



**CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS -
UNIPAC**

CURSO DE DIREITO

JOSÉ RICARDO CARVALHO N. NETO

Orientadora: Profa. Joseane Pepino Oliveira

OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

JUIZ DE FORA - MG

2021

JOSÉ RICARDO CARVALHO N. NETO

OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Monografia de conclusão de curso apresentada ao curso de Direito do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Profa. Joseane Pepino Oliveira

JUIZ DE FORA – MG

2021

JOSÉ RICARDO CARVALHO N. NETO

OS DESAFIOS DA SUCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Monografia de conclusão de curso apresentada ao curso de Direito do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em direito.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profª. Joseane Pepino Oliveira (Orientadora)
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC

A luta em família é problema
fundamental da redenção do
homem na Terra. Como seremos
benfeitores de cem ou mil pessoas,
se ainda não aprendemos a servir
cinco ou dez criaturas?

Chico Xavier

RESUMO

A sucessão familiar nem sempre será uma tarefa fácil, pois para muitas famílias isso se mostra um assunto delicado por passar a impressão de desejos como a morte de um ente querido ou querer tomar o seu lugar em vida, e até mesmo sentir que o patriarca está tentando repassar os negócios por pressentir que algo ruim está por vir. Entretanto, não é este o contexto real, de forma alguma, muito pelo contrário. A ideia da sucessão familiar abrange que as novas gerações tenham interesse nos negócios para que o trabalho, muitas vezes passado de geração a geração, não se extinga prematuramente. A realização deste processo requer uma boa comunicação entre os membros para evitar conflitos e realizar planejamentos adequados para a gestão. A sucessão familiar é um desafio, pois requer tempo e planejamento, necessitando ser iniciada o quanto antes. Desta forma, quando chegar o momento, os herdeiros já terão conhecimento prático para desenvolverem uma boa produção, conduzindo a evolução e aumento dos lucros para os negócios familiares. Assim, faz-se necessário uma proposta de uma forma eficaz para estimular os jovens a interessarem-se e se dedicarem aos processos de gestão dos negócios familiares dentro das propriedades rurais, incluindo no processo uma boa comunicação entre o proprietário e o sucessor, e facilitando a implementação de inovações e tecnologias diferentes para o campo. O intuito é evitar conflitos de interesses e fortalecer a união, para que se construa uma sólida parceria que culmine em um bom desenvolvimento das atividades agrícolas, sendo esses pontos essenciais para a continuidade próspera dos negócios.

Palavras-Chave: Direito. Sucessão familiar. Agronegócio.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	OBJETIVOS	7
3	O AGRONEGÓCIO E AS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
3.1	Conceituação de empresa familiar	8
3.2	Características das empresas familiares.....	11
4	O PROCESSO SUCESSÓRIO NO AGRONEGÓCIO FAMILIAR.....	13
4.1	O planejamento sucessório e <i>holding</i> familiar	14
5	CONCLUSÃO	17
	REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o agronegócio é um dos mais fortes e importantes empreendimentos do mundo todo, desde os primórdios, gerando empregos e riquezas, principalmente, além de ser essencial para a sobrevivência da população. Mesmo após a crescente industrialização ocorrida nas últimas duas décadas, esse continua sendo um dos principais motores da economia brasileira, sendo um pilar na base de um país em desenvolvimento.

O empreendimento e os empreendedores agropecuários são tão importantes quanto os resultados que ele gera, pois são eles que tornam possível a produção agrícola massiva no país.

Segundo Crepaldi (2012) e Oliveira (2006):

Um empreendimento agropecuário se caracteriza pela exploração econômica e racional da terra por pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, cujo objetivo é o de obter produção animal ou vegetal. Em sua maioria, os empreendimentos agropecuários são familiares, sendo essa, aliás, a forma empresarial predominante em todo o mundo e, portanto, fundamental para a economia global.

A maioria das empresas foram passadas de geração para geração, sabendo que no mundo dos negócios existe um grande número de turbulências que podem afetar intensamente os valores e investimentos. Quando se entra no assunto da sucessão familiar, isso pode gerar preocupações em um maior grau, sendo um dos principais motivos disso intimamente ligado a gestão e a continuidade da empresa.

Uma das soluções buscadas para enfrentar essa problemática é através da construção de uma empresa do tipo *Holding*, que Silva e Rossi (2017) definem como:

Mediante a *holding*, um empresário pode consolidar seu patrimônio, desenvolver um planejamento sucessório, promover a reorganização tributária, intervindo em processos e rotinas fiscais, fortalecendo sua empresa e preparando-a para sobreviver aos desafios impostos pela globalização.

