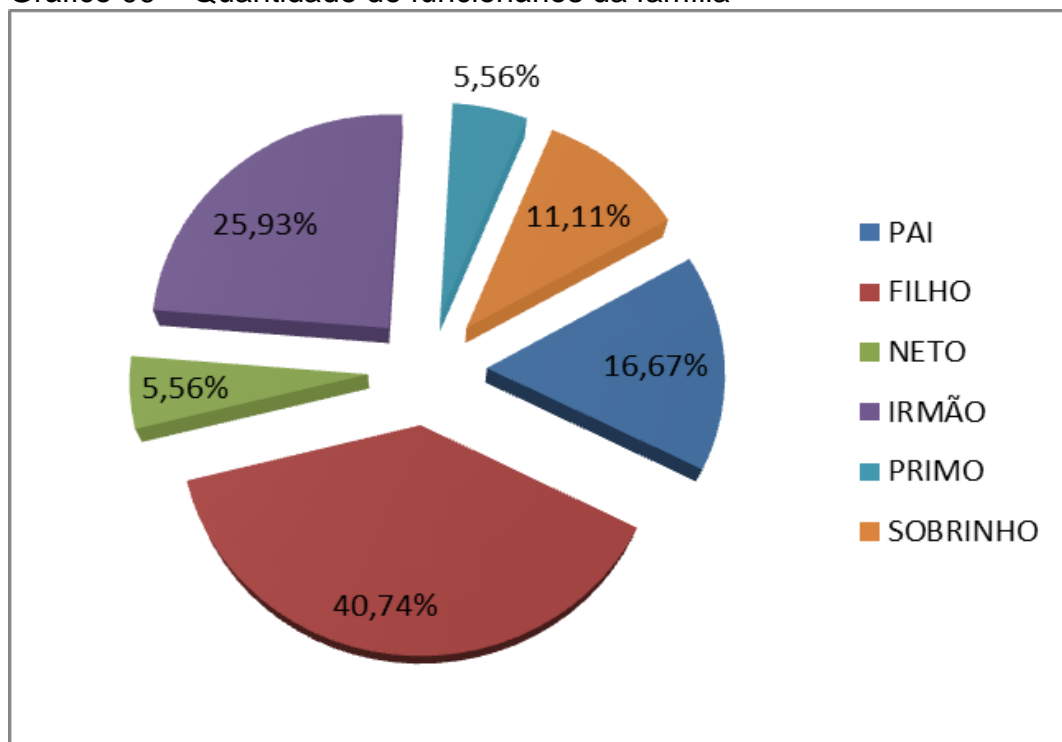
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico 08 – Quantidade de funcionários da família



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 09 – Quantidade de funcionários da família



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no gráfico 8 que 55,56% das empresas entrevistadas são de origem familiar, e que 38,89% não possuem funcionários da família. Já no gráfico 9 percebe-se que 40,74% dos funcionários de origem familiar são os filhos.

#### 4.2.9 Desses familiares algum tem o potencial para dar continuidade aos seus negócios?

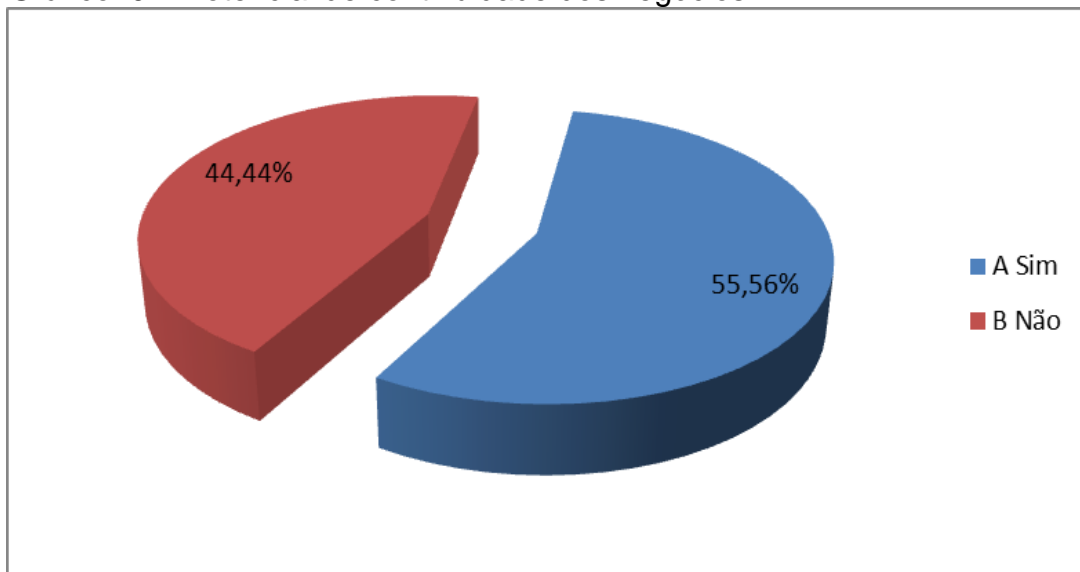
A questão da continuidade empresarial na região de Sombrio é preocupante, já que famílias rurais encerram suas atividades com a morte do seu fundador. Os agricultores com uma idade avançada afirmam que se não tiver ninguém que possa assumir seu negócio a solução será arrendamento de suas terras.

