

Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



Temas Emergentes e Urgentes em Administração

Marisa Claudia Jacometo Durante



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

T278 Temas emergentes e urgentes em administração [recurso eletrônico]
/ Organizadora Marisa Claudia Jacometo Durante. – Ponta
Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-73-7
 DOI 10.22533/at.ed.737200604

1. Administração de empresas. 2. Cultura organizacional.
3. Estrutura organizacional. I. Durante, Marisa Claudia Jacometo.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Este livro originou-se dos artigos científicos produzidos pelos formandos do curso de Administração, 2019/2, da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde – MT, como requisito parcial para conclusão do curso. Todos eles sob a orientação da professora Dr^a. Marisa Claudia Jacometo Durante.

O título da obra “Temas Emergentes e Urgentes em Administração” demonstra a essência de seu conteúdo, trazendo para discussão o ambiente organizacional e o papel da gestão no atual contexto.

Desejo uma excelente leitura e que as informações e resultados das pesquisas sejam utilizadas de forma efetiva!

Professora Dr^a. Marisa Claudia Jacometo Durante

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROCESSO DE FUSÃO: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO AGRONEGÓCIO	
Lillian Juliana Tavares Karina Raquel Cucolotto Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006041	
CAPÍTULO 2	16
BEM-ESTAR SUBJETIVO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO VERDE MT, AGÊNCIA JARDIM DAS PALMEIRAS	
Eloisa Vendruscolo Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006042	
CAPÍTULO 3	35
GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM LUCAS DO RIO VERDE – MT	
Danielly Martins Zanquetin Taisa Barreto de Sousa Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006043	
CAPÍTULO 4	52
MOBILIDADE ACADÊMICA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE LA SALLE	
Letícia Bruniere Secco Nathália Zanella Kirst Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006044	
CAPÍTULO 5	70
O IMPACTO DA EMPRESA BRF S.A. NA SAUDE, ECONOMIA E EDUCAÇÃO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE	
Eduardo Zucco Gobbi João Pedro Zanella Kirst Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006045	
CAPÍTULO 6	85
PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE-MT	
Larissa Lawisch Cargnelutti Marisa Claudia Jacometo Durante	
DOI 10.22533/at.ed.7372006046	
CAPÍTULO 7	109
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O PAPEL DAS EMPRESAS DO SEGMENTO BANCÁRIO NESSE PROCESSO	
Fabiana Selzlein Manoel José Silva Luz	

Marisa Claudia Jacometo Durante

DOI 10.22533/at.ed.7372006047

CAPÍTULO 8 128

TRABALHO DE CURSO: PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA A
FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Gustavo Guilherme Wagner

Valéria Moura Pereira

Marisa Claudia Jacometo Durante

DOI 10.22533/at.ed.7372006048

SOBRE A ORGANIZADORA..... 147

ÍNDICE REMISSIVO 148

PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE LUCAS DO RIO VERDE-MT

Data de aceite: 19/03/2020

Larissa Lawisch Cargnelutti

Artigo entregue como requisito para conclusão do TCII, no 8º semestre do curso de Administração da Faculdade La Salle, 2019. E-mail: larissa.cargnelutti@hotmail.com

Marisa Claudia Jacometo Durante

Doutora em Educação. Professora Orientadora do Artigo. E-mail: marisa@marisajacometo.com.br <http://lattes.cnpq.br/9315480975623732>

RESUMO: Diante de um cenário em que a população mundial só cresce e que cada vez mais é necessário a existência e continuação das propriedades rurais para a produção de alimentos, existem desafios envolvendo o processo de sucessão familiar, não garantindo a perpetuação das propriedades já existentes. Desse modo, a pesquisa tem como objetivo principal saber quais os maiores desafios dos gestores rurais luvardenses com o processo de sucessão familiar. De maneira específica, procurou-se identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro, levantar se os gestores estão fazendo o processo sucessório e por fim analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar. A

pesquisa foi realizada através de questionários à 35 proprietários rurais do município de Lucas do Rio Verde-MT. A pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e utilizando o método de abordagem indutivo. Os resultados da pesquisa apresentam as dificuldades dos proprietários rurais no processo de sucessão familiar, além de seus desejos em relação ao futuro de suas propriedades e ter como sucessor seus filhos. Indica também a falta de conhecimento por parte de muitos deles sobre como é feito o processo sucessório, com isso mostra a necessidade de mais informações sobre o tema, que pode ser por parte de sindicatos rurais, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural, além dos filhos também receberem orientações para prepará-los para esse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Sucessão Familiar. Processo Sucessório. Gestão Familiar.

FAMILY SUCCESSION PROCESS IN RURAL PROPERTIES IN THE MUNICIPALITY OF LUCAS IN RIO VERDE-MT

ABSTRACT: Faced with a scenario in which the world population only grows and where the existence and continuation of rural properties is increasingly necessary for the production of

food, there are challenges involving the family succession process, not guaranteeing the perpetuation of existing properties. In this way, the research has as main objective to know which are the biggest challenges of the rural managers in Verver with the family succession process. In a specific way, we tried to identify what the city managers expect from their rural properties in the future, to find out if the managers are doing the succession process and finally to analyze what challenges the rural managers are facing when it comes to family succession. The survey was conducted through questionnaires to 35 rural landowners in the municipality of Lucas do Rio Verde-MT. The research is descriptive, with a qualitative approach and using the inductive approach method. The research results show the difficulties faced by rural landowners in the family succession process, in addition to their desires regarding the future of their properties and having their children as their successor. It also indicates the lack of knowledge on the part of many of them about how the succession process is carried out, thereby showing the need for more information on the topic, which may be on the part of rural unions, agricultural cooperatives and other bodies that support the rural owner. , in addition to the children also receiving guidance to prepare them for this process.

KEYWORDS: Family Succession. Succession Process. Family Management.

1 | INTRODUÇÃO

Para muitos gestores de empresas com gestão familiar, torna-se uma preocupação ao pensar sobre o futuro do seu negócio, se terá alguém para continuar com o que foi construído ao longo dos anos. Será que os filhos querem e estão prontos para assumir a posição de comando da empresa? Quando se trata de empresas rurais, a preocupação pode ser ainda maior, principalmente por conta do êxodo rural¹ e pelo aumento de oportunidades nas áreas urbanas para quem vive no campo ou que vive da agricultura, levando jovens para diferentes caminhos.

As dificuldades existentes na vida rural, os atrativos e oportunidades presentes nas cidades, principalmente com estudo e novos estilos de vida, e a falta de incentivo familiar, são alguns dos motivos por fazer o jovem procurar outros caminhos e deixar de lado a vida no campo, torna-se um problema para muitas famílias que vivem disso, trazendo muitas dúvidas e preocupações aos pais sobre qual o futuro de suas empresas (SILVA; et al, 2017).

Segundo uma pesquisa produzida pelo World Resources Institute (2019) em parceria com o Banco Mundial, Organização das Nações Unidas (ONU), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e agências francesas de pesquisa agrícola CIRAD e INRA, a população mundial chegará a quase 10 bilhões em 2050 e com isso, a produção de alimentos deve aumentar de

1. O êxodo rural consiste no processo de migração em massa da população que vive no campo para as cidades, por diversos motivos.

forma considerável para atender a grande demanda, porém somente isso não será o bastante, as pessoas terão que possuir novos hábitos alimentares, principalmente evitando o desperdício.

De acordo com o Censo Agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município possui 321 estabelecimentos agropecuários, apenas 8 desses estabelecimentos possui produtores rurais com menos de 30 anos, 202 estabelecimentos possuem produtores rurais com idade entre 30 a 60 anos e 102 com 60 anos ou mais. Esse estudo mostra que a população rural está envelhecendo e poucos estabelecimentos apresentam produtores jovens, isso pode se dar pela falta do pensamento com o futuro e a sucessão da propriedade.

Assim, esse artigo foi realizado em Lucas do Rio Verde, cidade com população estimada em 65.534, segundo dados do IBGE de 2019, situada no Mato Grosso a 350km da capital Cuiabá. Busca entender quais os maiores desafios dos gestores rurais luverdenses com o processo de sucessão familiar, sabendo que muitos produtores do município já possuem idade avançada e que deveriam pensar no processo de sucessão de suas propriedades rurais.

