

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Fabricao Girardelo Enderle

SUCCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM
VILA MARIA- RS

Marau

2017

Fabricio Girardelo Enderle

SUCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM
VILA MARIA- RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Jose Pretto da Silva.

Marau

2017

Fabrizio Girardelo Enderle

SUCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM
VILA MARIA- RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

Prof. Me. José Pretto da Silva - FABE

Prof. –Me. Janiele Deliberal - FABE

Prof. – Me. Leonardo Decesaro - FABE

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer os problemas enfrentados na sucessão familiar nas propriedades rurais, bem como as dificuldades dos jovens em dar a continuidade aos negócios da família. Na revisão bibliográfica, abordou-se temas para o entendimento deste trabalho, como o agronegócio no Brasil, empresa familiar e o processo de sucessão, também a sucessão no meio rural, entre outros assuntos relacionados ao agronegócio. A metodologia aplicada foi qualitativa, um estudo de multicaso, no qual se utilizou uma entrevista para quatro famílias que vivem no meio rural. Após as entrevistas, as famílias foram analisadas de forma individual, posteriormente os resultados foram comparados com outras famílias entrevistadas. Através da tabulação dos resultados, destaca-se que todos os entrevistados consideram o setor do agronegócio de suma importância para a economia, que o setor precisa estar atento às novas tecnologias, utilizar novos métodos de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a produtividade. Por meio dos resultados coletados, também, percebe-se que as famílias possuem um bom entendimento da sucessão familiar, assim como não consideram suas propriedades como uma empresa que precisa ser planejada e administrada, mas sim como uma propriedade. Com a análise dos resultados, foi possível responder aos objetivos específicos do trabalho. Também, foi de grande valia para o pesquisador por ser o mesmo filho de agricultores.

Palavras-chave: Agronegócio no Brasil. Sucessão Familiar. Sucessão no Meio Rural.

ABSTRACT

The present research had as objective to know the problems faced in the family succession in the rural properties, as well as the difficulties faced by the young ones in giving continuity to the businesses of the family. In the bibliographic review, some topics were approached for the understanding of this work, such as agribusiness in Brazil, family business and the process of succession, also succession in the rural environment, among other issues related to agribusiness. The applied methodology is qualitative, through the accomplishment of a study of *multiple cases*, in which an interview was directed to four families living in the rural environment. After the interviews, the families were analyzed individually, and, subsequently, the results were compared with the other families interviewed. As a result, it can be highlighted that all the interviewees consider the agribusiness sector of paramount importance for the economy, also that the sector needs to be aware of new technologies, use new working methods and, consequently, improve productivity. The results showed that families have a good understanding of family succession. Another point to note is that families do not consider their properties as a business that needs to be planned and managed, but rather as a property. With the analysis of the results it was possible to respond to the specific objectives of the work, besides being great value for the researcher, since the same is the child of farmers.

Keywords: Agribusiness in Brazil, Family Succession and Succession in the Rural Environment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Sucessores Propriedade A	25
Quadro 2 – Sucedidos Propriedade A.....	26
Quadro 3 – Sucessores Propriedade B.....	27
Quadro 4 – Sucedidos Propriedade B.....	28
Quadro 5 – Sucessores Propriedade C.....	29
Quadro 6 - Sucedidos Propriedade C	31
Quadro 7 – Sucessores Propriedade D	32
Quadro 8 - Sucedidos Propriedade D	33
Quadro 9 – Estudo Comparativo entre as propriedades	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2	OBJETIVOS.....	7
1.2.1	Objetivo Geral	7
1.2.2	Objetivos Específicos.....	8
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1	O AGRONEGÓCIO NO BRASIL.....	10
2.2	A IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO PARA O BRASIL	11
2.3	EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO DE SUCESSÃO.....	13
2.4	A SUCESSÃO GERACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: A INCOGNITA ENTRE FICAR OU SAIR	10
2.5	SUCESSÃO RURAL.....	16
2.6	OPORTUNIDADES NA AGRICULTURA	18
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
3.1.1	Natureza	20
3.1.2	Nível.....	21
3.1.3	Estratégia	21
3.2	VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	22
3.3	PARTICIPANTES	22
3.4	PROCESSO DE COLETA.....	22
3.5	PROCESSO DE ANÁLISE	23
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
5.1	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A - Sucessores.....	41
	APÊNDICE B - Sucédidos	44

INTRODUÇÃO

O processo de sucessão familiar no agronegócio é um dos assuntos que desperta interesse, porém, ao mesmo tempo, se preocupa com as partes envolvidas, pois existem vários aspectos a serem analisados. Dessa forma, os sucedidos, além de repassarem a seus sucessores os valores adequados, as formas de trabalho e o incentivo pela constante busca de competência profissional, precisam, também, prepará-los para continuidade do crescimento patrimonial. Por isso, estes processos são cheios de desafios e obstáculos, os quais precisam ser identificados e superados, a fim de ser obter um resultado desejado de forma satisfatória.

Os jovens, que migram para as cidades, muitas vezes, são atraídos pelas ofertas de trabalho, de estudo e tudo que elas oferecem. Assim, a maioria parte em busca de melhores condições de vida, logo deixa de se preparar para dar continuidade as atividades da propriedade rural. Por isso, constantemente, ao se depararem com a realidade, acabam retornando à propriedade dos pais, em que, muitas vezes, já estão com família constituída e, talvez, em uma situação pior do que aquela de quando haviam saído.

Esses fatos são de alta relevância aos pequenos municípios, os quais possuem a sua base econômica mais centrada na agropecuária. Os jovens são atraídos para os municípios maiores, a fim de buscarem melhores oportunidades de trabalho, assim ocasionando uma diminuição da população e uma grande perda da mão de obra qualificada.

Na visão de Silva et al. (2006, p.16), a exclusão do homem do campo, atualmente, representa um desperdício de conhecimento, de diversidade cultural, de costumes, que se acumularam por séculos e formaram a população rural e os pequenos municípios. Além disso, é importante destacar o custo social elevado com a expulsão do homem do campo, reproduzindo-se na riqueza econômica que um país gera.

O presente estudo aborda o tema sucessão familiar e as dificuldades dos jovens na continuidade dos negócios da família. Dessa maneira, possui como objetivo geral conhecer os problemas enfrentados na sucessão familiar nas propriedades rurais e as dificuldades dos jovens em dar continuidade aos negócios da família nas propriedades rurais de Vila Maria/RS. Já como objetivos específicos têm-se identificar as dificuldades dos jovens em dar continuidade aos negócios da família; analisar quais problemas enfrentam no meio rural; identificar as expectativas e os desafios dos jovens na profissão de agricultor e investigar quais os fatores que estimulam a permanência dos filhos nas propriedades rurais.