Tabela 09 – Potencial de continuidade dos negócios

Desses familiares algum tem o potencial para dar continuidade dos seus negócios?			
A	Sim	30	55,56%
B	Não	24	44,44%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico10 – Potencial de continuidade dos negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao potencial para dar continuidade obteve-se o seguinte resultado: 55,56% disseram que sim, alguém da família tem o potencial. Já 44,44% disseram que não, não tem potencial algum. O resultado é preocupante devido diferença dos resultados que é de 12%.

#### 4.2.10 Já pensou em preparar alguém para dar continuidade no seu negócio quando não puder mais tocá-lo?

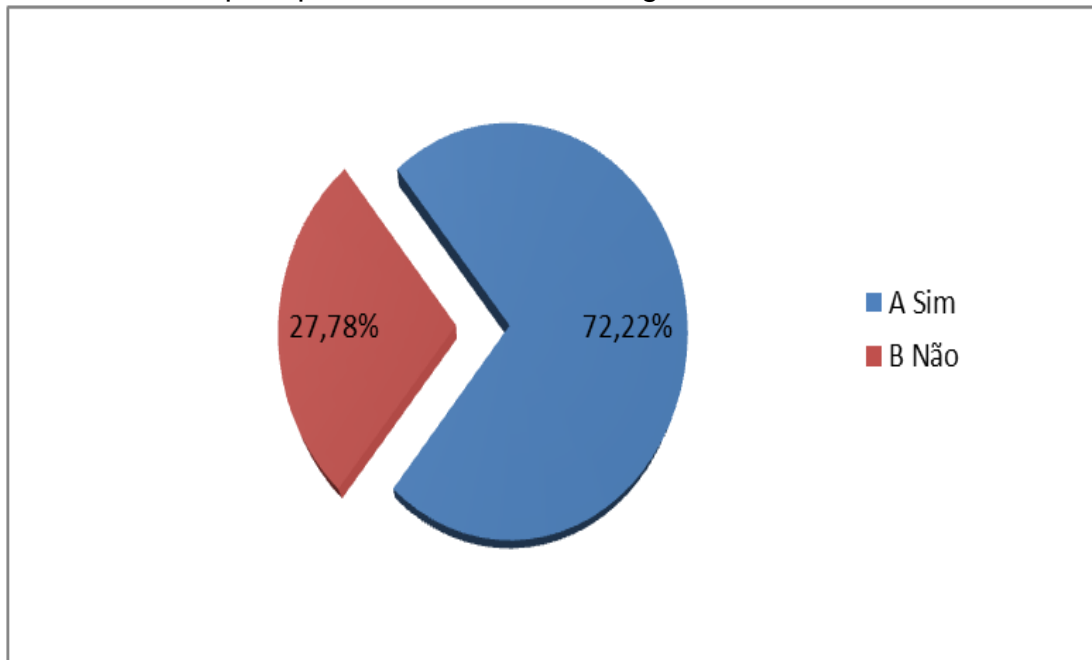
A agricultura familiar, na atualidade, possui muitas diferenças em relação ao que eram tempos atrás, e são essas diferenças que às vezes colaboram e por outro lado dificultam o desenvolvimento da agricultura familiar. Antigamente poucos eram aqueles que tinham estudo, fato que levava os jovens a permanecerem no campo.

Tabela 10 - Preparo para continuidade do negócio

Já pensou em preparar alguém para dar continuidade no seu negócio quando não pode mais tocá-lo?			
A	Sim	39	72,22%
B	Não	15	27,78%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 11–Preparo para continuidade do negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O gráfico mostra que 72,22% já pensaram em preparar alguém para administrar seus negócios, e que 27,78% não pensaram sobre assunto.

#### 4.2.11 Já foi conversado sobre preparar alguém para dar continuidade ao negócio?

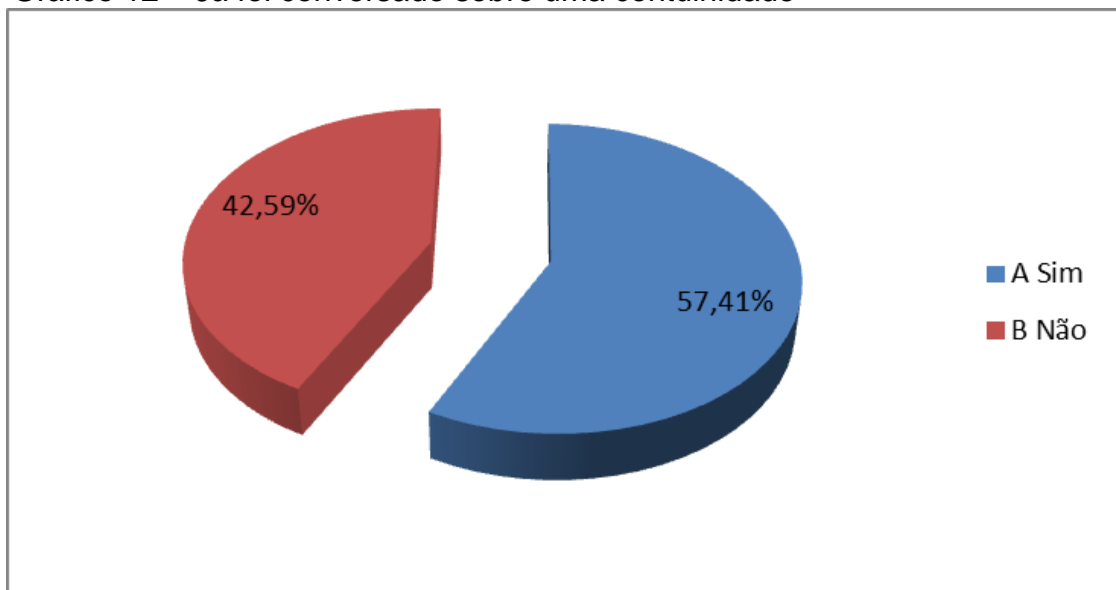
Percebeu-se que muitos dos agricultores que ainda trabalham na atividade rural são pessoas com idade mais avançada, a relação entre os que conversaram e os que não conversaram sobre preparar alguém para dar continuidade ao negócio está bem dividida, a diferença é mínima.