Objetiva-se saber quais os maiores desafios dos gestores rurais luverdenses com o processo de sucessão familiar, assim como identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro, levantar se os gestores estão fazendo o processo sucessório e por fim analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar.

O tema é de extrema importância não só para quem é produtor rural de Lucas do Rio Verde, mas também para os de outros municípios do estado do Mato Grosso ou de outros estados, já que apresenta se os produtores rurais pensam no processo de sucessão familiar de suas empresas, expondo seus desafios para a realização desse processo e através desse artigo pode ser analisado o pensamento futuro dos produtores rurais, podendo até mesmo lembrá-los sobre a necessidade do processo de sucessão familiar, não só em casos de aposentadoria, mas também de falecimento dos gestores.

Para o profissional de administração inserido no processo, a pesquisa é importante por expor o pensamento dos proprietários rurais luverdenses com o futuro de suas empresas e com o processo sucessório, mostrando as preocupações com a gestão de suas propriedades e com os riscos que ela enfrenta estando nas mãos de outro gestor.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sucessão Familiar

De acordo com o IBGE (2019) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2019), 90% das empresas brasileiras tem origem familiar, mas infelizmente 70% não chegam a segunda geração e somente 5% chegam a terceira geração, o que é preocupante ao pensar o que será dessas empresas no futuro. O ditado popular “pai rico, filho nobre, neto pobre” de Fernando Veríssimo (2002) têm se tornado uma realidade para diversas organizações brasileiras, muitas vezes por não planejarem o futuro dos seus negócios e o processo de sucessão ter ficado de lado por não compreenderem a importância que ela teria.

Assim, se faz mister destacar que empresa familiar tem o significado de empresa com gestão familiar, segundo (LODI, 1998) e, gestão familiar não é um modelo de gestão. Atrelado a isso, é necessário entender a diferença entre herança e sucessão familiar, já que as duas possuem significados distintos, mas que são processos complementares.

Segundo Rizzardo (2019, p.12), herança é o conjunto de bens do sucedido, ou seja, do proprietário, que será transferido aos seus herdeiros legítimos ou testamentários no momento de sua morte. E sucessão tem equivalência a herança “[...]. No entanto, esta última denominação serve, também, para abranger o conjunto de bens e as pessoas chamadas a receber suas quotas ou os direitos que lhe são reconhecidos”.

Em se tratamento de sucessão familiar, significa passar para a próxima geração da família todo o poder de gestão da empresa que pertencia a geração anterior, que pode ou não ser o primeiro processo de sucessão em que a empresa tem passado, como dito por Antonialli (1998, p.2) “A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações”. Contudo, esse processo de transferir os bens da empresa para outra pessoa não é uma tarefa fácil principalmente por envolver sentimentos familiares.

Quando se trata de uma empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar possuem a mesma importância que a divisão societária e os contratos de sucessão para os resultados estratégicos e gerencias (DE SÁ FREIRE; et al, 2010).

O processo de sucessão familiar ainda é um tabu em muitas famílias e organizações, principalmente quando existem mais de um possível sucessor ou até mesmo quando há a dificuldade do proprietário da empresa em aceitar que precisará deixar tudo aquilo que planejou nas mãos de outras pessoas, mesmo sendo alguém de sua família.

Nesse sentido, a sucessão pode ser feita ainda quando o proprietário dos bens a ser transferido estiver vivo, ou quando vier a falecer. Porém, para garantir a continuidade de uma empresa com gestão familiar, recomenda-se que o processo sucessório seja feito em vida, considerando que em propriedades rurais, o processo de sucessão pode ser ainda mais complicado e complexo, principalmente pela falta de interesse de muitos jovens com o meio rural, mesmo a família possuindo negócios nesse setor (FERRARI; et al., 2004).

Para melhor ilustrar a situação, apresenta-se o quadro 01 elaborado pelo IBGE sobre a distribuição percentual da população.

Distribuição percentual da população nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio - 1960/2010						
População Brasileira	1960	1970	1980	1991	2000	2010
Urbana	45,1	56,0	67,7	75,5	81,2	84,4
Rural	54,9	44,0	32,3	24,5	18,8	15,6

QUADRO 01 – Distribuição percentual da população

Fonte: Sinopse do Censo Demográfico 2010, IBGE, 2010.

Observando os últimos resultados dos Censos Demográficos do IBGE, nota-se que a população rural está cada vez mais escassa, mesmo que nos últimos 20 anos o resultado não tenha sido tão expressivo como antes, se o Censo Demográfico de 2020 seguir com o mesmo comportamento dos anteriores, podemos esperar mais uma queda do número de pessoas que vivem no campo. Um dos motivos para essa ocorrência é a busca por melhores condições de vida nas cidades, como melhor educação e saúde.

Diante desse cenário, no processo sucessório de propriedades rurais, há ainda uma questão muito delicada e muitas vezes preconceituosa, que é a mulher ser a sucessora da empresa. Infelizmente é algo que muitas vezes é comentado de forma negativa por quem está no mundo agrícola, até porque o campo é visto como um ambiente totalmente masculino, onde a mulher tem o papel de apoio (STROPASOLAS; et al, 2002).

Quando o proprietário da empresa rural possui filhos de ambos os sexos, sua preferência para ser seu sucessor na maioria dos casos é o filho e a filha terá outro papel dentro da empresa ou seguirá outro caminho. Quando o proprietário só possui filhas, a questão de sucessão para ele pode ser muito mais complicada, não querendo que sejam as sucessoras e muitos ainda desejam que elas se casem com alguém do ramo, para seguir com seus negócios. Como é tratado por Paulilo (2000, p.4) (apud STRAPASOLAS, 2004, p.254):

Na verdade, o processo sucessório e, de certa forma, toda a organização do

processo de trabalho são enviesados contra a mulher. Nas regiões coloniais em que predomina a agricultura familiar, verifica-se um padrão a respeito da sucessão nas propriedades rurais. Esse padrão comporta variações e exceções, mas são principalmente os filhos homens que herdaram a terra, enquanto as mulheres se tornam agricultoras por casamento.

Por outro lado, o IBGE demonstrou que entre 2006 e 2017 (2017), o número de mulheres no campo está aumentando, segundo o Censo Agropecuário, aumentou 6% o número de mulheres produtoras rurais em comparação ao total, sendo quase um milhão a mais na atividade rural, quebrando muitas barreiras de preconceito e ganhando seu espaço nesse ambiente que ainda predomina a figura masculina.

2.2 Desenvolvimento do Processo Sucessório

Os gestores e fundadores das empresas precisam pensar no futuro, no que pode ou não acontecer, ninguém pode prever o que vai acontecer com nossas vidas ou empresas, por isso é de extrema importância fazer um planejamento sucessório e montar um plano para que a transição de poder da empresa ocorra da melhor forma possível, sem ocorrer desavenças principalmente com as partes envolvidas no processo de sucessão familiar.

Todo o processo de sucessão leva tempo, por isso recomenda-se começar com antecedência, garantindo que será bem executado, levando em consideração a decisão do proprietário e o interesse dos sucessores. Segundo Paulo (2009, p.19):

É um processo em que se dá a substituição de uma geração por outra, e começa muito mais cedo do que o momento em que realmente se dá a sucessão. Inicia-se logo que a nova geração toma consciência da existência de uma Empresa Familiar, à qual é necessário dar continuidade. A partir daí iniciam-se trocas de saberes, mesmo que inconscientemente e começa a dar-se um maior envolvimento das duas gerações.

É recomendado que a sucessão ocorra quando ainda há a presença do proprietário e que ele deixe sempre bem claro quais são suas intenções, converse com os membros da família sobre a situação da empresa e sobre seu desejo de que ela perpetue, assim como ter certeza do interesse dos sucessores em dar sequência aos negócios da família. Lembrando que é imprescindível que a próxima geração já esteja atuando na organização e que tenham consciência dos seus valores e missão, mantendo forte a cultura organizacional da empresa.