O estudo sobre as empresas familiares e a sucessão, além de ser de grande importância, é de fato um tema curioso, representando uma das mais antigas formas de hierarquia de toda humanidade, onde em um só negócio se revela a origem, o seu desenvolvimento, a continuidade, o sucesso ou sua falência.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral:

Analisar métodos eficientes e específicos que estimulem os proprietários rurais a abrirem processos de sucessão familiar preliminarmente de modo que traga os jovens a se interessarem pelos empreendimentos familiares voluntariamente e com satisfação.

2.2 Objetivos específicos:

- Apresentar métodos eficientes de sucessão familiar que atraia os jovens com interesse para o campo;
- Expor soluções que não tragam desconforto para a família ao tratar-se de assuntos de abertura de sucessão familiar rural;
- Apresentar informações notáveis que tragam segurança jurídica dentro do ordenamento aos produtores rurais que planejam a iniciação do projeto de abertura da sucessão familiar.

3 O AGRONEGÓCIO E AS EMPRESAS FAMILIARES

O agronegócio está presente no mundo desde as civilizações mais antigas em todos os domínios da economia mundial. Na grande maioria das vezes, é passado de família para família, e no Brasil não é diferente. Esse tema diz respeito a sucessão da agricultura, que surgiu no início da colonização, em conjunto com as capitanias hereditárias doadas aos investidores (SILVA JÚNIOR, 2013).

Segundo Bernhoeft (1999 *apud* REIS, 2006, p.191):

No Brasil, juntamente com a colonização vieram as regras e as formas de tratar o assunto sucessão. A capitania hereditária constitui a primeira forma de empreendimento privado na origem da empresa familiar brasileira. É preciso acompanhar a evolução da iniciativa privada desde essa instituição cartorial, ao longo dos grandes engenhos de açúcar de Pernambuco e das fazendas dos barões do café de São Paulo, passando pelo surto industrial de São Paulo no final do século XIX e começo do séc. XX e chegando ao segundo boom industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial, para finalmente ver a situação da empresa familiar no Brasil da atualidade.

As empresas familiares representam um grande e importante seguimento na sociedade, presentes em todos os setores da economia mundial. Uma pesquisa realizada pelo Jornal da USP (2018), aponta que o Brasil possui, em média, 6 a 8 milhões de empresas, sendo 90% delas são familiares. Além disso, segundo dados do Sebrae e do IBGE, as empresas familiares geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, além de gerar a 75% de empregabilidade da força de trabalho.

3.1 Conceituação de empresa familiar

Para continuar abordando o assunto das empresas familiares e as dificuldades da sucessão no setor de agronegócio, é essencial ter conhecimento sobre a fomentação do que significa uma empresa familiar e sobre o processo sucessório.

A definição de empresa familiar abrange uma grande variedade de diferentes autores, e abaixo será descrito em um quadro com uma abreviação dessa diversidade de conceitos:

Tabela 1 – Conceituação de Empresa Familiar.

Autores	Conceitos
Barry apud Scheffer (1993)	“Empresa familiar é aquela empresa que tem seu controle acionário pertencente aos membros de uma única família”.
Bernhoeft (1989)	Para esse autor é de forma exagera e simples: “é aquela que tem sua origem e história vinculados a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. O autor relata que o “aspecto familiar tem muito mais relação com o estilo que a empresa é administrada do que seu capital permanecer a uma ou mais famílias”.
Donnelley apud Bernhoeft (1989)	“Uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo o menos duas gerações e quando essa ligação resulta em uma influência recíproca na política geral da firma e nos interesses objetivos dessa família”.
Gaj apud Scheffer (1993)	“São empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família, que passou ou tem intenção de passar a um herdeiro ou parente por casamento”.
Galgo e Vilela apud Gorgati (1998)	“Empresa familiar está longe de ser um consenso. Não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração do negócio, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.

Lodi (1998):	“Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”. “O conceito de empresa familiar geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes”. “Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar”.
Martins, et al. (1999):	“(…) aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade”.
Vidigal (1996):	“A não ser criadas pelo governo, todas as empresas, na origem tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram origens”.

Fonte: Santana, *et al*, 2004 apud Brandt (2015).

É possível observar nessas definições que, apesar dos diferentes conceitos existentes sobre empresas familiares, que todas possuem determinantes iguais, ou seja, que todas estão ligadas a família e respectivamente a sucessão de um herdeiro (SILVA JUNIOR. 2013).