Tabela 11– Já foi conversado sobre uma continuidade

Caso a resposta seja sim, já foi conversado o assunto com tal pessoa?			
A	Sim	31	57,41%
B	Não	23	42,59%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 12 – Já foi conversado sobre uma continuidade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Dentro dos 57,41%, de agricultores que responderam que sim, já conversei sobre assunto, uma média de 30% relataram que não obtiveram sucesso, pois os jovens herdeiros não querem, nem pretendem ficar na agricultura. Há ainda aqueles 42,59%, que nem conversaram sobre o assunto.

#### 4.2.12 Os filhos participam da gestão do negócio?

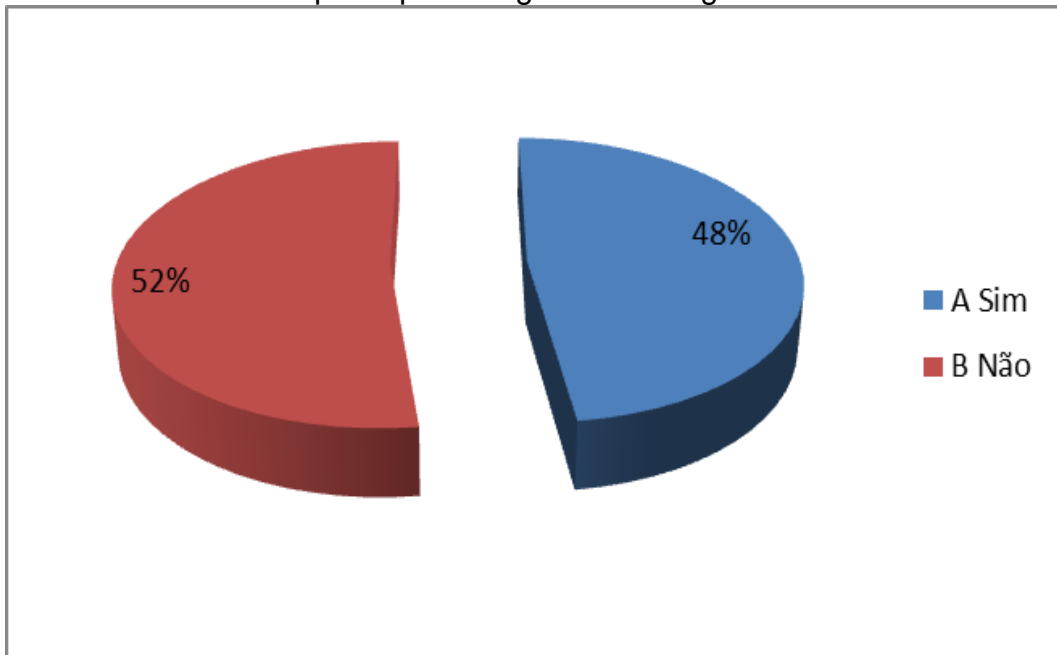
A questão da participação dos filhos na gestão do negócio é complicada, pois a relação de amor e negócio não tem dado muito certo.

Tabela 12 – Os filhos participam da gestão do negócio

Os filhos participam da gestão do negócio?			
A	Sim	24	48,00%
B	Não	26	52,00%
TOTAL		50	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico13 – Os filhos participam da gestão do negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com base nos dados pode-se observar que 52% dos entrevistados afirmam que os filhos não participam da gestão, os outros 48% dos entrevistados responderam que sim, os filhos participam da gestão do negócio.

#### 4.2.13 Qual o pensamento dos filhos quanto ao futuro, eles pretendem ficar no campo ou fazer outra graduação?

O resultado nos mostra que a maior parte dos herdeiros não pretende ficar no campo. Os entrevistados relataram que é difícil os próprios pais incentivarem seus filhos a permanecerem no campo. Não basta ter espírito familiar, descreve um

deles, pois em um período a agricultura está boa, com renda atraente, em outro não apresenta condições para permanecerem.

Um percentual dos entrevistados relata que funciona da seguinte maneira: quem tem pouca terra não tem condições para que os herdeiros permaneçam no campo, pois a renda não é suficiente para família. A falta de investimento os obriga a incentivar os filhos a praticarem outra função.