É necessário decidir quem serão os sucessores da empresa e que papel terão dentro dela, para isso é preciso a participação dos proprietários, herdeiros e especialistas no assunto para que seja tomada a melhor decisão, evitando possíveis conflitos. A partir disso, cria-se um Conselho de Administração que vai assegurar que assuntos família e negócios serão tratados de formas distintas quando envolve o futuro de uma organização. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2011, p.11):

Conselhos de Administração devem rever, regularmente, o grau de compatibilização entre as qualificações demandadas pela organização e as competências do atual diretor-presidente, mesmo quando a sucessão não é iminente. O tema da sucessão deve ser discutido, em profundidade, pelo menos, uma vez ao ano, pelo Conselho de Administração.

Nesse sentido, a gestão da empresa precisa ser conquistada pelos herdeiros, um deles se destacará e mostrará mais preparo e aptidão para ocupar o cargo mais alto, enquanto os outros serão sócios da empresa.

É necessário saber onde o proprietário quer chegar com a empresa e qual a estratégia dela, assim, saberá qual herdeiro se encaixa melhor para liderá-la. De acordo com Paulo (2009, p. 29) “Para tal torna-se necessário que identifiquemos quais as competências necessárias a essa “profissão” e também “quais as que os sucessores possuem na realidade”. Os herdeiros devem ser observados a todo tempo pelo proprietário que notará suas qualidades e defeitos que influenciarão na escolha do sucessor, lembrando sempre da necessidade do herdeiro ter vontade e gana de continuar com os negócios.

Outra maneira muito utilizada nos Conselhos de Administração e que é muito interessante, é fazer com que os próprios herdeiros conversem e alinhem o futuro da empresa e qual papel cada um terá dentro dela, assim, eles compreendem realmente quem é melhor nos melhores cargos, tornando o processo de decisão mais fácil e evitando conflitos entre pais, filhos e irmão, tirando o peso de decisão da figura paterna. Desta maneira, torna-se mais fácil, menos sofrido e mais passivo de êxito o processo de sucessão familiar (SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: CADERNO DE REFLEXÕES, 2015).

No decorrer do processo de sucessão familiar, muitos desafios e problemas poderão aparecer, como conflitos na família por conta da remuneração dos herdeiros que não foram escolhidos para gerir a propriedade e até mesmo pelo viés de gênero (SILVESTRO; et al, 2001). Pode-se citar também como um desafio a aceitação por parte do proprietário da empresa de transferir seu cargo para outra pessoa, mesmo sendo alguém de sua confiança, como citado por Ferrari (2015, p.10) “A sucessão familiar torna-se um desafio, de como será garantida a continuidade da empresa, muito mais do que se falar em escolher uma nova figura de liderança, está a continuidade de um sonho, manutenção financeira de uma família”.

Destaca-se também problemas causados pela passagem do tempo que alteram a organização, na família e na distribuição da empresa aos herdeiros (RICCA, 2007).

Para ter uma sucessão familiar bem planejada e com o resultado esperado, é importantíssimo que o processo seja levado a sério por toda a família, empresa e membros do Conselho de Administração, assim como destaca Antonialli (1998, p.2):

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para sobrevivência das empresas familiares, necessitando serem tomadas medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, em outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso.

Porém, ocorre que muitas empresas rurais não planejam o processo de sucessão familiar, ou executá-lo de forma que não obteve êxito, principalmente por conta da falta de interesse de alguma das partes, fazendo com que a propriedade acabe sendo dividida entre os herdeiros e, pelo desinteresse, vendem sua parte de terra ou acabam “quebrando” a empresa pela má gestão e por não ter o conhecimento necessário para dar sequência aos negócios da família (BRUMMER; et al, 2005, apud GODOY; et al., 2010).

Bruno Ferrari Salmeron (2019), Coordenador do Capítulo Santa Catarina do IBGC, lembra que um bom sucessor não precisa estar diretamente ligado a gestão da empresa da família. As famílias devem desenvolver bons sócios que possuam paixão e competência para supervisionar a gestão da organização. Segundo ele, boas práticas de governança corporativas são de extrema importância para o processo de sucessão e o relacionamento existente dentro da empresa entre os sócios.

Caso o proprietário veja que a empresa corre sérios riscos nas mãos dos herdeiros, ele poderá procurar alguém mais apto para ocupar seu cargo fora do âmbito familiar e ser seu sucessor, fazendo com que a empresa continue mesmo tendo os herdeiros na gestão como segundo plano, apenas como sócios da empresa. Isso poderá ocorrer também quando o proprietário não possui herdeiros.

Uma maneira muito utilizada entre as empresas para proteger o patrimônio e facilitar o processo de sucessão familiar é a utilização das holdings familiares, Segundo Scaliante (2018, p.03) “O planejamento sucessório dentro de uma holding familiar pode por vezes substituir o próprio testamento, pois ficarão regulamentados os montantes a serem transferidos a cada herdeiro, respectivamente, após o falecimento do genitor proprietário”.

2.3 Juventude Rural

O jovem rural não pode ser considerado apenas aquele que mora no campo, mas todos que vivenciam e participam da produção de caráter familiar e que ocupam espaços culturalmente definidos (KUMMER e COLOGNESE, 2013).

De acordo com o IBGE e seus dados sobre a evolução dos grupos etários no Brasil (2013), em 2010 a parcela da população com 65 anos ou mais era de 7,32%, enquanto que em 2019 chegou a 9,52% da população, estima-se que em 2050 esse grupo pode chegar a 21,87%, ou seja, por conta das melhorias de qualidade de vida, as pessoas estão vivendo mais. Por outro lado, o número de jovens no país

está cada vez menor, em 2010 o país possuía 24,69% da população com menos de 14 anos, em 2019 essa porcentagem passou a ser de 21,10% e a estimativa para 2050 é de que esse grupo seja apenas de 15,54%. O Brasil nessa época terá mais idosos que jovens.

O envelhecimento da população traz muitos desafios para os países, principalmente em relação a melhorar ainda mais os serviços de saúde, já que a população idosa demanda ainda mais por essas melhorias. Traz também desafios no meio rural, como citado por Godoy (2010, p.07):

Entretanto, quando se trata do meio rural temos que associar que o fenômeno de envelhecimento da população é acompanhado por outro, o êxodo dos jovens rurais para os centros urbanos. Estes dois fenômenos juntos trazem consigo o problema da reprodução social da agricultura familiar no campo, pois sem atrativos o jovem migra para as cidades, fazendo com a faixa etária da população no meio rural seja de pessoas acima de 40 anos.

Uma grande preocupação, além da diminuição do número de jovens no país, é que muitos deles que viviam no campo estão indo para o meio urbano, fazendo com que o número de pessoas morando em ambientes rurais diminua assim como a taxa de natalidade nesses locais, uma vez que estão permanecendo apenas as pessoas mais velhas (FROEHLICH; et al., 2011).

Os motivos para a saída dos jovens do campo são diversos, mas estão principalmente ligados a busca de melhores condições de vida ou novos caminhos diferentes do que seus pais tiveram. Segundo Godoy (2010, p.03), estudos realizados indicam que o êxodo rural de jovens possui dois ângulos a serem analisados, o primeiro em relação a dificuldade enfrentada em acesso ao ensino e trabalho, e o segundo, a mistificação da vida urbana pelo imaginário desses jovens. E continua:

O meio rural nos dias atuais não apresenta atrativos para a permanência dos jovens no campo, seja pela falta de atividades que proporcionem uma renda atrativa; falta de entretenimentos; dificuldades para o acesso do ensino escolar; insatisfação com o rendimento obtido na agricultura; a penosidade e a imagem negativa do trabalho agrícola e falta de lazer, colaboram para que o meio rural não apresente atrativos para a permanência dos jovens e em consequência teremos o envelhecimento e a masculinização do meio rural.

Diante das dificuldades enfrentadas pelos jovens rurais, muitos decidem sair do campo e não ter ligação com o trabalho rural, seguindo novos caminhos. Entretanto, há ainda muitos que decidem permanecer e para isso buscam educação e especialização na área e são incentivados pelos pais a buscar novos conhecimentos. A educação no campo é uma ótima maneira de manter crianças e jovens dentro das propriedades rurais, como mencionado por Felipe e Arlindo (2016, p.237) “Com uma educação que suscite a vida no campo e suas potencialidades, possibilitando ao jovem, a compreensão de que o lugar no qual ele reside pode oferecer um futuro com muitas perspectivas”.