3.2 Características das empresas familiares

As empresas familiares possuem características particulares; por terem sua história muito antiga, era dominado pelo sexo masculino, e seus negócios normalmente possuem uma estrutura centralizada em torno do empreendedor. Não faz muito tempo que não eram nem vistas ou sequer consideradas empresas, mas sim apenas ditas como uma fazenda, as chácaras, onde não possuíam uma visão administrativa do negócio (ROSSO, 2012).

Segundo Silva Junior (2013, p. 6):

Na análise dos diferentes conceitos de empresa familiar apresentados por vários autores, observa-se que todas possuem determinantes iguais. Isto é, todas estão ligadas a origem na família e a sucessão para um herdeiro. Também se observou características básicas como: a origem na família, quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento; quando o controle acionário está diretamente ligado ao que possui mais da metade das ações, detendo o controle acionário da organização; gestão familiar, quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica; sucessão familiar, quando o controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser para um herdeiro ou por casamento como pode dar-se pelo segmento de gerações.

Outra característica predominante é que sua estrutura familiar está diretamente ligada com a estrutura empresarial, e como consequência muitas vezes isso acaba se misturando, gerando atrito e confusão documental, pois existe uma dificuldade na organização de registros e documentos (ROSSO, 2012).

Segundo Palomo (2002, p.37),

É característico, na maioria das empresas familiares, que a percepção do espaço e dos cargos se confundam, pois geralmente há uma transferência da estrutura hierárquica familiar para a organizacional, onde o pai assume, tanto o papel de chefe de família, quanto o papel de responsável e chefe, como poder de mando (autoridade e decisão) na organização.

Para o autor Lodi (1978), as empresas familiares podem apresentar algumas características e fraquezas evidentes, como:

- a) conflito de interesses entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares;
- c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- d) resistência à modernização do marketing;
- e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Em contraste com essas características, que podem ser vistas como negativas, as empresas familiares também têm suas forças identificadas. Alguns exemplos dessa força interna são a lealdade de seus empregados, a continuação da administração e a união entre os dirigentes, características que levam a uma tomada de decisões mais rápida. Ademais, o nome familiar pode se tornar um dos pontos fortes da empresa, por sua constância, e vincular-se a uma boa reputação, servindo como uma cobertura econômica e política. Esse nome pode também gerar uma sensibilidade social, criando raízes e fortalecendo a economia. É discutido ainda que as empresas familiares fazem um contraste da união do passado e do futuro, levando em conta os valores do seu fundador e as visões atuais dos seus dirigentes (RODRIGUES, 2016).

Considerando a descrição realizada sobre a origem e características sobre as empresas familiares no agronegócio, o processo sucessório é uma parte fundamental importância para sua continuidade e manutenção, conforme será discutido na continuidade desse trabalho.

4 O PROCESSO SUCESSÓRIO NO AGRONEGÓCIO FAMILIAR

Os aspectos da sucessão familiar se mostram presentes em todos os mecanismos do sistema normativo brasileiro, visto que se trata da transmissão hereditária entre bens de família. Desta forma, nota-se a importância do processo sucessório familiar, pois muitas das vezes o patriarca inicia um planejamento empresarial de um determinado ramo de negócio, não sabendo o futuro que se dará a este empreendimento, que com o passar do tempo se torna crescente e lucrativo (GONÇALVEZ, RAMIREZ, OLIVEIRA, 2019).

No mundo do agronegócio, os métodos a sucessão familiar se tornam ainda mais complexos, pois não podem ser tratados apenas em aspectos lógicos da administração, já que envolvem questões apoiadas nos costumes, crenças religiosas, na origem da família, nas relações afetivas e na vontade dos pais de passarem para aos filhos o que lhes cabe (ARROYO, *et al.*, 2019).

O campo do Direito Civil é responsável por esse tema, seja ela na transmissão dos bens, direitos ou nas obrigações devido a morte. É o chamado direito hereditário, que se origina do sentido lato da palavra sucessão e também é utilizado na sucessão entre os vivos (REIS, 2006).

No Brasil, o direito sucessório é regulamentado pela Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, a qual foi instituída no Código Civil Brasileiro, determinando o conjunto de circunstâncias, condições e as normas para a realização da transferência do patrimônio aos herdeiros, utilizando os modelos de sucessão legítima e de sucessão testamentária (ROCHA, *et al.*, 2020).