Uma minoria expõe que pretendem continuar no campo.

#### **4.2.14 O que pode contribuir para o campo tornar-se um atrativo para os jovens permanecerem?**

Conforme relataram, um fator muito importante é o incentivo de escolas técnicas, programas políticos, federais, estaduais, assistência técnica, garantia de preço mínimo do produto, palestras, cursos.

Um dos entrevistados acrescenta que é fundamental vestir a camisa correr atrás dos seus direitos para assim obter o sucesso, também deveria ter menos burocracia, mais incentivos do governo, apoio do município, valorização dos produtos, atualização, conhecimento, esses são os gargalos, os quais impedem a permanência dos jovens.

Outros defendem o fato de que o mau uso dos produtos leva a perda de renda. Portanto é importante realizar um planejamento dos custos e o lucro que poderiam obter. Utilizar os produtos na época certa, dose certa “adubos, defensivos, etc” para tornar o produto final mais “saudável” e ao mesmo tempo reduzir os custos. Achar alternativas, como o plantio de mais de uma cultura, para garantir a renda.

Pode-se perceber também que a falta de interesse os impedem de ficar, os jovens de hoje tem vergonha do trabalho no campo

#### **4.2.15 Qual tipo de produto que você trabalha?**

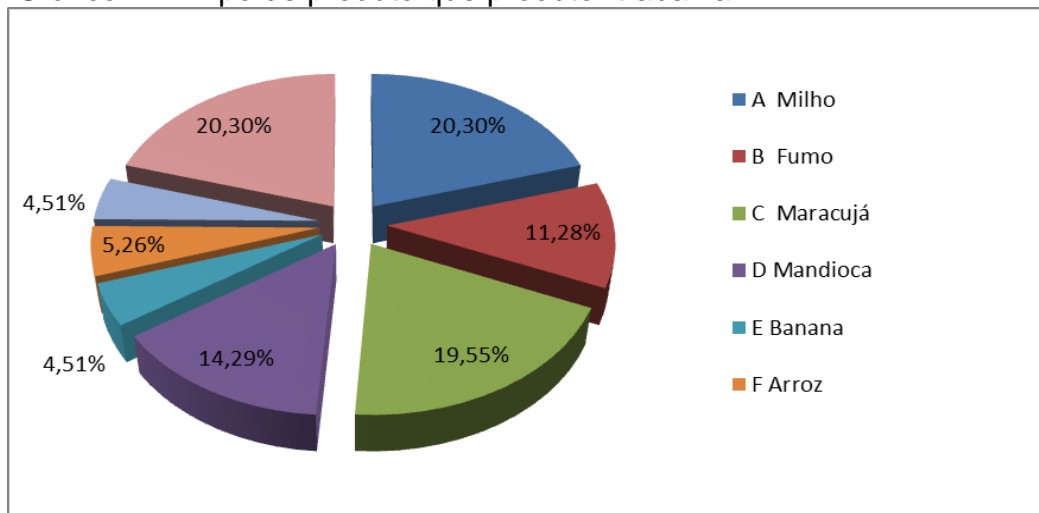
Aqui serão demonstrados os percentuais de produtos que são comercializados pelos agricultores associados à Cooperativa.

Tabela 13 –Tipo de produto que produtor trabalha

Qual tipo de produto que você trabalha?			
A	Milho	27	20,30%
B	Fumo	15	11,28%
C	Maracujá	26	19,55%
D	Mandioca	19	14,29%
E	Banana	6	4,51%
F	Arroz	7	5,26%
G	Gado leiteiro	6	4,51%
H	Gado de corte	27	20,30%
TOTAL		133	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico 14 - Tipo de produto que produtor trabalha



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Pode-se perceber no gráfico que os entrevistados têm como principal cultura o milho 20,30%; maracujá 19,55%; mandioca 14,29%, fumo 11,28% e gado de corte com 20,30% sendo considerados os maiores produtores do município e do estado.

#### 4.2.16 Quais as principais dificuldades encontradas para garantia de renda?

Em geral, os agricultores relatam que hoje e nos últimos tempos a maior dificuldade continua sendo os problemas climáticos, um ano de seca, outro ano muita chuva e etc..