Há ainda jovens que não moram no campo, mas que por conta de sua família e de seus negócios, possuem interesse e são incentivados a perpetuar a empresa rural e por isso buscam mais conhecimento em cursos técnicos ou em graduação para se manterem no meio rural. Trazem consigo uma bagagem de conhecimento que auxilia na obtenção de melhores resultados nas propriedades, principalmente por estarem mais familiarizados com as novas tecnologias e podendo aplicá-las de forma mais eficiente, levando mais modernização e aproximando o ambiente rural do urbano.

Contudo, nenhuma graduação ou curso possuem maior importância na educação rural que a vivência e ensinamentos da família que estão diretamente ligados à realidade de suas propriedades. Segundo Mendonça/ et al (2008, p.02):

[...] sabe-se que a qualificação técnica do agricultor acontece, principalmente, junto à família. É no fazer-aprender que os(as) filhos(as) de agricultores(as) familiares se qualificam para exercer as atividades relacionadas ao campo. O saber é passado de pai para filho(a), sendo esse conhecimento renovado e atualizado.

Fazer com que os filhos desde novos tenham interação com a propriedade e o meio rural e ensiná-los na prática é a melhor forma de mantê-los sempre ligados a propriedade e também a entender a necessidade da terra no sustento não só de sua família, mas de todas ligadas diretamente ou indiretamente com suas produções.

Ocorre, por outro lado, a falta de incentivo do governo para a área rural, o que acaba por gerar um desânimo tanto aos proprietários rurais, quanto os jovens do campo, que em alguns casos serve de motivo para seu desligamento do agronegócio, ainda mais quando prejudica a rentabilidade no setor agrícola. Por isso é cada vez mais importante o desenvolvimento de programas públicos voltados às propriedades rurais, proporcionando melhoria na renda dos agricultores e que facilite a produção e comércio dos produtos (MENDONÇA; et al., 2008).

Silvestro et al. (2001) (apud DOTTO, 2011, p.27) destaca que “Filhos de agricultores capitalizados podem aderir ao trabalho dos pais pela atual condição de vida que desfrutam. Essa decisão funciona como uma projeção do que possivelmente apresenta uma opção de futuro [...]”. A região em que a propriedade rural se encontra também atrai os jovens a permanecer nos negócios, visto que propiciam ainda mais à produção, levando a menos preocupações em relação a fatores naturais e ampliando a lucratividade. Nas regiões em que tem o agronegócio como atividade central, muitas cidades são movidas a isso e costumam ser bem desenvolvidas e possuem muitos moradores com alto poder aquisitivo, muitas delas por possuírem propriedades rurais. Nessas localidades, possuir uma propriedade rural é também sinal de status, o que atrai muitos jovens a continuar com os negócios ou até mesmo entrar nesse ramo.

De acordo com Felipe e Arlindo (2016, p.257):

A permanência do jovem no campo é fundamental para a continuação das propriedades familiares, expansão do trabalho rural, pra soberania alimentar, portanto, é preciso discutir e refletir a realidade da juventude rural nesse processo não só de continuidade das suas raízes como motivação para tornar latente o desejo de permanência do campo.

Os jovens são o futuro do Brasil e do mundo, no campo eles possuem uma grande responsabilidade, a de perpetuarem os negócios de suas famílias, já que a atividade agrícola tem a grande importância de cultivar alimentos, que com o crescimento da população, torna-se cada vez mais importante a ampliação das produções agrícolas.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva, já que seu objetivo é descrever as características de um grupo de pessoas, no caso desta pesquisa, proprietários rurais de Lucas do Rio Verde-MT. A abordagem é do tipo qualitativa, pois cada entrevistado está livre para deixar sua opinião sobre o assunto tratado dentro da pesquisa, auxiliando na obtenção dos objetivos. Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, empregou-se o método indutivo que baseia-se em respostas particulares para chegar a uma conclusão generalizada.

Para a pesquisa foi utilizado como método de coleta de dados um questionário com 11 perguntas para caracterização do sujeito e 19 perguntas para entender quais os desafios do processo de sucessão familiar os proprietários rurais de Lucas do Rio Verde-MT consideraram relevantes. Entre as 30 perguntas existentes no questionário, há questões que utilizam escala de Likert de 1 a 5, assim como aquelas com a possibilidade de deixar opiniões e também justificar respostas.

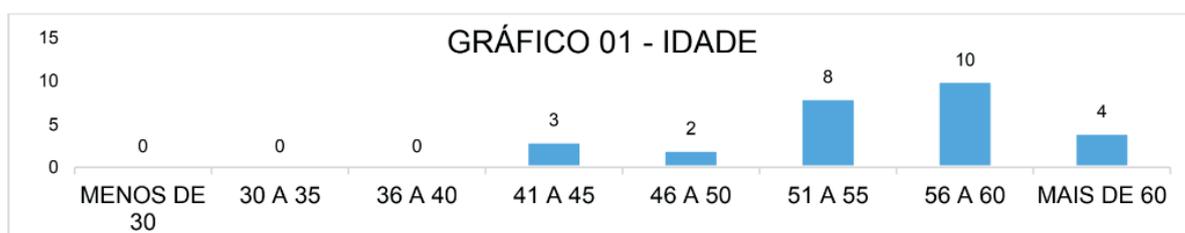
Foi fornecido pelo Sindicato Rural de Lucas do Rio Verde uma lista com 380 nomes de proprietários rurais que residem no município, 35 deles receberam o questionário em mãos, 30 responderam e o entregaram, desses 3 não foram considerados para a pesquisa por possuir questões não respondidas. O período de coleta de dados foi de 20/09 a 11/10/2019. Segundo o IBGE (1993), para uma pesquisa ser considerada válida deve utilizar de 3% a 5% do total do público alvo pesquisado. Desse modo, esse estudo tem uma amostra válida de 7,11%. O critério de escolha dos sujeitos foi a proximidade e facilidade de contato.

A caracterização do sujeito foi obtida por meio do questionário sendo apresentada nos gráficos de 01 a 05 e no quadro 02. Dos 27 questionários analisados, 26 foram respondidos por homens e apenas 1 por mulher, 10 dos entrevistados possuem de 56 a 60 anos, 25 são casados, 8 possuem ensino fundamental incompleto e 6 tem ensino superior.

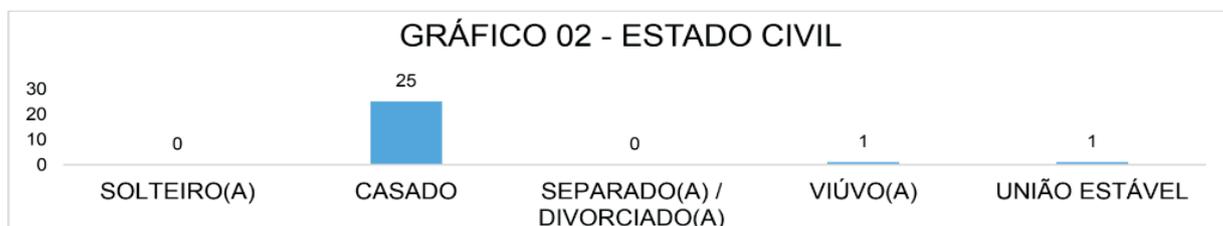
14 respondentes têm propriedades entre 1.000 e 10.000 hectares.

Dos 27 respondentes, 22 possuem propriedades com atividade voltada para a agricultura, 2 voltadas para a pecuária e 3 que possuem ambas as atividades.