Para Stropasolas (2011, p. 26), a agricultura, de uma forma geral, pode ser definida como um conjunto de técnicas para produzir alimentos e mercadorias, podendo ser para a reprodução social da família (com função mais social) e/ou mesmo um negócio (com caráter mais econômico). No entanto, também é entendida como atividade agrícola (cultivo e produção de milho, soja e feijão, entre outros) associada à pecuária leiteira e de corte, à avicultura, criação de outros animais (suínos) e atividades não agrícolas, podendo ser sinônimo de agropecuária.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as dificuldades que os jovens do meio rural enfrentam na sucessão e em dar continuidade aos negócios da família?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos representam a base central de uma pesquisa, pois é refletindo sobre eles que são definidas as estratégias e as metas para alcançá-los. Dessa forma, é importante definir claramente o objetivo geral, assim como os objetivos específicos que norteiam o estudo proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer os problemas enfrentados na sucessão familiar nas propriedades rurais e as dificuldades dos jovens em dar continuidade aos negócios da família.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais problemas que os sucessores e sucedidos enfrentam no meio rural;
- b) Conhecer as expectativas e os desafios dos jovens na profissão de agricultor;
- c) Investigar quais os fatores que estimulam a permanência dos jovens nas propriedades rurais;
- d) Fazer um comparativo entre os dados obtidos na pesquisa sobre a sucessão no agronegócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela representatividade da agricultura quanto à produção de alimentos, repercutindo na necessidade de futuros sucessores para o ramo, logo sendo importante na economia brasileira. Nesse sentido, é relevante entender a forma como ocorre o processo sucessório e seus desafios, para fins de encontrar soluções na perspectiva da manutenção e na reprodução do segmento.

O processo sucessório é vital para a sobrevivência da propriedade rural. A transferência da propriedade envolve aspectos legais como financeiros, visando garantir a viabilidade e a integridade da propriedade e, ao mesmo tempo, manter as relações familiares positivas.

Essa temática vem apontando transformações que poderão comprometer o futuro das propriedades e dos membros da família. São fatores que contribuem para tal fato o êxodo rural acentuado dos jovens, associado ao envelhecimento da população, a baixa escolaridade, os altos custos da produção, bem como questão sucessória no campo.

Acredita-se que a realização deste estudo contribuiu para identificar a realidade da área rural do município de Vila Maria- RS, bem como os municípios vizinhos e região, oferecendo subsídios para a formulação de políticas públicas orientadas ao fortalecimento do setor familiar da agricultura local.

Com vistas no embasamento deste estudo, o próximo capítulo aborda temas relacionados aos objetivos. É importante conhecer conceitos e visões distintas para que se

possa fazer comprovações e comparações dos conceitos e realidades, bem como distinguir novos impactos nos diferentes ambientes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo aborda-se a revisão dos temas que fazem parte desta pesquisa. O referencial teórico tem por finalidade oferecer a base de sustentação para a elaboração de um trabalho científico. As obras estudadas serviram de apoio e orientação para o trabalho de campo e elaboração deste estudo. Dessa forma, esta etapa objetiva apresentar o estudo teórico de renomados autores referentes à administração rural, propriedades rurais e agricultura, além da sucessão rural que é o tema central da pesquisa.

2.1 O AGRONEGÓCIO NO BRASIL

Primeiramente, o termo agronegócio foi conceituado por dois autores norte-americanos, John Davis e Ray Goldberg. Por volta de 1957, também ficou conhecido como agrobusiness, sendo esta expressão sinônimo de cadeia produtiva que ultrapassa as fronteiras das propriedades rurais. O campo do agronegócio é a soma de um conjunto de segmentos amplos e específicos dos negócios, os quais estão relacionados com a agricultura em paralelo com a produtividade e a sustentabilidade, sendo indispensáveis para a continuidade da vida humana.

Além disso, salienta-se que este é um setor de destaque no que tange à importância para a capitalização do Brasil, pelo fato de sua grande extensão territorial e, geralmente, pelas condições climáticas favoráveis. Assim, Mendes e Padilha Jr. (2007, p. 03) afirmam que é o maior negócio da economia brasileira e mundial, responsável pela produção dos alimentos, bem como pela geração de milhões de empregos diretos e indiretos no campo e nos centros urbanos. Ainda, os mesmos autores garantem que este conceito é o mais abrangente do setor agrícola, uma vez que a produção agropecuária é apenas uma etapa de fase inicial até o produto final chegar à mesa do consumidor final.

O ex-ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues (2006, p. 04), define o agronegócio como “A soma de toda uma cadeia produtiva relacionada aos produtos provenientes da agricultura. Envolve empresas rurais, produtores de insumos agrícolas, maquinários, agroindústrias, empresas de comercialização e o próprio consumidor”.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO PARA O BRASIL

O Brasil detém terras abundantes, planas e baratas, como são os cerrados com uma reserva de 80 milhões de hectares. Dispõe, também, de produtores rurais experientes e capazes de transformar essas potencialidades em produtos comercializáveis. Ainda, detém um estoque de conhecimentos e tecnologias agropecuárias, transformadoras de recursos em produtos.

Por qualquer ângulo que se analise o mercado, o tamanho que o Brasil adquiriu no campo do agronegócio é impressionante. O agronegócio é o maior negócio mundial e brasileiro. No mundo, representa a geração de U\$ 6,5 trilhões/ano e, no Brasil, em torno de R\$ 350 bilhões, ou 26% do PIB (29%, segundo as Confederações Nacional da Agricultura – CNA) (LOUREIRO, 2008). A maior parte deste montante refere-se a negócios fora das porteiras, abrangendo o suprimento dos insumos, processamento da matéria-prima e a distribuição dos produtos.

Estes são pontos que reforçam a importância do agronegócio no Brasil, além de sua grande competitividade, utilização de alta tecnologia, geração de empregos e riquezas para o país.

Os avanços tecnológicos e o aumento da economia provocam alterações nas fisionomias das propriedades rurais para o centro urbano. Há um aumento significativo das pessoas que se dirigem aos centros urbanos, contribuindo para que as propriedades rurais tenham suas próprias sustentações. Neste enfoque, a agricultura deixou de ser somente rural e passou a depender das máquinas agrícolas, insumos e tecnologias.

Por isso, cada segmento no setor agrícola tem suas próprias funções, é composto por um elo para o processo produtivo. Assim, surge uma nova concepção para a agricultura, com um novo termo chamado de agribusiness. Nesse sentido, conforme define Rufino (1999 apud ARAÚJO, 2003, p. 16), este termo se refere a um conjunto de todas as operações e transações envolvidas, desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, o processamento e distribuição até o consumo dos produtos agropecuários “in natura” ou industrializados.

Com o passar dos anos, na década de 1980, o termo agribusiness foi substituído pelo termo agronegócio, o qual já ganhou espaço nos livros – textos e jornais, atingindo até a criação dos cursos superiores de agronegócios em nível de graduação. As vantagens de se ter uma visão sistemática do agronegócio proporcionam melhor compreensão do funcionamento

das atividades agropecuárias, com tendências antecipadas e ações imediatas, para formular estratégias nas operações.

O termo agronegócio refere-se à totalidade das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas. No Brasil, se destaca que a evolução dos setores econômicos aconteceu de maneira descoordenada e desconcentrada, devido às necessidades e ritmos externos, tornando esse desafio ainda maior.

Dessa maneira, o país teve, ao longo dos anos, inovações na área agroindustrial, mas, ao mesmo tempo em que parte dele convive com relações de produção ainda feudais, outras constroem uma sociedade de informação. Acredita-se que o período entre os anos 70 foi difícil para as famílias de agricultores brasileiros das regiões Sul e Sudeste, as quais para cá migraram e tiveram como desafio desbravar uma vasta região ainda desconhecida.