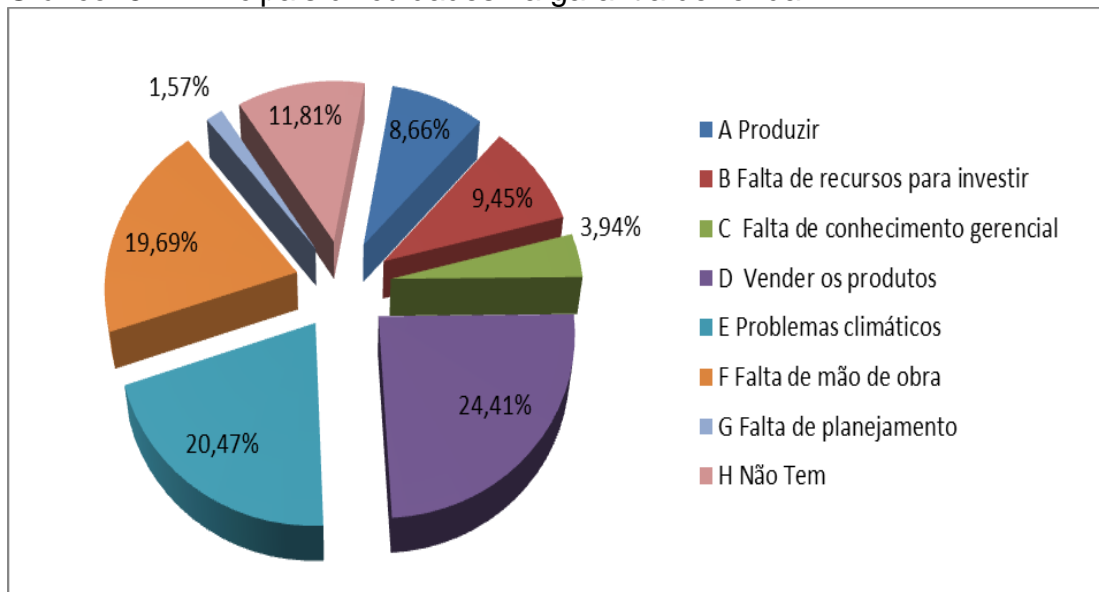
Outro fator que causa dificuldade na garantia de renda é a desvalorização dos produtos. A mão de obra é outra condição que preocupa o município, pois está escassa.

Tabela 14 – Principais dificuldades na garantia de renda

Quais as principais dificuldades encontradas para garantia de renda?			
A	Produzir	11	8,66%
B	Falta de recursos para investir	12	9,45%
C	Falta de conhecimento gerencial	5	3,94%
D	Vender os produtos	31	24,41%
E	Problemas climáticos	26	20,47%
F	Falta de mão de obra	25	19,69%
G	Falta de planejamento	2	1,57%
H	Não Tem	15	11,81%
TOTAL		127	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico15 – Principais dificuldades na garantia de renda



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no gráfico que 24,41% dos produtores pesquisados responderam que encontram dificuldades na venda dos produtos e 20,47% em problemas climáticos, teve também aqueles que relataram não encontrar dificuldade alguma 11,81%.

#### 4.2.17 Já ouviu falar de planejamento sucessório?

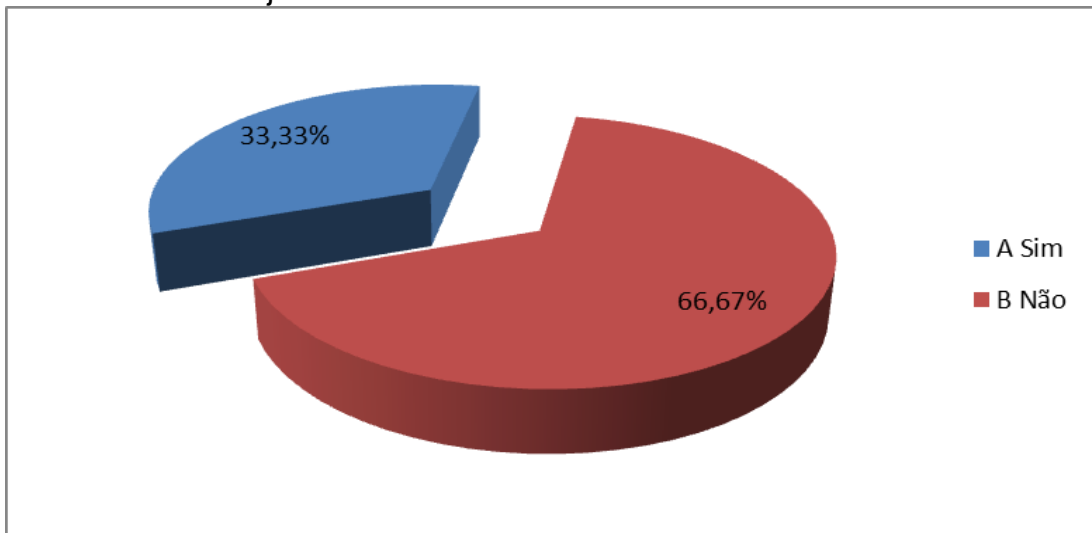
A maioria dos pequenos produtores entrevistados não conhece o planejamento sucessório e seus procedimentos.

Tabela 15 – Planejamento sucessório

Já ouviu falar de planejamento sucessório?			
A	Sim	18	33,33%
B	Não	36	66,67%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 16– Planejamento sucessório



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O Planejamento sucessório é uma ferramenta muito importante para uma empresa familiar, foi constatado no município que, 66,67% desconhecem a utilidade do planejamento sucessório e 33,33% dos entrevistados responderam que sim, que conhecem ou já ouviram falar de planejamento sucessório.