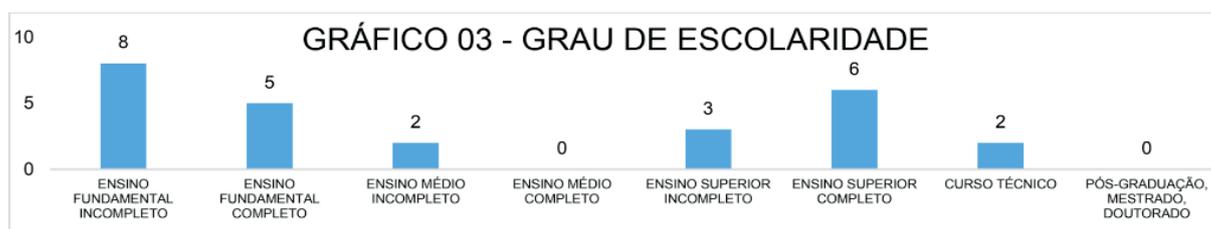
Todos os entrevistados possuem filhos, 14 deles têm 3 filhos, o restante 2 filhos. A maioria dos proprietários, 19 deles, são pais de filhos de ambos os sexos; de um total de 68 filhos, 59 são maiores de idade, sendo que destes 20 são formados no ensino superior e apenas 15 deles seguem a carreira agropecuária.



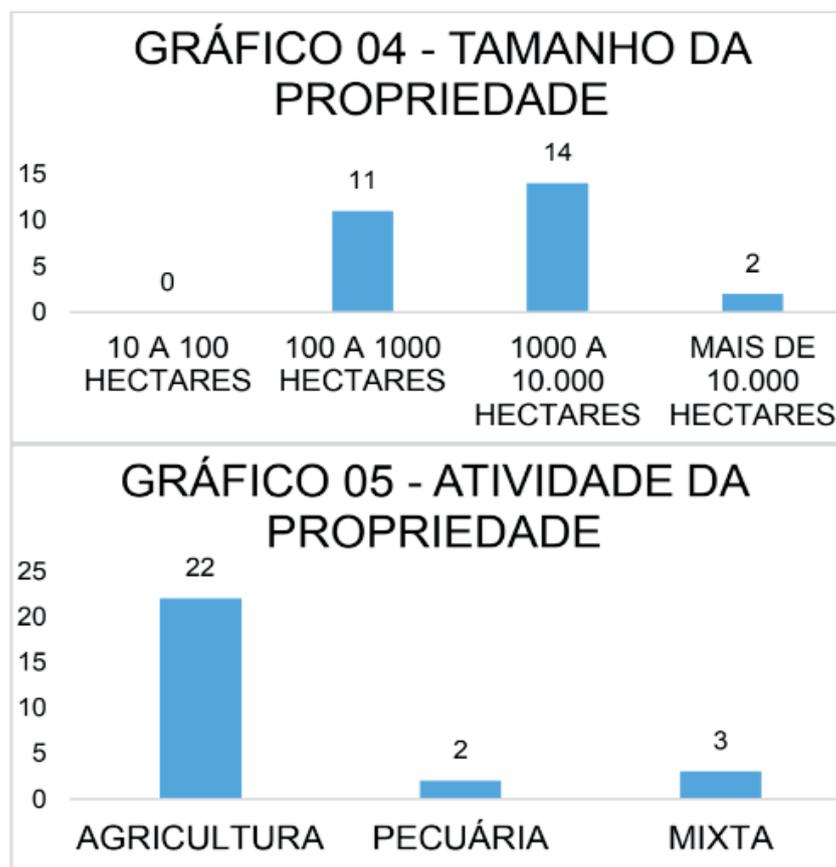
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

POSSUI FILHOS	QUANTIDADE DE FILHOS		GÊNERO DOS FILHOS			IDADE DOS FILHOS		FILHOS COM FORMAÇÃO SUPERIOR	FILHOS COM FORMAÇÃO SUPERIOR E QUE SEGUEM A CARREIRA AGROPECUÁRIA
	POSSUI 2 FILHOS	POSSUI 3 FILHOS	MASCULINO	FEMININO	AMBOS	MENORES DE 18 ANOS	MAIORES DE 18 ANOS		
27	13	14	3	5	19	9	59	20	15

QUADRO 02 – Perfil dos possíveis sucessores

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para preservar a identidade dos participantes da pesquisa, quando de manifestação por escrito, são referenciados no texto como R1, R2 [...] R10, onde R significa respondente e o número é o que foi atribuído dentre a quantidade de pesquisados.

4.1 O que os Gestores Esperam de Suas Propriedades Rurais no Futuro

Com o intuito de atender ao objetivo específico “ Identificar o que os gestores do município esperam de suas propriedades rurais no futuro”, foi feito 6 perguntas de múltipla escolha.

Foi perguntado aos gestores rurais se eles gostariam que seus filhos seguissem a mesma carreira que eles, a maioria respondeu que sim, totalizando 20 pessoas,

6 disseram que para eles é indiferente e apenas 1 não quer que seus filhos sigam a mesma carreira. Quando perguntado se eles influenciaram ou influenciariam seus filhos a seguir a carreira rural, 14 disseram que sim, 9 que não e 4 responderam que para eles é indiferente.

É natural o desejo dos pais que seus filhos exerçam a mesma profissão que eles, quando o assunto é profissão no meio agropecuário, muitos pais demonstram esse desejo aos filhos e os influenciam para que eles pensem na continuidade do negócio, principalmente se a propriedade já faz parte de gerações.

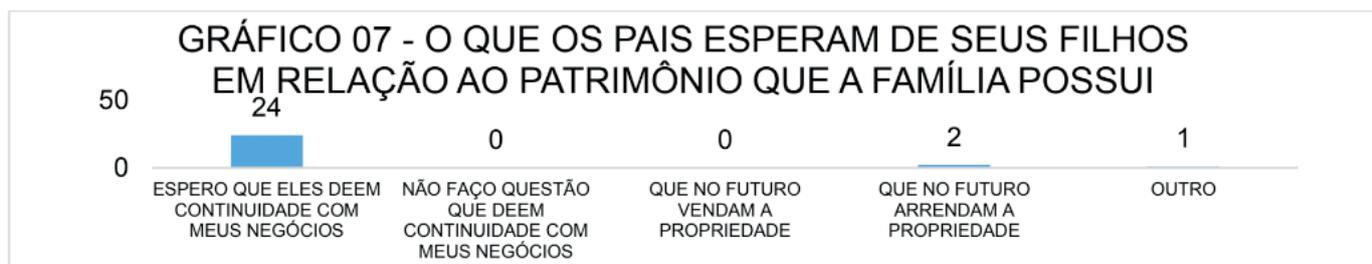
Para saber a opinião dos proprietários que possuem filhas - 24 pessoas - a respeito da inserção delas na empresa, foi perguntado se eles desejam que elas tenham ligação com os negócios da família. A maioria, 19 pessoas, responderam que gostariam, 3 disseram que não e 2 mostraram ser indiferentes quanto a isso. Perguntou-se também se eles desejariam que elas se casassem com alguém do ramo agrícola, principalmente se elas não forem as sucessoras da empresa. 12 disseram que é indiferente com quem elas vão se casar, 10 responderam que gostariam e apenas 2 que não querem isso para suas filhas.

A pesquisa demonstra que as mulheres ainda sofrem preconceito no mundo rural, já que é um setor composto por sua maioria de homens, mas é interessante analisar através da pesquisa, o desejo com que os pais querem inserir suas filhas no negócio. Contudo, a vontade dos pais que elas se casem com alguém do ramo, pode ser visto de forma negativa por elas, já que atualmente é notório que as mulheres estão cada vez mais inseridas em todas as profissões, do cargo mais alto ao mais baixo e dispensam a ajuda de qualquer figura masculina para suas conquistas.

Quando perguntado o que esperam de suas propriedades no futuro, grande parte, 20 deles esperam que seus filhos perpetuem o negócio, 1 citou uma outra expectativa R1 “Espero deixar um legado na atividade agrícola operada na propriedade”. Sobre o que esperam de seus filhos em relação ao patrimônio que a família possui, 24 responderam esperar que seus filhos deem continuidade aos negócios, 1 gestor disse ter outra expectativa R2 “Espero que se preparem para uma cadeira no conselho de família, o que decidirá sobre o patrimônio da família”. Para ilustrar as respostas, apresenta-se o gráfico 6 e 7.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Assim, a pesquisa revela que a maioria dos respondentes querem que a propriedade continue a perpetuar, especialmente se ela já pertenceu à gerações, esperando que fique por muitas gerações seguintes, e até mesmo pelo esforço que foi chegar onde a propriedade chegou. Entretanto alguns já notaram que a propriedade não terá futuro, um dos motivos para isso é a falta de sucessão.