Contudo, Zylbersztajn e Neves (2005, p. 21), destacam que:

Na década dos anos 1990, o conceito das cadeias de agronegócios difundiu-se no Brasil, passou-se a discutir não mais o setor agrícola isoladamente, mas também o suprimento e a distribuição, seja para a definição de políticas agroindustriais, sejam para definição de estratégias privadas. Universidades em todo o mundo revisaram os seus departamentos de Economia Agrícola, que saíram do tradicional enfoque das políticas públicas e passaram a focalizar os agronegócios, dando um caráter mais aplicado aos programas de ensino e pesquisa.

Sendo assim, com o passar dos anos, a ferramenta inovação e invenção, originadas graças aos estudos no campo do agronegócio, foram essenciais para manter uma maior eficiência nos sistemas de produção agropecuários.

Conforme especificam Zuin e Queiroz (2006, p. 255), a empresa rural deve ser vista como um sistema, em que os objetivos estratégicos devem estar ligados para a busca do desenvolvimento de novos produtos. A partir disso, acredita-se na imensa possibilidade do agronegócio no Brasil aumentar sua atuação no mercado.

Com a ajuda do Governo, criou-se a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que é reconhecida hoje em todo o mundo por sua excelência em agricultura e pecuária. O desenvolvimento se deu gradualmente, ou seja, as primeiras variedades de soja, arroz, feijão, milho foram desenvolvidas e adaptadas às condições de cada região (Embrapa, 2012). Logo, os beneficiados com esta ciência agrônômica foram os agricultores brasileiros.

De acordo com a Revista Globo Rural (2012, p. 29), os agricultores brasileiros saíram de uma produção de 33 milhões de toneladas, em 1973, para cerca de 160 milhões em 2012.

A produtividade média evoluiu de 1000Kg por hectares para 10.000Kg. Tal fato ocorreu devido, basicamente, às tecnologias empregadas. Ainda, por conta disso, 80 milhões de hectares deixaram de ser abertos. A área agrícola apenas dobrou neste período, passou de 30 milhões para 60 milhões de hectares.

Dentre as tecnologias utilizadas citam-se o plantio direto e o melhoramento genético, as quais contribuíram para manter um solo produtivo e elevar a rentabilidade. Logo, ressalta-se que as inovações facilitam para que o sistema de produção mantenha a propriedade produtiva o ano inteiro, resultando em benefícios para a sociedade. Nesse sentido, a Revista Globo Rural (2012, p. 29), dedicada a Rio mais 20, elenca as 20 lições do agronegócio, que teve o objetivo de atualizar informações sobre as técnicas que transformaram o país em 30 anos.

O agronegócio destaca-se como sendo o segmento que mais gera renda e riqueza no Brasil. Além disso, o setor que mais ocupa mão de obra em relação ao valor da produção, ou seja, é o setor econômico de maior valor mundial, cada país com o seu valor equivalente.

2.3 EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO DE SUCESSÃO

Realizando uma análise mais aprofundada no que tange às dificuldades enfrentadas na sucessão no setor de agronegócios, torna-se fundamental que se tenha conhecimento sobre a empresa familiar e do que trata um processo de sucessório.

Palomo (2002) conceitua empresa familiar como os pequenos estabelecimentos comerciais que não possuem uma modernização em processos administrativos, nem grande clientela, com fragilidade e ineficácia competitiva.

As empresas familiares representam um importante segmento da sociedade, pois estão cada vez mais presentes nos setores da economia no mundo inteiro. Pesquisas divulgadas pelo Sebrae – SC (2005) mostram que o Brasil tem “entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90% são empresas familiares, sendo, grande, média ou pequena as empresas familiares que tem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países”.

As empresas familiares possuem grande importância para a economia do Brasil e do mundo, pois representam 48% do PIB somente no Brasil, proporcionam 60% dos empregos gerados, sendo assim fundamentais para a redução do nível evidente de pobreza da população e melhora de índices sociais e econômicos (Gueiros apud PALOMO, 2002).

Excluindo as empresas criadas pelo governo, praticamente todas as outras surgiram através de uma família ou de um fundador. Portanto, segundo Bernhoeft (1996, p. 15), “o que muitas vezes o fundador não percebe que iniciando o negócio, ele está automaticamente dando origem a uma sociedade familiar”.

Para Oliveira (1999, p. 11), a empresa familiar é “aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Já, de uma forma mais genérica, Guerreiro (1996 apud PALOMO, 2002) conceitua empresa familiar como uma empresa que todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco. Vidigal (1996 apud PALOMO, 2002), por sua vez, acrescenta que é caracterizada pela transmissão da empresa, do fundador para os herdeiros e sucessores, aliada à manutenção do controle acionário na própria família.

Uma das maiores preocupações enfrentadas pelas empresas familiares é em relação ao processo de sucessão e a sobrevivência da organização. Toda empresa precisa passar, inevitavelmente, em determinado momento, pela sucessão. O fato da empresa pertencer a família pode ser um simplificador de processo, todavia, na maioria dos casos, ocorre o contrário, sendo este o principal dificultador da sucessão. Não sabem por onde iniciar o processo, o qual acaba culminando no fim das organizações.

Segundo Sebrae – SC (2005),

Mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. Só para ter uma 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 muitas dificuldades, que na maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos.

Para se entender melhor do que se trata um processo de sucessão, alguns estudiosos do assunto explicam e conceituam tal processo. No entendimento de Lodi (1998, p. 8), a sucessão é mais que um rito de transferência, pois

A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando para o poder e riqueza, ela não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente, duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais.

Portanto, não há regras perfeitas a serem seguidas, já que esses processos de sucessão envolvem pessoas, mesmo sendo da mesma família possuem interesses, valores perfis e características diferentes.

2.4 A SUCESSÃO GERACIONAL NA AGRICULTURA FAMILIAR: A INCÓGNITA ENTRE FICAR OU SAIR

Um dos dilemas que afeta a vida dos jovens rurais é a sua permanência ou não no meio rural, sucedendo as atividades de seus pais. Conforme destaca Ravenstein (1980, p. 06), são diversos os fatores sociais e econômicos, das cidades, ou seja, os chamados centros de absorção, que causam influência positiva, fazendo, na maioria das vezes, com que a juventude prefira os grandes centros urbanos, logo o campo fica cada vez menos populoso.

Abramovay (1998, p. 06) afirma que a geração de novos agricultores passa por um processo hereditário comum a todos os seres humanos: a sucessão geracional. Salienta ainda que, em regiões onde a agricultura familiar predomina, a migração dos jovens para a área urbana ainda atinge maiores índices, gerando crise no que tange à continuidade das atividades agrícolas, principalmente as familiares.

O dilema entre ficar e sair do meio rural acaba gerando indecisões para a maioria dos indivíduos que se encontra nessa faixa etária. Os questionamentos, por parte da juventude, giram em torno das condições sociais e econômicas na agricultura familiar, as quais são fatores influenciadores no processo de migração para os centros urbanos (STROPASOLAS, 2011, p. 06).