#### 4.2.18 Caso a resposta seja sim, responda: Já foi pensado em fazer um planejamento sucessório?

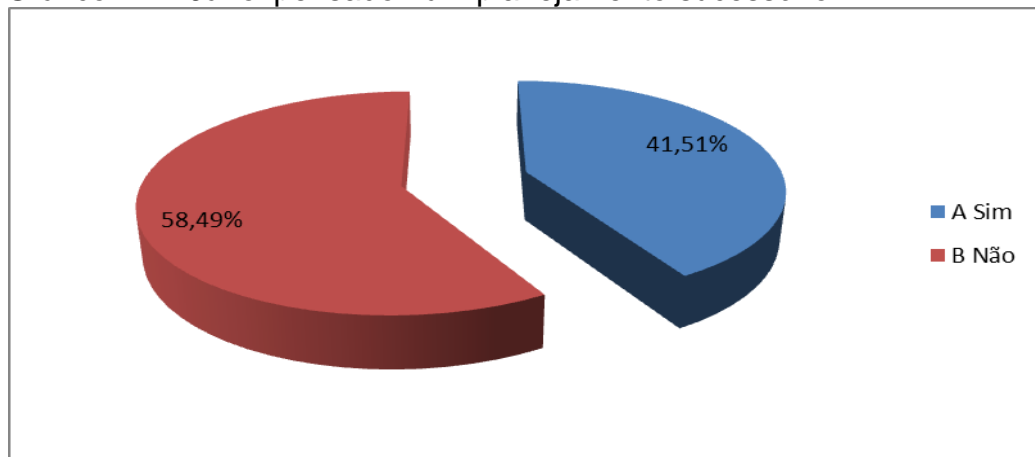
Apesar de alguns agricultores não conhecerem o planejamento sucessório foi constatado no estudo que utilizam ou já pensaram em fazer mesmo sem conhecer.

Tabela 16 – Já foi pensado num planejamento sucessório

Caso a resposta seja sim,: Já foi pensado em fazer um planejamento sucessório?			
A	Sim	22	41,51%
B	Não	31	58,49%
TOTAL		53	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico 17 – Já foi pensado num planejamento sucessório



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

É possível observar no gráfico acima que 41,51% dos produtores já pensaram em fazer planejamento sucessório e que 58,49% ainda não pensaram sobre o assunto.

#### 4.2.19 Em sua opinião a sucessão é importante para família?

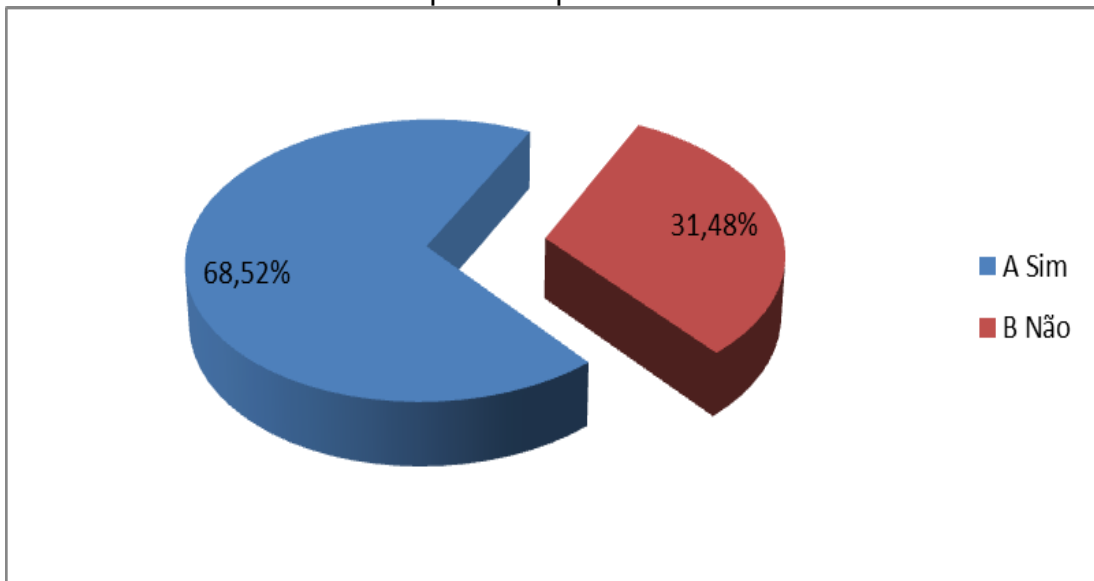
É importante que o fundador pense em fazer uma sucessão, pensar em alguém para ser herdeiro, alguém de confiança que possa administrar seus negócios quando ele mesmo não o puder. Atos como este são essenciais para a sustentabilidade empresarial.

Tabela 17 – A sucessão é importante para família

Em sua opinião a sucessão é importante para família?			
A	Sim	37	68,52%
B	Não	17	31,48%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico 18 – A sucessão é importante para família



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Mesmo sem entender todo esse fundamento que é o planejamento sucessório, 68,52% dos agricultores acredita que sim, a sucessão é muito importante para a família. Dos entrevistados que respondeu não, o percentual é de 31,48%.