Segundo Arroyo, *et al.*, (p. 175, 2019), definem processo sucessório como:

Não somente como uma transferência de poder, pois envolve vários processos demorados, e inclui também a solidez contínua da empresa e da família, sendo necessária uma pessoa treinada, com responsabilidades adquiridas e um planejamento sucessório consistente. O herdeiro é a pessoa que recebe a parcela dos bens e o direito oriundo do patrimônio de alguém que faleceu, ou seja, está relacionado à transmissão de patrimônio.

E completa:

O processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo competente e planejado, de modo que as funções sejam ocupadas por pessoas com as competências necessárias. Assim, o planejamento desse processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional.

Ampliando o sentido de sucessão, Diniz (p. 14, 2008) descreve que “O termo sucessão se aplica a todos os modos derivados de aquisição de domínio, indicando o ato pelo qual alguém sucede a outrem, investindo-se, no todo ou em parte, nos direitos que lhe pertenciam, ou seja, trata-se da sucessão inter vivos”. Em um sentido mais restrito, o autor aborda que “sucessão é a transferência total, ou parcial, de herança, por morte de alguém, a um ou mais herdeiros”.

O assunto de sucessão das empresas familiares deve ser tratado com bastante cuidado, pois é fato que a vida do ser humano é passageira, tendo seu início de formação, levando uma vida plena com objetivos de constituir um bom crescimento patrimonial e, para todas as pessoas um dia sua vida termina; para que isso não ocorra de forma traumática ou para que não acarrete em demasiados contratempos problemáticos, é necessário possuir um bom planejamento (SILVA JÚNIOR, 2013).

O processo sucessório é um mecanismo que requer tempo e organização para que, ao se deparar com este momento, os projetos de ordem patrimonial estejam estritamente alinhados aos sucessores para prosseguirem com negócio familiar com fluidez e sem perdas econômicas desnecessárias. Com isso, veremos a real necessidade da constituição de um planejamento para que diante da ordem natural da vida possa garantir a continuação administrativa de seu patrimônio gerado pelos sucessores (GONÇALVEZ, RAMIREZ, OLIVEIRA, 2019).

4.1 O planejamento sucessório e *holding* familiar

Diante dos fatos descritos anteriormente, o planejamento sucessório se torna de suma importância para o desenvolvimento patrimonial de uma empresa, pois, focando no o setor do agronegócio, é uma área de grande abrangência, possuindo várias opções de empreendimentos sustentáveis e tendo o seu forte na agricultura e pecuária, onde se destaca o PIB brasileiro.

Segundo Werner (2004 *apud* ARROYO, *et al.*, 2020, p. 175):

Para um bom processo sucessório é preciso preparar um plano formal de sucessão e divulgar o plano para todos os interessados de modo a organizar a própria saída, projetar um plano de atividades pós-saída, preparar a família para o momento inevitável, assim como preparar a empresa e a comunidade para aceitar sua saída e a entrada do novo sucessor; e, por fim, assumir sua função de ex-empresário, tornando-se conselheiro, e considerando seus limites de ex-empresário.

Para a continuação das empresas familiares o planejamento sucessório é um dos pontos principais, apesar de muitas vezes ignorado. O pequeno produtor rural, que representa a grande

maioria encontrada em nosso país, necessita do apoio de seus familiares para a execução dos trabalhos e tarefas diárias, além de passar por diversas dificuldades, tanto na parte econômica quanto laborativa, pois se trata de um trabalho árduo. Através dos planejamentos, começam a adquirir melhores oportunidades de crescimento (GONÇALVEZ, RAMIREZ, OLIVEIRA, 2019).

Segundo uma pesquisa divulgada pelo Sebrae – SC (2005):

Mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. Só para ter ideia, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade. A maioria delas, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos.

O fato é que, na maioria dos casos, as empresas familiares rurais não suportam a transmissão por mais duas uma geração; isso ocorre por diversos fatores como, por exemplo, filhos que não se interessam pelo negócio, ou mesmo pais que não incentivam o conhecimento e o gosto pela terra, e até mesmo filhos que deixam suas propriedades em busca de oportunidades nas grandes cidades e capitais por não enxergarem conveniências dentro do negócio familiar, entre outros fatores (GONÇALVEZ, RAMIREZ, OLIVEIRA, 2019).

O maior indicio de extinção das propriedades rurais se deve ao fato que após a passagem dos genitores, os herdeiros se encontram em situações de risco, não sabendo como lidar com a administração da propriedade, onde houve o planejamento no momento certo, não restado alternativas a não ser finalizar as atividades que foram construída pela família (MARTINS, 2018).