2.5 SUCESSÃO RURAL

Inúmeras mudanças vêm ocorrendo no meio rural. Estas afetam os procedimentos, usualmente, adotados pelas famílias para seus projetos futuros, do ponto de vista da sucessão em suas propriedades.

De acordo com Mendonça et al. (2008, p. 25), as diversas pesquisas realizadas na região Sul do Brasil referentes à sucessão demonstram que a transição demográfica; a masculinização; o envelhecimento no campo; os intensos processos migratórios; maiores possibilidades de escolarização, com uma maior integração da cidade com o campo; a insatisfação com os ganhos obtidos na agricultura e a imagem negativa do trabalho agrícola, tem gerado o esvaziamento no meio rural.

A incorporação das tecnologias modernas e das profissionalizações incidiram sobre vários ramos produtivos. Entretanto, a agricultura segue sendo vista como uma atividade de pouco reconhecimento pela sociedade. É, invariavelmente, tida como ocupação desenvolvida pelos trabalhadores desqualificados, com escasso nível de instrução e escolaridade (ANJOS et al., 2006, p. 26).

A sucessão em empresas familiares representa a continuidade de um negócio entre as gerações da mesma família. É mais que um evento, é um processo com múltiplos estágios, podendo perdurar por um longo tempo, começando antes que os sucessores entrem no negócio até a saída do seu sucedido (GERSICK et al, 1997, p. 26).

Na visão de Ely (2013, p. 26), o meio rural brasileiro está ficando somente com pessoas idosas para produzir alimentos, pois os jovens não estão mais nas propriedades para seguir os negócios dos pais. Preferem migrar para o meio urbano em busca de emprego ao invés de empreender no meio rural e continuar os negócios da família, optam por serem empregados do que donos do seu próprio negócio. É um paradoxo inexplicável, uma vez que se constata que os filhos já são donos de um negócio, porém, mesmo assim, preferem ir em busca de um emprego na cidade, embora saibam que são mão de obra sem qualificação para as empresas industriais. Portanto, urge encontrar alternativas para fazer o refluxo e, principalmente, sensibilizar jovens em sua vocação e no manejo da terra.

Referente ao citado por Ely (2013, p. 26), entende-se que são inúmeras as razões que levam ao êxodo rural dos jovens: dependência do clima para produção, chegando aos extremos como as secas intensas ou as chuvas demasiadas; as questões do preço dos produtos praticado no país e no mundo; o alto custo da produção devido às necessidades da tecnologias

para que se possa ter maior produtividade e qualidade no produto. Além disso, existem muitas políticas agrícolas governamentais que não estão de acordo com a realidade do campo e do mercado ou não são aplicáveis.

Para Abramovay et al. (1998, p. 26), a questão sucessória na agricultura emerge quando a formação de uma nova geração de agricultores perde a naturalidade vivida até então pelas famílias, pelos indivíduos envolvidos num processo sucessório e pela própria sociedade.

As questões sucessórias e decisivas nos empreendimentos familiares, nas áreas rurais, não são diferentes. O negócio exige a continuidade do caráter familiar na gestão e no trabalho. Suas dimensões não permitem que dele dependa mais de uma família. Portanto, diferentemente do que ocorre num grande empreendimento fundado no emprego assalariado, a agricultura não pode cindir sua gestão entre dois ou mais irmãos sucessores, se isso acontecer, ela perde tamanho mínimo que lhe permite viabilidade econômica. Os conflitos geracionais em 27 grandes e médias empresas, com muita frequência, ocorrem de terceiras gerações, enquanto que na agricultura aparecerão na relação direta de uma geração a outra, como explica Abramovay et al. (1998, p. 27).

Além disso, Abramovay et al. (1998, p. 27), em seus estudos, definiram três categorias de diferenciação da agricultura familiar: os agricultores consolidados, cuja as atividades permitem não só a reprodução da família, mas também alguns níveis de investimento e acumulação; os agricultores em transição, aqueles que vivem da agricultura, mas não conseguem realizar seus investimentos, portanto encontram-se ameaçados de declínio em sua situação socioeconômica. Assim, a ideia de transição procura enfatizar que o declínio não seja uma fatalidade, que o agricultor possui uma base para melhorar o seu desempenho, caso realizar alguns investimentos na propriedade. Por fim, os agricultores em exclusão, os quais, apesar de sua importância social, não possuem renda suficiente para viverem de suas atividades realizadas no interior do seu estabelecimento.

Se filhos de agricultores deixarem o meio rural, toda a cultura fundamental adquirida no campo como agricultores, poderá desaparecer, limitando-se possibilidades de produção. Dessa forma, é de fundamental importância que o poder público defina programas que incentivem o agricultor familiar, bem como relacionados às peculiaridades dos territórios, capazes de despertar o interesse dos jovens para sua realização profissional e pessoal, num meio que conhecem e pode ser valorizado com seu trabalho (MENDONÇA et al., 2008, p. 27).

Salienta-se ainda que a sucessão é a formação de novas gerações de agricultores. É um processo que envolve três fatores: a transferência patrimonial; continuação da atividade

profissional paterna e a retirada das gerações mais velhas da gestão do patrimônio. Assim, no primeiro fator, ocorre a transmissão da terra e ativos existentes para a nova geração; no segundo, há a passagem da gerência e da capacidade de utilização do patrimônio, e, no último, acontece uma diminuição do trabalho com o poder da atual geração sobre os ativos que compõem a unidade familiar de produção (ABRAMOVAY et al., 1998; ANJOS et al., 2006, p. 28).

Observa-se, também, que o tema sucessão rural não preocupa efetivamente as lideranças rurais, os empreendedores rurais, os sindicatos, as associações e o governo. Ainda não houve uma análise do assunto em função da consequência que, em médio e longo prazo, trará para a continuidade dos negócios e, principalmente, para a produção de grãos.

A sucessão é um dos processos multidimensionais, influenciada por múltiplos agentes, os quais, por sua vez, são inseridos em um ambiente mais complexo, com estruturas e valores sociais, culturais, financeiros, legais e morais, em constante metamorfose (ALCANTARA, 2010, p. 29).

2.6 OPORTUNIDADES NA AGRICULTURA

A sustentabilidade e a rentabilidade são palavras chaves quando o assunto é a diversificação de culturas no agronegócio. O tema é uma realidade cada vez mais comum entre os produtores, trazendo um impacto positivo quando o assunto é o controle de pragas e doenças.

De acordo com produtores de soja e milho, eles precisam ter uma diversificação em seus radares. Assim, são caracterizados, pelo menos, dois fatores positivos: primeiro, o produtor não fica dependente, financeiramente, de uma só cultura, tendo culturas diversificadas, pode-se ter um preço melhor, gerando segurança financeira maior; um outro fator é o agrônomo, pois plantando sempre a mesma cultura, pode-se desenvolver pragas e doenças de forma mais intensa.

Produtividade é uma diversificação que reforça o reflexo direto no aumento da produtividade de todas as culturas envolvidas. Com isso, os principais benefícios agrônômicos são a rotação de cultura que está relacionada à melhora das características físicas, químicas, do ciclo de vida de insetos, pragas e plantas daninhas, manutenção ou

incremento no teor da matéria orgânica do solo, maximização da utilização de implementos agrícolas na propriedade com um aumento de produtividade das culturas.