4.2 Realização do Processo Sucessório

Com a finalidade de atingir o segundo objetivo específico “Levantar se os gestores estão fazendo o processo de sucessão”, foram feitas 7 perguntas, entre elas, perguntou-se aos participantes se conhecem como é feito o processo de sucessão familiar, sendo que a maior parte, 21 deles, respondeu que sim. Quando perguntado se eles já pensaram no processo de sucessão de sua propriedade e dos seus negócios, 20 responderam já terem pensado. Em relação ao início do processo de sucessão familiar de seus negócios, 14 disseram já ter começado o processo.

Nota-se que os proprietários rurais, em sua maioria, se preocupam com a continuidade de seus negócios e sabem como fazer a sucessão, contudo, nem todos começaram com esse processo, por diversas situações, como por exemplo, procrastinação, por não saber o momento exato de iniciar e falta de experiência dos possíveis sucessores.

Seria interessante o Sindicato Rural, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural tratar com os gestores sobre o tema de sucessão

familiar, já que alguns não sabem como o processo é feito, nem como começar. A sucessão das propriedades brasileiras é de interesse de muita gente e de muitas empresas, visto que é importante que elas tenham um futuro assegurado, que continuem produzindo.

Nesse contexto, questionou-se se, em suas empresas possuem um Conselho de Família, onde 16 deles responderam que não. Quando perguntados se já conversaram com suas famílias sobre sucessão familiar, 16 responderam que já tiveram essa conversa e a maioria contou que a reação dos membros da família foi normal e de aceitação, como citado por R3 “Normal, na realidade é uma necessidade para a continuação do negócio, como a empresa”. Outros ainda falaram que ficaram entusiasmados com o tema da conversa, como é o caso de R4 “Reagiram mostrando entusiasmo em dar continuidade a atividade agrícola”.

Por outro lado, 10 participantes contaram que ainda não tiveram essa conversa por não entender muito do assunto, como R5 “Por falta de conhecimento, não saber como funciona” ou por saber que não será fácil, conforme R6 “Tenho uma sociedade (3 irmãos) e vai ser bastante complicado essa separação”.

Alguns dos entrevistados podem não saber, mas quando tiveram a conversa sobre sucessão com suas famílias e deixou claro suas vontades quanto ao futuro da empresa, fez o primeiro passo do processo de sucessão. Quem ainda não teve essa conversa mostra um pouco da insegurança em relação a reação que a família pode ter, assim como a incerteza sobre a vontade de seus filhos em dar continuidade. Possuir um Conselho de Família dentro da organização também é um passo importante para organizar o futuro das propriedades.

Diante de tal fato, 14 dos entrevistados acreditam que seus filhos estão preparados para assumir seus negócios, contudo, 13 deles acham que eles não estão, por diversos motivos, como pouca idade dos filhos, de acordo com R7 “Porque não tem idade e devido aos estudos participam pouco das atividades rurais”, ou pela falta de experiência, para R8 “Falta experiência real sobre o dia a dia do campo” e até mesmo por serem mulheres e seguirem outros caminhos, argumenta R9 “Por serem novas e serem meninas e tomarem sua decisão profissional”.

Muitos filhos foram preparados desde cedo para que quando chegasse o momento certo, assumisse os negócios, entretanto, observa-se na pesquisa que os pais buscam em seus filhos a experiência e conhecimento nos negócios, muitos ainda acham que falta isso para que possam assumir a empresa, assim como pelo motivo de os filhos seguirem outros caminhos profissionais. Observa-se ainda que a diferença de gênero foi relacionada como despreparo para o controle de uma propriedade rural, mostrando que ainda há preconceitos em relação a inserção da mulher em um ambiente de maioria masculina.

É importante incentivar os filhos, independente do gênero, a buscar maior

conhecimento, seja no ensino superior, seja nas práticas antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira, ou seja, ter entendimento em todos os passos de produção e gestão, para que tenham gana em dar continuidade e serem sucessores de seus pais.

Em razão disso, podemos notar através do gráfico 8, que 14 gestores rurais disseram que cada filho terá seu papel dentro da empresa quando perguntado “Quem será seu sucessor”? 1 respondeu que seu sucessor será alguém que não seja da família, assim como 1 pessoa respondeu que não terá sucessor, pois irá arrendar ou vender a propriedade. Outro participante ainda disse que seus dois filhos serão seus sucessores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Considerando a pesquisa, nota-se o desejo da maioria em incluir todos os filhos no negócio, mas para isso é necessário que os filhos também tenham a vontade de se envolverem na gestão da empresa, esse pode ser um dos motivos dos demais pais colocarem que um seja o sucessor ou que outra pessoa tenha esse papel, pela falta de interesse ou de experiência e conhecimento de alguns filhos.

Esse é um assunto delicado, já que os pais querem evitar qualquer discussão que possa existir entre a família na hora de decidir quem será o sucessor. Para isso é necessário o processo de sucessão e contar com a ajuda de quem tem conhecimento no assunto para auxiliar nessa difícil decisão. Como explorado em “SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: CADERNO DE REFLEXÕES” de 2015, uma ótima maneira de resolver esse empasse é com os próprios filhos entrando em um consenso e decidindo o sucessor e os papéis que cada um terá dentro da organização.

4.3 Desafios Enfrentados Pelos Gestores Rurais Quando o Assunto é Sucessão Familiar

Para responder ao terceiro objetivo específico “Analisar quais os desafios os gestores rurais estão enfrentando quando o assunto é sucessão familiar”, foram feitas 5 perguntas, sendo 2 utilizando a escala de Likert de 1 a 5, e um

questionamento em que poderiam escrever sua opinião, as outras duas perguntas eram para responder positivamente ou negativamente de acordo com a pergunta.

Assim, o gráfico 9 apresenta as respostas quanto a frequência com que os filhos dos proprietários rurais tiveram interação com a empresa e com os colaboradores. Treze respondentes disseram que seus filhos sempre estiveram presentes, entretanto 6 apontaram que os filhos raramente tiveram interação com os negócios e com os colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O gráfico 9 infere falta de interação dos filhos com a propriedade e seus colaboradores, que pode ser um dos motivos para o desinteresse de alguns herdeiros em dar continuidade ao negócio e seguir outros caminhos. É provável que os filhos com maior interação possuam mais interesse em perpetuar a empresa e tornar-se sucessor de seus pais.

É necessário que os filhos tenham ligação com a propriedade e com quem trabalha nela desde cedo, para que saibam da importância da empresa para a sua família e também para as famílias dos colaboradores. Assim, torna-se mais fácil, quando mais velhos, terem interesse em perpetuar os negócios da família. Normalmente quem não teve e não tem muita interação com a empresa dos pais, não possui o conhecimento e experiência para ser o sucessor “A experiência com a empresa familiar capacita o sucessor a desenvolver relações pessoais dentro da firma, compreender a cultura e todas as implicações do negócio” (LODI, 1994, p. 57).