#### 4.2.20 Alguém da família apresenta ideias para melhoria do negócio?

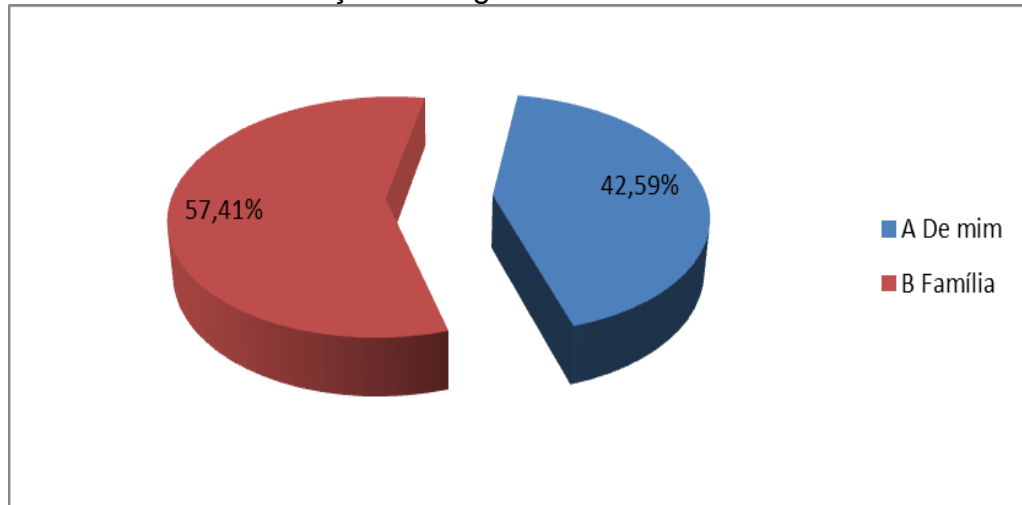
Com base nestes dados pode-se observar que a participação da administração da empresa familiar esta dividida.

Tabela 18 – Administração do negócio

Alguém da família apresenta ideias para melhoria do negócio ou isso parte somente de você?			
A	De mim	23	42,59%
B	Família	31	57,41%
TOTAL		54	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Gráfico19 – Administração do negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto à administração, observou-se que 57,41% dos produtores têm uma parceria nos negócios e as decisões partem do conjunto familiar, e que 42,59% relatam que as decisões partem somente do fundador, mas de certa forma permanecem unidos família e negócio.

#### 4.2.21 Há a necessidade de ser um filho a dar continuidade nos seus negócios?

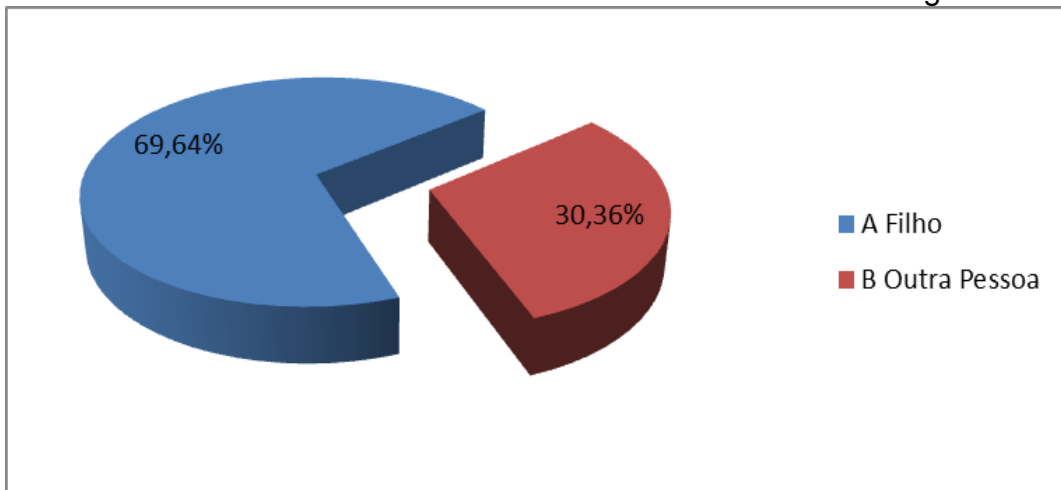
Quando foi abordado o assunto sobre ser ou não um filho a pessoa a dar continuidade aos negócios, a resposta da maioria foi bastante clara ao afirmarem que sem dúvidas, um filho tem que continuar os negócios.

Tabela 19 – A necessidade de herdeiro dar continuidade aos negócios

Há a necessidade de ser um filho a dar continuidade nos seus negócios?			
A	Filho	39	69,64%
B	Outra Pessoa	17	30,36%
TOTAL		56	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 20 – A necessidade de herdeiro dar continuidade aos negócios



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos negócios familiares o relacionamento precisa continuar. 69,64% dos entrevistados responderam que “sim”, há necessidade de ser um filho a pessoa para dar continuidade aos negócios.

Um grupo de 30,36% dos entrevistados que responderam “não”, relataram que é importante sim um filho continuar, mas não é necessário.

#### 4.3 ANÁLISES DOS AGRICULTORES ENTREVISTADOS DA REGIÃO DE SOMBRIO/SC

Ao aplicar o questionário junto aos produtores, pode-se perceber que não existe um equilíbrio entre valorização de produtos, vendedores e compradores. Que a atividade rural é um negócio arriscado todos sabem, os problemas climáticos provam que a chamada “empresa céu aberto” é sim uma empresa de alto risco.

Financiamentos há um monte, mais o que acontece é que o produtor realmente tem mais obrigações e nem um direito. Há evidente risco comercial afetando ambas as partes, e hoje não se vê mais jovens no campo.