A soja, quando semeada após o milho, por exemplo, pode ter uma produtividade incrementada, principalmente em função da reciclagem dos nutrientes. Por se tratar de uma cultura com sistema radicular pouco profundo, são os sistemas de produção que contemplam as rotações de culturas nos ambientes que aportam maiores quantidades de palha. Também, com as diferentes relações de carbono e nitrogênio, devido ao uso diversificado das espécies, ou seja, contribuem para um aumento de matéria orgânica ao longo do tempo, sendo que esta é a chave do sucesso para se chegar a um bom rendimento de nutrientes num sistema de produção (KAPPES, 2015).

A diversificação na agricultura pode ser considerada uma possível alternativa de renda para pequenos produtores, pois se o produtor possuir apenas uma cultura anual como principal fonte de renda, eles correm o risco de perder sua produção, como por exemplo, clima, pragas e doenças, com isso se possuir outras atividades como a horticultura, produção leiteira e a avicultura sendo para comercialização ou para o consumo de sua família, terão uma renda mensal e subsistência. A diversificação ela pode representar então, a redução de riscos para o produtor, pela dependência de uma única cultura e é uma forma de sobrevivência.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos identificados como os mais adequados para responder a questão problema. Primeiramente, apresenta-se o delineamento da pesquisa, o qual corresponde à natureza, nível e estratégia. Posteriormente, as variáveis envolvidas no estudo, participantes da pesquisa, processo de coleta e, por fim, o processo de análise.

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2011, p. 11), “a pesquisa pode ser considerada a ciência no questionamento e na construção real do ambiente, sendo que muitas vezes, alimenta a atividade de ensino e a atualiza conforme as mudanças no cotidiano”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao usar um método, busca-se seguir um caminho já planejado, onde ele esteja ordenado para atingir o resultado esperado. O método utilizado nesta pesquisa foi o multicaso, o qual se mostra mais adequado. Diehl e Tatim (2004, p. 47) definem como sendo um estudo e avaliação de diversos métodos, que tem por propósito identificar as possibilidades e as limitações de suas aplicações nos processos da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 62-63), “os métodos situam-se em níveis distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, com sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas de investigação e ao momento em que se situam”.

3.1.1 Natureza

Quanto à natureza da pesquisa, se caracteriza como sendo uma pesquisa qualitativa, pois proporciona uma melhor visão e compreensão do problema.

Segundo Neves (1996, p. 12), o estudo qualitativo costuma ser direcionado, ao longo de seu desenvolvimento. Não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumentos estatísticos para a análises dos dados.

3.1.2 Nível

Quanto ao nível deste estudo, o mesmo se caracteriza pelo uso das pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa.

Na visão de Hair Júnior et al. (2005, p. 84), a pesquisa exploratória é utilizada quando não se tem conhecimento da área ou as informações sobre o assunto são escassas. Objetiva desenvolver um projeto que possa proporcionar descobertas.

A pesquisa descritiva é entendida por Gil (2006, p. 42) como uma ferramenta que tem por objetivo a descrição de características e a padronização da coleta de dados, entre eles o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa explicativa, na visão de Gil (2006, p. 42), tem como objetivo principal identificar os fatores que determinam e contribuem para a ocorrência de fenômenos. Para o autor, este tipo de pesquisa se identifica com o conceito da realidade, explicando a razão dos fatos.

3.1.3 Estratégia

A estratégia utilizada para a presente pesquisa é o estudo multicaso. Conforme Yin (2010, p. 24), permite a identificação de três fatores: fatores comuns a todos os casos do grupo escolhido; fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos e fatores únicos em um caso específico. Ainda, de acordo com o autor, a evidência de um estudo multicaso é considerada mais determinante e o estudo com um todo mais robusto, permitindo que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos.

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Todos os estudos necessitam apresentar dados e observações documentadas ou resultados da medição correspondentes às variações dos dados. Na presente pesquisa, as variáveis de estudo são:

- a) sucessão na propriedade rural;
- b) aspectos sobre a evolução do agronegócio;
- c) aspectos financeiros e de profissionalização;
- d) aspectos sobre a continuidade dos negócios;

3.3 PARTICIPANTES

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64), o universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados em relação às variáveis que se pretende levantar, podem ser formadas por pessoas, famílias, empresas ou ainda outros elementos. É a amostra que consiste numa porção ou uma parcela da população conveniente selecionada.

Já a população, na concepção dos mesmos autores, é um grupo de pessoas ou empresa que interessa pesquisar, sendo propósito específico de determinado estudo. A amostra, por sua vez, é uma parcela da população. No caso deste estudo, optou-se por selecionar quatro famílias de produtores rurais da cidade de Vila Maria/RS, pois é o lugar onde se tem um maior contato com as mesmas e uma maior facilidade em aplicar a entrevista, que possuam entre 20 e 200 hectares. Assim, entrevistou-se os sucessores e os sucedidos, os quais mantêm convívio próximo com o pesquisador, facilitando o processo de busca dos dados e fidelidade das respostas.

3.4 PROCESSO DE COLETA

A coleta de dados é uma das tarefas mais árduas para o pesquisador. Requer instrumentos de pesquisa com um controle rigoroso dos dados, sendo um fator fundamental

para não haver erros, exigindo conhecimento e habilidades no método escolhido. Dessa maneira, no presente estudo foi elaborado uma entrevista para ambos os respondentes. Com isto foi elaborado uma entrevista onde foi elaborada com o autor e o orientador.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Para Malhotra (2006, p. 307), na escolha da forma de análise dos dados, o pesquisador começa considerando as etapas iniciais do processo: definição do problema, o desenvolvimento de uma abordagem e o modelo de pesquisa. Ressalta-se que se deve utilizar o plano de análise preparado como parte do projeto de pesquisa, o qual serviu como ponto de partida. Poderá ser necessário realizar mudanças no plano preliminar à luz das informações adicionais geradas em estágios subsequentes do processo de pesquisa.

A análise de dados é a explicação dos mesmos, decompô-los e evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores, interpretando, explicando e detalhando as relações. O objetivo principal é permitir ao pesquisador estabelecer conclusões dos dados apurados. Após a coleta de dados, foram organizados, analisados e realizada a interpretação das variáveis.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados coletados através da pesquisa e sua respectiva análise. Salienta-se que se buscou analisar o entendimento de quatro famílias sobre a sucessão na atividade rural.

De acordo com os objetivos estabelecidos para o presente estudo, os dados foram descritos e analisados conforme as questões elaboradas, a partir das entrevistas e apresentadas para complementar os resultados obtidos.

No que diz respeito à sucessão familiar, objeto desta pesquisa, e de acordo com as entrevistas realizadas, estas estão relacionadas individualmente, de acordo com a proposta do estudo e, posteriormente, realizou-se uma análise comparativa. Na sequência, apresenta-se a caracterização das propriedades e dos indivíduos pesquisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES

Inicialmente, nesta seção apresenta-se a caracterização das quatro propriedades e famílias residentes no município de Vila Maria, nomeadas nesta pesquisa como A, B, C e D, a fim de que não ocorra interferência no sigilo das mesmas. O Quadro 1 apresenta as respostas dos sucessores da propriedade A.