Pensando em uma escala de 1 a 5 em que 5 o desafio é maior e 1 o desafio é menor, os gestores rurais responderam sobre os maiores desafios para a realização do processo de sucessão familiar. As respostas encontram-se no gráfico 10.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

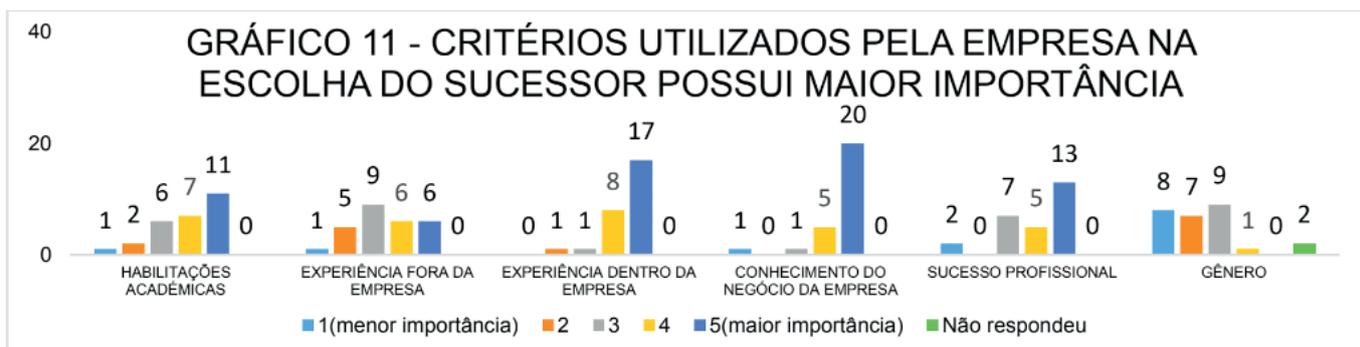
De acordo com o gráfico, “Transferir seu cargo na empresa para algum filho, ele tendo ou não capacidade para isso” foi considerado o maior desafio entre as opções apresentadas, mostrando a insegurança dos pais em deixar a propriedade que gerencia nas mãos de outra pessoa, mesmo sendo alguém em quem confia, como filhos. Em contrapartida, “Convencer os filhos a seguir com seus negócios” é dado como menor desafio entre as opções para a realização do processo sucessório. O motivo para esse não ser um grande desafio é porque muitos pais desde cedo inserem os filhos no meio do negócio e conversam sobre assuntos ligados aos negócios e também demonstram o desejo que eles sigam com a empresa. Duas das opções não obtiveram duas respostas.

É possível que os proprietários rurais sempre tenham dúvida quanto ao sucessor e o que ele fará com sua empresa, mas é importante que ele confie em quem ocupará seu lugar. O desligamento do gestor ocorrerá em algum momento e alguém terá que o substituir, cabe ao proprietário instruir bem seus filhos quanto aos negócios se quer que eles sejam seus sucessores.

E, quando perguntado, de forma opcional, se teria algum outro desafio que não foi citado na pergunta anterior, apenas 4 participantes responderam e para eles um grande desafio é saber se os filhos estão preparados para assumir os negócios, como destaca R9 “Saber o momento em que estão totalmente preparados”, e para R10 “Muito importante uma avaliação dos sucessores para ver sua capacidade para ocupar cargos na empresa”.

Para isso é necessário desde cedo observar os filhos em relação ao envolvimento deles com a empresa, assim como sempre conversar com a família sobre os desejos e preocupações para o futuro do negócio. Ter um Conselho de Família e um especialista em sucessão traz mais segurança e entendimento para o processo de sucessão familiar.

Ao pensar em uma escala de 1 a 5, os proprietários rurais responderam sobre os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor, conforme dados do gráfico 11.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando o gráfico 11, verifica-se que “Conhecimento do negócio da empresa” mostrou-se ser o critério com maior importância no momento de escolher o sucessor, pois para os proprietários é necessário garantir que a empresa esteja em ótimas mãos, com alguém que ao menos entenda o que se passa e que saiba também da história da organização. A opção gênero sexual foi apontado como fator de menor importância no momento da escolha do sucessor.

É de extrema importância que os filhos tenham conhecimento e experiência dentro da empresa para que sejam bons sucessores de seus pais, caso não tenha, torna-se mais viável contratar alguém para ser o sucessor, visando a segurança e futuro da empresa e também a relação familiar.

Perguntou-se também se os gestores rurais confiariam a sucessão de seus negócios a alguém que não é da família, e a pesquisa aponta que 21 respondentes disseram não e 6 responderam que sim.

Alguém que não é da família não tem a mesma confiança por parte do proprietário do que quem faz parte. É difícil deixar todo seu patrimônio nas mãos de quem pouco conhece, entretanto, alguns gestores rurais veem isso como a melhor forma para que a empresa continue, especialmente se os futuros herdeiros não estiverem aptos para assumir o negócio, entregando nas mãos de quem realmente tenha o conhecimento e experiência necessária e deixando os filhos na gestão como segundo plano, como sócios.

Por fim, foi perguntado à todos se perceberam, depois de responder ao questionário, a importância do planejamento de sucessão familiar, e todos afirmaram que sim.

É perceptível que planejar a sucessão familiar é importante, visto que o processo quando bem feito diminui as possíveis discussões e ameniza as dificuldades em relação a escolha do sucessor e a passagem da gestão do proprietário rural para quem ficará em seu lugar.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta e análise dos dados, bem como a revisão da literatura, entende-se que parte dos proprietários de empresas deixam de pensar no seu futuro dentro da organização e até mesmo no futuro dela, entretanto, é necessário que tenha esse pensamento e que se planeje com tempo para garantir a continuidade dos seus negócios. Na área do agronegócio não é diferente, é preciso pensar em quem sucederá seu patrimônio, não sendo apenas um herdeiro. É importantíssimo assegurar que as propriedades rurais terão continuidade, já que com o aumento da população mundial seja cada vez mais fundamental a produção de alimentos para atender a demanda.

Contudo é perceptível que com o êxodo rural dos últimos anos, muitos jovens perderam o interesse pelo campo, buscando novos caminhos e profissões, tornando o processo de sucessão familiar ainda mais difícil nesses casos. Assim como a falta de experiência e conhecimento dos negócios da família é um grande problema para quem espera de seus filhos a perpetuação da propriedade.

Através da pesquisa realizada com proprietários rurais, tanto da atividade pecuária, quanto da atividade agrícola, no município de Lucas do Rio Verde-MT, percebe-se que para eles o maior desafio para a realização do processo de sucessão familiar é transferir o cargo de gestão para algum filho, ele tendo ou não capacidade para isso. Esse fato ocorre principalmente porque o fundador foi quem fez a empresa prosperar e, por isso, não querem pensar que o fim deles na direção da empresa esteja próximo e que alguém terá que o substituir, mesmo sendo alguém de confiança e que tenha capacidade para tal função.

É esperado pelos gestores rurais pesquisados que seus filhos perpetuem o negócio da família, que deem continuidade no futuro, que sejam seus sucessores, pois não teriam confiança em alguém que não seja da família para ter o controle da propriedade.

A pouca idade dos filhos, a falta de experiência e de conhecimento deles nos negócios da empresa podem ser motivos para a pesquisa mostrar que muitos dos entrevistados ainda não começaram o processo de sucessão familiar, pode ser considerado como outro motivo para isso o desconhecimento por parte de alguns proprietários rurais de como é feito esse processo e quando iniciá-lo. Todavia, muitos deles já conversaram com suas famílias sobre o assunto e explanaram a eles seus desejos em relação ao futuro da empresa, uma parte ainda apontou possuir dentro da organização um Conselho de Família, fatos esses que são considerados passos iniciais para a realização da sucessão.

As dificuldades para a realização do processo de sucessão familiar dentro de propriedades rurais são muitas, tais como entender quando os filhos estão

totalmente preparados e se possuem capacidade para assumir os negócios, assim como não saber o momento certo de iniciar o processo, saber diferenciar o lado profissional do familiar para evitar discussões e desavenças e também a dificuldade em convencer e influenciar os filhos a seguir com a carreira e empresa.

Através da pesquisa notou-se também o desejo dos gestores rurais que cada filho tenha um papel dentro da empresa, e buscam neles maior conhecimento e experiência nos negócios, atingindo sucesso profissional e para que sejam seus sucessores. O desejo de quem tem filhas é de que elas possuam ligação com a empresa e que, por algum motivo não forem as sucessoras, que se casem com alguém do ramo agropecuário.

Infelizmente muitas famílias são pegas de surpresa com doenças e mortes dos proprietários rurais, para segurança do futuro da empresa é necessário frisar a importância do processo de sucessão familiar, que deve ser pensada desde cedo, mesmo que os filhos ainda não possuam idade para a realização do processo. A sucessão familiar no meio rural não é importante apenas para as famílias e suas empresas, mas também para as empresas que fornecem insumos agrícolas, já que eles necessitam da garantia que as propriedades tenham continuidade para que elas sigam comprando. A importância segue também para a sociedade que precisa das propriedades rurais para produção de alimento, principalmente com o aumento populacional.