O agronegócio não fica nada a dever, em termos de disponibilidade de inovação tecnológica. Quem acompanha o setor nos últimos anos percebe a diferença entre a agricultura da enxada, e a das colheitadeiras que estão disponíveis atualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse trabalho foi demonstrar a importância do planejamento sucessório, da preservação da prática da agricultura familiar e destacar o quanto o mesmo é fundamental para a sustentabilidade dos pequenos produtores.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber que a sucessão é um processo inevitável em uma empresa familiar. Ainda que o sucessor não aceite, essa etapa é decisiva no ciclo de vida da organização. É um momento muito delicado que, se não houver uma boa preparação, poderá vir a comprometer a continuidade da empresa.

Diante deste contexto, foi elaborada uma pesquisa com os pequenos produtores associados à Cooperativa Agroindustrial Cooperja, por meio da qual constatou-se que agricultura familiar dos dias de hoje, possui muitas diferenças em relação à que existia décadas atrás o que dificulta a sucessão da mesma.

Antigamente eram poucos que tinham estudo, fato que levava os jovens a permanecerem no campo, as famílias eram numerosas, os filhos seguiam com o negócio da família, o uso de tecnologia era simples e muitas vezes precário e não havia o uso excessivo de agrotóxicos como nos dias de hoje.

Grande parte das funções eram realizadas manualmente, hoje tudo mudou, e essas mudanças trouxeram consigo problemas, dentre eles o êxodo rural entre os jovens, que tem se tornado um dos mais preocupantes, pois compromete a continuidade da atividade.

Muitos dos que trabalham na atividade agrícola hoje são pessoas com idade mais avançada, que em alguns anos não trabalharão mais nesse setor, e necessitarão deixar suas funções para outros prosseguirem o serviço. O problema é que as famílias ficaram menores e, além disso, são poucos os que pretendem permanecer na atividade agrícola.

Foi possível identificar também na visão do examinador - Fernando Garcia ele vê os jovens assumindo grandes propriedades rurais. Do ponto de vista da sua afirmação enquanto sujeito de direitos, há dois desafios postos para essa juventude rural: conquistar o seu lugar no espaço do rural e disputar seu lugar no âmbito das juventudes. Devem também disputar espaço e pautas com jovens das cidades e

lutar pela superação da visão preconceituosa que identifica o rural como residual, atrasado e sem papel no desenvolvimento nacional.

Nesse sentido, verificou-se na visão dos agricultores que é quase impossível pensarem em planejamento sucessório, pois poucos são os que pretendem permanecer na atividade agrícola. Diversos fatores contribuem para saída dos jovens do campo. Foi possível identificar também que as dificuldades para o preparo dos sucedidos vão desde a vergonha da sua origem, falta de interesse, medo de não saber dar continuidade em grandes negócios rurais até os conflitos que aparecem no momento da morte do fundador.

Enfim, foi possível observar durante o estudo que o planejamento sucessório não pode ser pensado somente em caso de doença, êxodo dos jovens ou morte do fundador. Então, propõe-se que o fundador inicie um preparo de sucessão, mesmo que ainda não pense sobre o assunto, mesmo que não tenham interesse de permanecer no campo, pois preparando adequadamente uma ferramenta que é tão importante, fará com que os riscos diminuam.

Diante disso, acredita-se em uma necessidade de utilizar as oportunidades de estudo e qualificação, e os conhecimentos adquiridos pelos jovens. Um fator muito importante é o desenvolvimento na agricultura familiar onde um sucessor deve preparar-se para passar por esse processo e também alcançar os objetivos esperados, para que assim a chamada empresa céu aberto seja preservada garantindo o sucesso necessário de planejamento, onde contribuirá para o desenvolvimento e crescimento da organização.



## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BUAINAIN, Antônio M. (Et al.) (Ed.). **O mundo rural no Brasil do século 21:** a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: EMBRAPA, 2014. 1182 p.
- COSTA, Antônio José de Oliveira. **O poder da agricultura empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- COOPERJA. Disponível em: <<http://www.cooperja.com.br/>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- ESTEVAM, Dimas de Oliveira; MIOR, Luiz Carlos (Org.) **Inovações na agricultura familiar:** as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina. Florianópolis: Insular, 2014.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia..** 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 2001. 153 p.
- FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?.** Curitiba, PR: Juruá, 2002. 227 p.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** elaboração e formatação : com explicitação das normas da ABNT. 14. ed.ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2007. 307 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.
- GUANZIROLI, Carlos Enrique et al. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2001.
- IBGE. Disponível em: <http://concla.ibge.gov.br/busca-online> Acesso em: 04 Dez. 2016.
- IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisas.php>>Acesso em: 09 maio 2016.
- JESUS, José Luiz de. **A dinâmica das pessoas a partir da terceira idade no convívio familiar.** 2009. 98 f.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 138 p

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987. 171 p.

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

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NEVES, Ana Maria Bergamin; HUMBERG, Flávia Ricca. **Os povos da América: dos primeiros habitantes às primeiras civilizações urbanas**. 4. ed São Paulo: Atual, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: global ed., 2000. 127 p.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re) construir o Brasil contemporâneo: trabalho, tecnologia e acumulação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001. 270 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

**APÊNDICE(S)**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS DA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COOPERJA, NA REGIÃO DE SOMBRIO/SC.**