Quadro 1– Sucessores Propriedade A

Perguntas	Respostas
1. Quantos anos de atividade na agricultura? Quantos hectares e atividades desenvolvidas?	
1.1 Quantos anos de atividade na agricultura?	20 anos
1.2 Quantos hectares?	30 Hectares
1.3 Atividades desenvolvidas?	Agricultura de grãos e atividade leiteira
2. Membros da família que residem e sobrevivem apenas da renda proveniente da propriedade?	3 pessoas
3. Algum membro da família trabalha em outra atividade, fora da propriedade rural? Qual atividade?	Sim: uma pessoa. Gestora e sócia/proprietária na atividade farmacêutica
4. Sexo	(X) Masculino () feminino
5. Escolaridade	(X) superior () ensino médio () ensino fundamental
6. Renda familiar mensal	() até R\$ 1.500,00 () de R\$1.501,00 até 3.000,00 (X) Acima de R\$ 3.000,00
7. O que você entende por sucessão familiar?	Quando as gerações sucessoras dão sequência e continuidade às atividades da família
8. Quais são as maiores dificuldades para dar continuidade aos negócios da família?	É conseguir unir as teorias dos estudos e a tecnologia de inovação com a prática e experiência já comprovada, porém, às vezes, usadas com métodos ultrapassados e desatualizados.
9. Você está buscando conhecimento para desenvolver as atividades agrícolas?	Sim, de forma constante.
10. Quais as expectativas em relação ao agronegócio?	O agronegócio é quem mantém a balança positiva da economia do país, porém, muitas vezes, no agronegócio temos produções boas e preços ruins.
11. Você pretende incrementar novas atividades na propriedade rural?	No momento estamos em fase de estudos de viabilidade.
12. Por que você quer permanecer no meio rural e continuar os negócios da família?	Nota-se que existe grande perspectiva no setor do agronegócio, pois existe um potencial de crescimento muito grande, basta ser um empreendedor.

Fonte: o autor (2017).

Verifica-se, através desta entrevista, que a família da propriedade **A** trabalha no ramo da agricultura há 20 anos, com grãos e atividade leiteira, numa área de 30 hectares. Constatase, também, que uma pessoa da família tem escolaridade superior, assim consegue unir as teorias dos estudos, tecnologia de inovação com a prática e a experiência, buscando novos conhecimentos de uma forma constante. Percebe-se, ainda, que tem um grande entendimento sobre o agronegócio, o qual mantém a balança positiva da economia do país, por isso deseja

permanecer no meio rural devido às perspectivas desse setor, visto que há um potencial de crescimento muito significativo. Para um melhor entendimento da propriedade A, no Quadro 2 expõem-se as respostas dos sucedidos em relação ao temas da pesquisa.

Quadro 2 – Sucedidos Propriedade A

Perguntas	Respostas
1. O que você entende por sucessão familiar?	Quando os filhos dão continuidade aos negócios dos pais.
2. Você preparou seus herdeiros para dar continuidade aos negócios?	Sim, na medida do possível
3. Quais as dificuldades que você acredita que seus herdeiros enfrentarão na continuidade dos negócios?	O uso de tecnologias e o alto custo para a aquisição das mesmas.
4. Você acredita que seus herdeiros têm conhecimento suficiente para levar os negócios adiante?	Sim, pois estão sempre participando dos negócios da família.
5. Você acredita que seus herdeiros irão incrementar novas atividades na propriedade?	Sim, dependendo da viabilidade e do cenário econômico.
6. O que você espera de seus sucessores em relação à continuidade dos negócios da família?	Que possam continuar da melhor forma possível, sempre crescendo e melhorando a qualidade de vida.

Fonte: o autor (2017).

Dessa forma, nota-se que, na visão dos sucedidos, a sucessão familiar é quando os filhos dão continuidade aos negócios dos pais. Além disso, constata-se que há um grande envolvimento dos pais para preparar seus sucessores na continuidade. Também, acreditam que os sucessores vão encontrar dificuldades em relação à tecnologia e aos altos custos para aquisição e a utilização. Ainda, acreditam que os seus herdeiros incrementarão novas atividades, porém dependendo da viabilidade e do cenário econômico. Almejam que possam continuar da melhor forma possível, sempre crescendo e melhorando a qualidade de vida. A seguir, o Quadro 3 apresenta as respostas dos sucessores da família B:

Quadro 3 – Sucessores Propriedade B

Perguntas	Respostas
1. Quantos anos de atividade na agricultura? Quantos hectares e atividades desenvolvidas?	
1.1 Quantos anos de atividade na agricultura?	15 anos
1.2 Quantos hectares?	50 hectares
1.3 Atividades desenvolvidas?	Plantio de soja, milho, sendo que a maior parte é plantio de milho e a atividade leiteira.
2. Membros da família que residem e sobrevivem apenas da renda proveniente da propriedade?	São quatro pessoas que necessitam da renda em nossa propriedade.
3. Algum membro da família trabalha em outra atividade, fora da propriedade rural? Qual atividade?	Não, todos trabalham na propriedade.
4. Sexo	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> feminino
5. Escolaridade	<input type="checkbox"/> superior <input checked="" type="checkbox"/> ensino médio <input type="checkbox"/> ensino fundamental
6. Renda familiar mensal	<input type="checkbox"/> até R\$ 1.500,00 <input type="checkbox"/> de R\$1.501,00 até 3.000,00 <input checked="" type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.000,00
7. O que você entende por sucessão familiar?	É o ato de herdar as atividades e a herança transmitida aos descendentes, de pai para filho ou de uma geração para outra.
8. Quais são as maiores dificuldades para dar continuidade aos negócios da família?	A maior preocupação é que nossos governantes não valorizam o produto brasileiro. A gente investe gerando um produto de boa qualidade e quando começa a dar bons resultados, o governo vai buscar em outros países os mesmos produtos e de péssima qualidade, então nosso produto cai de preço.
9. Você está buscando conhecimento para desenvolver as atividades agrícolas?	Sim, pois todos dias buscamos estar mais atualizados, buscando novos conhecimentos.
10. Quais as expectativas em relação ao agronegócio?	As expectativas para o agronegócio apresenta, num geral, favorável, pois temos muitas tecnologias, informações, desta forma ela vem ganhando força a cada ano.
11. Você pretende incrementar novas atividades na propriedade rural?	Por enquanto não, pois precisamos focar e aprimorar mais o que tenho.
12. Porque você quer permanecer no meio rural e continuar os negócios da família?	Pois é uma atividade que me inspira e gosto de realizar as atividades do meio rural.

Fonte: o autor (2017).

Com base nesta entrevista, nota-se que vem atuando no meio rural há 15 anos, trabalhando em uma área de 50 hectares, na qual procuram desenvolver as atividades de plantio de milho e soja, sendo que a maior parte é plantio de milho, pois se relaciona à bacia leiteira. Quatro pessoas vivem na propriedade e dela dependem, sendo uma com escolaridade de ensino médio e com uma renda familiar acima de R\$ 3.000,00. Em relação à sucessão

familiar, entende que é o ato de herdar as atividades e herança transmitida aos descendentes, seja de pai para filho ou de uma geração a outra. Uma das dificuldades relatada pela família é que os governantes não valorizam os produtos brasileiros, pois o agricultor investe em produtos de boa qualidade e, quando começa a dar bons resultados, o governo busca em outros países. Muitas vezes de péssima qualidade, então o “produto cai de preço”.