Sindicatos rurais, cooperativas agrícolas e outros órgãos de apoio ao proprietário rural, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e a secretaria de agricultura – em âmbito municipal, estadual e federal, poderiam fornecer e divulgar palestras e cursos sobre o tema, orientando os proprietários rurais e também seus filhos, para que eles entendam a importância da sucessão familiar, fazendo com que se preparem para as mudanças que a empresa sofrerá no futuro com o desligamento do então gestor.

Constituir uma holding familiar pode ser uma ótima solução, a fim de evitar possíveis conflitos em relação a sucessão familiar, já que os problemas pessoais ou familiares são descartados, não afetando a sociedade. As holdings familiares podem substituir inventários e testamentos, fazendo a indicação específica dos sucessores, decidindo sobre o futuro da empresa.

Em novas pesquisas sobre o tema, seria interessante analisar a visão dos filhos mais velhos sobre como estão se preparando para assumir a posição que no momento é de seus pais, se possuem alguma insegurança em ter que gerenciar toda a empresa e se estariam preparados para tal função, em especial se os planos de sucessão tenham que ser antecipados por motivos de força maior.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, v. 3, 1998. p.02.
- DA SILVA, Denison Ferreira et al. As dificuldades de “passar o bastão”: perspectivas da sucessão da propriedade entre produtores de comunidades rurais do município de Campos Gerais/MG. Retratos de Assentamentos, v. 20, n. 2, p. 240-261, 2017. p.242
- DE SÁ FREIRE, Patricia et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 3, p. 713-735, 2010. Pg.716.
- DINO. Empresas familiares assumem liderança de mercado. EXAME, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>>. Acessado 13/09/2019.
- DOTTO, Fabiano. Fatores que influenciam a permanência dos jovens na agricultura familiar, no estado de Mato Grosso do Sul. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento local)–Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande. p.27.
- FELIPE, Adriana Franco; DA SILVA ARLINDO, Marco Aurélio. A Educação no/do Campo como possibilidade de permanência do jovem na terra: os desafios da Escola Municipal Rural São Joaquim em Selvíria (MS). Revista Eletrônica AGB-TL, v. 1, n. 24, p. 235-259, 2016.
- FERRARI, Dilvan Luiz et al. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? Estudos Sociedade e Agricultura, 2004. p.237.
- FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. 2015. Pg.10.
- FROEHLICH, José Marcos et al. Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS. Ciência Rural, v. 41, n. 9, p. 1674-1680, 2011. p.1676.
- GODOY, Cristiane Maria Tonetto et al. Juventude rural, envelhecimento e o papel da aposentadoria no meio rural: a realidade do município de Santa Rosa/RS. In: Congresso da sociedade brasileira de economia administração e sociologia rural. 2010. p. 1-18.
- IBGC. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011. p.11.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil Evolução dos grupos etários 2010-2060, Brasil, 2013. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acessado 24/09/2019.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama: População Estimada, Brasil, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/lucas-do-rio-verde/panorama>>. Acessado 10/09/2019.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2017. Brasil, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/lucas-do-rio-verde/panorama>>. Acessado 10/09/2019.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Tabela 1.9 - Distribuição percentual da população nos Censos Demográficos, segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e a situação do domicílio - 1960/2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/>>

sociais/habitacao/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=resultados>. Acessado 21/09/2019.

KUMMER, Rodrigo; COLOGNESE, Silvio Antônio. Juventude rural no Brasil: entre ficar e partir. *Tempo da Ciência*, v. 20, n. 39, p. 201-220, 2013. p. 209.

LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

MENDONÇA, Kênia Fabiana Cota; RIBEIRO, AEM; GALIZONI, Flávia Maria. Sucessão na agricultura familiar: estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG. XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2008. p. 2.

ONU. Relatório da ONU pede mudanças na forma como o mundo produz e consome alimentos. Nações Unidas Brasil, 2019. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/relatorio-da-onu-pede-mudancas-na-forma-como-o-mundo-produz-e-consome-alimentos/>>. Acessado 10/09/2019.

PAULO, Diana Narciso Alves. *Empresas familiares em Portugal:” sucessão competente”*. 2009. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

RICCA, Domingos. *Sucessão na empresa familiar*. Editora CLA, 2007. p.13.

RIZZARDO, Arnaldo. *Direito das Sucessões*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p.12.

SALMERON, Bruno Ferrari. *Sucessão é peça-chave para a continuidade da empresa familiar: Planejar a transição do comando da organização evita problemas entre herdeiros e favorece a perenidade das organizações*. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/artigo-bruno-ferrari-salmeron>>. Acessado 15/09/2019.

SCALIANTE, Ana Lara Sardelari; GARCIA, Fabiana Parisi Martins. *HOLDING FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO*. In: Congresso Nacional de Direito Empresarial da Toledo Prudente. 2018. p.03.

STRAPASOLAS, Valmir Luiz. O valor (do) casamento na agricultura familiar. *Revista Estudos Feministas*, v. 12, n. 1, p. 253, 2004. p.254.

STROPASOLAS, Valmir Luiz et al. O mundo rural no horizonte dos jovens: o caso dos filhos (as) de agricultores familiares do Ouro/SC. 2002. p.35

SUCESSÃO em Empresas Familiares: Caderno de Reflexões. RUMO, Estudo sobre Governança Corporativa. 2ª edição. Pernambuco, 2015. p.14

VERÍSSIMO, Fernando. *Pai rico, filho nobre, neto pobre*. 4ª edição. Ab Editora, 2002.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Academic Mobility 52, 53

B

Bacharel em Administração 128

Bem-Estar 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 35, 49, 73, 74, 109, 112, 113, 115, 120, 121, 124, 126

Bem-Estar no trabalho 16, 24, 25, 34

Bem-Estar Subjetivo 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 32, 33, 34

BRF S.A. 7, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82

C

Consultoria Organizacional 128, 129, 131, 136, 137, 142, 143, 144, 145

Cultura Organizacional 1, 2, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 38, 39, 55, 90

D

Desenvolvimento Pessoal 19, 24, 46, 52, 59, 61, 62, 113, 121, 122, 123

E

Ensino Superior 26, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 68, 69, 95, 96, 101, 118, 130, 131, 147

Estrutura Organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 13

F

Family Management 86

Family Succession 85, 86

Fusão 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 71, 72

Fusion 2

G

Gestão de Pessoas 35, 36, 37, 38, 39, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 111, 114, 117, 127, 135, 141

Gestão Familiar 85, 86, 88, 89

H

Higher Education 53

I

Impactos 3, 7, 8, 13, 14, 25, 64, 68, 70, 76, 80, 81

Internacionalização 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 68

Internationalization 53

M

Mobilidade Acadêmica 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68

Município de Lucas do Rio Verde 70, 83, 85

N

Negative Thinking 17

O

Organizational Culture 1, 2

Organizational Structure 1, 2

P

Pensamento Negativo 16

Pensamento Positivo 16, 17, 18, 19, 22, 23, 34

People Management 35, 36

Pequenas Empresas 35, 37, 40, 48, 49, 50, 51, 88

Positive Thinking 17, 23

Processo Sucessório 85, 87, 89, 90, 92, 99, 103

Profissional 18, 19, 21, 25, 36, 39, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 52, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 87, 100, 106, 117, 120, 123, 124, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146

Q

Qualidade de Vida no Trabalho 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 120, 121, 125, 127

S

Segmento Bancário 109, 110

Small Business 36

Subjective Well-Being 16, 17, 33

Succession Process 85, 86

Sucessão Familiar 85, 87, 88, 90, 91, 92, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

T

Trabalho de Curso 128, 129, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146

V

Valorização 7, 13, 25, 35, 37, 38, 44, 45, 46, 48, 50, 58, 109, 110, 111, 114, 116, 117, 120, 121, 122, 123, 125, 126

Valuation 36

W

Well-being at Work 17

 **Atena**
Editora

2 0 2 0