Uma das soluções utilizadas como ferramenta no planejamento sucessório para a implementação e orientação de um modelo dos negócios rurais, juntamente com os produtores e família, é o desenvolvimento de uma *holding* familiar, uma gestão corporativa focada na organização familiar, que visa resultados como:

- A relação harmoniosa entre a família;
- A continuidade do negócio familiar nas futuras gerações;
- A tranquilização dos pais no processo de sucessão;
- A melhora no controle administrativo;
- Melhoria da eficiência e gestão;
- Uma possível redução tributária no negócio e transmissão dos bens;
- Além disso o crescimento econômico e financeiro da empresa familiar

(RODRIGUEZ, 2016, p. 1-11).

A sucessão familiar não é uma tarefa fácil de se realizar, necessitando de muita mão de obra para percorrer o caminho, devido a diversos desafios que irão surgir e precisam ser vencidos. Com isso, dependerá de diversos critérios a serem elaborados, destacando principalmente a necessidade de uma boa comunicação entre os membros familiares, para evitar conflitos, e um planejamento a ser realizado de forma correta (ROSSO, 2012).

5 CONCLUSÃO

O mundo evolui constantemente e a globalização exige uma competência administrativa cada vez maior das empresas, independente pequena ou uma multinacional. É necessário modificar o modo de gerir os empreendimentos com o passar do tempo e, aos poucos, adequar-se aos tempos modernos, ganhando habilidades de gestão e conhecimento, principalmente nas empresas familiares e no agronegócio, que atualmente exigem uma nova leitura e definição dos papéis e cargos dentro de sua produção.

O processo sucessório deve ser bem planejado a fim de minimizar problemas desnecessários, evitando assim desgastes para os futuros gestores. A educação para as pessoas do meio rural não deve ser empregada de uma forma rasa, mas sim com intensidade e sustentada em bases científicas, sendo articuladas com a prática produtiva, para que cada vez mais as empresas familiares se tornem empresas lucrativas de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, C.S. *et al.* A visão dos Sucessores de Organizações Familiares do Agronegócio: um mapeamento dos fatores facilitadores e restritivos do processo de sucessão. SITEFA, 2019. Disponível em: <https://sitefa.fatecertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/download/83/47/>. Acesso em: 17 out. 2021.
- BRANDT, G.T. **Sucessão Familiar em Empresa do Agronegócio**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/111797>. Acesso em: 15 out. 2021.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- IGLÉZIAS, J.G.D. **Sucessão Familiar nas Empresas Brasileiras do Agronegócio: um estudo de abordagem psicossociológica**. UNESP, Assis, 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/194090>. Acesso: 10 out. 2021.
- MARTINS, S.M. **Educação e Trabalho da Juventude: Desafios da Sucessão Familiar Rural**. Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras do Sul – PR, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Educação do Campo: Ciências Naturais, Matemática e Ciências Agrárias) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras, 2018. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2953>. Acesso em: 25 out. 2021.
- MELO, V.L.F. **Influência das Características dos Sistemas de Gestão no Processo Sucessório de Unidades de Produção Familiar em São Luiz Gonzaga, RS**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URGS_a51c10652f394221db77919b32bb863a. Acesso em: 18 out. 2021.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- REIS, Adriana Zafaneli Dias dos. < b> Sucessão familiar no Agronegócio. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 185-207, 2006. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/303>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- ROSSO, C.L. **Principais Desafios Enfrentados pelas Sucessoras no Processo de Sucessão Familiar em Empresas do Agronegócio**. FATECS, Brasília, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/185251827.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

ROCHA, C.S. *et al.* *Holding e os Processos de Sucessão Familiar e de Planejamento Tributário no Segmento de Cafeicultura*. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador-Bahia, v. 14, n. 2, p. 76-90, set./dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/rc-ufba.v14i3.36049>. Acesso em: 20 out. 2021.

RODRIGUES, M.S. **Importância do Processo Sucessório em Empresas Familiares do Agronegócio**: um estudo de revisão teórica. AMF, Restinga Seca, RS, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/34722>. Acesso em: 10 out. 2021.

SILVA, F.; ROSSI, A. A. **Holding Familiar**: visão jurídica do planejamento societário sucessório e tributário. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2017.

SILVA JUNIOR, A.S. **A Sucessão na Contemporaneidade do Agronegócio Familiar**. AMF, Recanto Maestro, RS, 2013. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/434/2013%20-%20P%C3%B3s%20-%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20-%20Ademar%20da%20Silva%20Junior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 2 nov. 2021.

WERNER, R. **Família & negócio**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.