Diante disso, procuram, todos os dias, estar mais atualizados, buscando novos conhecimentos. No que tange às expectativas para o agronegócio, afirmam que apresenta um cenário favorável, pois há muitas tecnologias, informações, logo vem ganhando força a cada ano. Além disso, buscam incrementar novas atividades na propriedade, todavia precisam focar e aprimorar mais o que já existe. Finalizam afirmando que a permanência no meio rural é uma opção e uma atividade inspiradora, trazendo retorno para todos os componentes da família. O Quadro 4 traz as respostas do sucedido da propriedade B:

Quadro 4 – Sucedidos Propriedade B

Perguntas	Respostas
1. O que você entende por sucessão familiar?	É repassar aos descendentes, ou seja, aos filhos aquilo que conseguimos construir ao longo de nossa vida.
2. Você preparou seus herdeiros para dar continuidade aos negócios?	Sim, ensinando a dar valor aquilo que se conseguiu com muito esforço, sabendo que as dificuldades sempre estão presentes no dia adia.
3. Quais as dificuldades que você acredita que seus herdeiros enfrentarão na continuidade dos negócios?	No país em que vivemos hoje, as dificuldades são muitas, pois os custos estão ficando cada vez mais altos, enquanto que nosso produto não tem valor para igualar ou alcançar os gastos que temos para manter nossos negócios.
4. Você acredita que seus herdeiros têm conhecimento suficiente para levar os negócios adiante?	Não. Pois hoje mesmo com a tecnologia bem avançada, às vezes, o conhecimento é pouco, um passo mal dado pode-se correr o risco de perder tudo.
5. Você acredita que seus herdeiros irão incrementar novas atividades na propriedade?	Acredito que sim, dentro das possibilidades e das necessidades, mas sempre manter os cuidados no que vai investir.
6. O que você espera de seus sucessores em relação à continuidade dos negócios da família?	Espero que consiga dar continuidade e acrescentar de acordo com as necessidades, pois a cada dia o custo dos produtos cresce assustadoramente, enquanto que o produto colhido não alcança seu valor real. Manter o que se tem e pensar muito bem antes de investir.

Fonte: o autor (2017)

De acordo com o entrevistado, a sucessão familiar é repassar aos descendentes, ou seja, aos filhos aquilo que conseguiram construir ao longo da vida. “Preparei meus herdeiros ensinando a dar valor aquilo que se conseguiu com muito esforço, sabendo que as dificuldades sempre estarão presentes no dia a dia” (Sucedido B). As dificuldades que enfrentarão são inúmeras, pois os custos estão ficando cada vez mais altos. Enquanto o produto não ter valor para igualar ou alcançar os gastos que se tem, será complicado manter os negócios.

Segundo o entrevistado, seus herdeiros não possuem conhecimento suficiente, pois a tecnologia avança constantemente, às vezes o conhecimento é pouco, logo correm o risco de perder tudo. Acredita, também, que dentro do possível incrementarão novas atividades, mas sempre mantendo o cuidado no que investirão. Espera que seus sucessores consigam dar continuidade e acrescentar de acordo com a necessidade. Coloca, por fim, uma preocupação, pois a cada dia o custo dos produtos cresce assustadoramente, enquanto que o produto colhido não alcança seu valor real. O Quadro 5 apresenta as respostas dos sucessores da propriedade C:

Quadro 5 – Sucessores Propriedade C

Perguntas	Respostas
1. Quantos anos de atividade na agricultura? Quantos hectares e atividades desenvolvidas?	
1.1 Quantos anos de atividades na agricultura?	24 anos
1.2 Quantos hectares?	200 hectares
1.3 Atividades desenvolvidas?	Grãos e leite
2. Membros da família que residem e sobrevivem apenas da renda proveniente da propriedade?	Atualmente, são três pessoas que sobrevivem da agricultura.
3. Algum membro da família trabalha em outra atividade, fora da propriedade rural? Qual atividade?	Não, todos trabalham na propriedade.
4. Sexo	(<input checked="" type="checkbox"/>) Masculino () feminino
5. Escolaridade	() superior (<input checked="" type="checkbox"/>) ensino médio () ensino fundamental
6. Renda familiar mensal	() até R\$ 1.500,00 () de R\$1.501,00 até 3.000,00 (<input checked="" type="checkbox"/>) Acima de R\$ 3.000,00
7. O que você entende por sucessão familiar?	Sucessão familiar é o conhecimento passado de uma geração para outra, assim dando continuidade a um determinado ramo de trabalho, seja ele no meio rural, ou no meio urbano.

Continuação	
8. Quais são as maiores dificuldades para dar continuidade aos negócios da família?	Acredito que hoje estamos passando por muitas dificuldades devido ao mau uso da máquina pública por parte dos políticos. Com isso, impostos aumentam e quem sofre com isso somos nós trabalhadores.
9. Você está buscando conhecimento para desenvolver as atividades agrícolas?	Todos os dias buscamos estar mais atualizados no meio rural, pois as tecnologias estão presentes em nosso trabalho, assim buscamos produzir cada dia mais, com menor custo.
10. Quais as expectativas em relação ao agronegócio?	São muito boas, pois temos tecnologia, materiais produtivos, informações. Basta apenas por em prática tudo isto para termos um resultado satisfatório.
11. Você pretende incrementar novas atividades na propriedade rural?	Por enquanto não, pois precisamos focar mais na área em que estamos e com isto tirar o máximo de lucratividade nesta área.
12. Porque você quer permanecer no meio rural e continuar os negócios da família?	Pois o meio rural hoje não se diferencia mais do meio urbano. Temos todos os confortos que possui na cidade.

Fonte: o autor (2017).

Por meio dos dados da entrevista, verifica-se que a família vem atuando no ramo da agricultura há 24 anos. Possui uma área de 200 hectares de produção de grãos e leite. A família é composta por três pessoas, as quais trabalham na propriedade. Um dos membros tem como escolaridade ensino médio e renda familiar acima de R\$ 3.000,00. Conforme o entrevistado, a sucessão familiar é o conhecimento passado de uma geração para outra, dando continuidade num determinado ramo de trabalho. Sobre as dificuldades encontradas, cita o mau uso da máquina pública por parte dos políticos, gerando impostos elevados, sendo que quem sofre é o trabalhador.

Além disso, buscam estar mais atualizados no meio rural, pois as tecnologias estão presentes, assim procuram produzir mais com um menor custo. Ressalta que o agronegócio, na atualidade, está com tecnologias melhores e informações, portanto é somente por em prática para se ter um resultado satisfatório. Enfatiza, também, que precisam focar mais na área em que estão inseridos e, assim, obter o máximo de lucratividade para incrementar novas atividades.

Sobre a sua permanência no meio rural, afirma que é devido ao fato de não se diferenciar mais do meio urbano, com isso possuem todos os confortos existentes na cidade.

O Quadro 6 apresenta a opinião dos sucedidos da propriedade C, em relação a troca de comando ou sucessão familiar no agronegócio:

Quadro 6 - Sucedidos Propriedade C

Perguntas	Respostas
1. O que você entende por sucessão familiar?	É o trabalho que meu avô passou para meu pai, que passou para mim e, assim, segue para filhos e netos.
2. Você preparou seus herdeiros para dar continuidade aos negócios?	Esperamos que sim, pois estão seguindo no mesmo caminho de anos atrás, dando continuidade as lavouras que é o principal setor que movimenta o país.
3. Quais as dificuldades que você acredita que seus herdeiros enfrentarão na continuidade dos negócios?	Acho que devido ao grande roubo por parte dos políticos, e também nas lavouras, a necessidade de muitos agrotóxicos para se produzir.
4. Você acredita que seus herdeiros têm conhecimento suficiente para levar os negócios adiante?	Acho que sim, pois têm muitas informações em toda parte que você esta, basta apenas ter boa vontade.
5. Você acredita que seus herdeiros irão incrementar novas atividades na propriedade?	Nos dias de hoje, em todos os setores, o lucro final está bem complicado, mas acho que sim, desde que haja um bom pensamento.
6. O que você espera de seus sucessores em relação à continuidade dos negócios da família?	Acho que da mesma forma que meus pais irão continuar com certeza.

Fonte: o autor (2017).

No entendimento dos respondentes, a sucessão familiar é o trabalho que o avô passou para o pai, o pai para o filho e, assim, sucessivamente; preparando seus herdeiros para dar continuidade aos negócios familiares e seguirem no mesmo ramo de atividade. Na visão dos entrevistados, o agronegócio é o principal setor que movimenta o país. Já as dificuldades enfrentadas são os desvios de verbas dos políticos.

Outro fator que está afetando o agronegócio é a necessidade cada vez maior do uso de agrotóxicos para se produzir mais, necessitando de mais estudos sobre este assunto, já que o meio ambiente está poluído. No que se refere à continuidade dos negócios, os respondentes acreditam que seus sucessores terão êxito da mesma forma que eles tiveram quando começaram a substituir seus pais na propriedade. Os sucessores da propriedade D apresentam suas respostas no Quadro 7:

Quadro 7 – Sucessores Propriedade D

Perguntas	Respostas
1. Quantos anos de atividade na agricultura? Quantos hectares e atividades desenvolvidas?	
1.1 Quantos anos de atividade na agricultura?	10 anos administrando
1.2 Quantos hectares?	60 hectares
1.3 Atividades desenvolvidas?	Plantio de soja, trigo e milho e também avicultura.
2. Membros da família que residem e sobrevivem apenas da renda proveniente da propriedade?	São cinco pessoas.
3. Algum membro da família trabalha em outra atividade, fora da propriedade rural? Qual atividade?	Sim, uma pessoa Professora da rede estadual de ensino
4. Sexo	(X) Masculino () feminino
5. Escolaridade	() superior (X) ensino médio () ensino fundamental
6. Renda familiar mensal	() até R\$ 1.500,00 () de R\$1.501,00 até 3.000,00 (X) Acima de R\$ 3.000,00
7. O que você entende por sucessão familiar?	É uma atividade passada de pai para filho, de uma geração para outra.
8. Quais são as maiores dificuldades para dar continuidade aos negócios da família?	A cada ano, o custo para o plantio e o próprio custo de vida aumentam significativamente, diminuindo a renda. Ainda, a dificuldade de manter as máquinas atualizadas, de acordo com a necessidade.
9. Você está buscando conhecimento para desenvolver as atividades agrícolas?	Sempre busco novos conhecimentos que favorecerão bons resultados.
10. Quais as expectativas em relação ao agronegócio?	Que seja valorizado cada vez mais, pois é uma atividade que vem ganhando força a cada ano.
11. Você pretende incrementar novas atividades na propriedade rural?	Por enquanto não, apenas aprimorar o que tenho.
12. Porque você quer permanecer no meio rural e continuar os negócios da família?	Porque é uma atividade que me identifico e gosto de realizar este trabalho.

Fonte: o autor (2017).

Percebe-se que a família vem atuando no meio rural há 10 anos. Administra uma área de 60 hectares, na qual são desenvolvidas as atividades de plantio de soja, milho e trigo, e a avicultura. São cinco pessoas da família que dependem e trabalham na propriedade e uma trabalha como professora na rede estadual de ensino. A escolaridade do respondente é ensino

médio e a renda da propriedade é acima de R\$ 3.000,00. O entrevistado entende que a sucessão familiar é a atividade passada de pai para filho, de uma geração para outra. Já as dificuldades encontradas, são os custos para o plantio e o custo de vida que aumentam significativamente, diminuindo a renda; ainda dificuldades de manter as máquinas atualizadas, de acordo com as necessidades. Entretanto, sempre buscam novos conhecimentos que favorecerão bons resultados.

Em relação às expectativas para o agronegócio, esperam que seja valorizado cada vez mais, pois é uma atividade que vem ganhando força a cada ano. No momento, não procuram incrementar novas atividades, mas sim aprimorar aquelas já existentes. A permanência no meio rural é devido a identificação com a profissão e por gostarem do que fazem. E, finalizando os questionamentos com os sucessores e sucedidos de todas as propriedades, o Quadro 8 abaixo apresenta as respostas do sucedidos da propriedade D:

Quadro 8 - Sucédidos Propriedade D

Perguntas	Respostas
1. O que você entende por sucessão familiar?	Repassar aos filhos o que eu consegui construir.
2. Você preparou seus herdeiros para dar continuidade aos negócios?	Sim, em algumas partes, pois a cada ano novas dificuldades vão surgindo.
3. Quais as dificuldades que você acredita que seus herdeiros enfrentarão na continuidade dos negócios?	O surgimento de novas doenças nas lavouras, aumentando o custo da produtividade.
4. Você acredita que seus herdeiros têm conhecimento suficiente para levar os negócios adiante?	Não, é fundamental que ele busque novos conhecimentos.
5. Você acredita que seus herdeiros irão incrementar novas atividades na propriedade?	Se necessário ou para aumentar a renda, acredito que sim.
6. O que você espera de seus sucessores em relação à continuidade dos negócios da família?	Espero que ele consiga realizar as atividades de plantio e colheita, sempre pensando no bem-estar e na saúde das pessoas, bem como com uma preocupação com o meio ambiente. E que consiga ou continue administrando bem a propriedade.

Fonte: o autor (2017).

Por fim, concluindo as entrevistas com os sucedidos da propriedade denominada D, estes acreditam que a sucessão familiar é repassar aos filhos o que o antecessor conseguiu construir. Ainda, afirma que prepara os herdeiros para dar continuidade em partes, pois a cada ano novas dificuldades aparecem, como o surgimento de novas doenças nas lavouras, assim aumentando o custo da produtividade. O entrevistado acredita ser fundamental o sucessor

buscar novos conhecimentos. Também, acredita, se necessário, incrementar novas atividades para aumentar a renda da propriedade. Além disso, espera a continuidade dos negócios, através de uma gestão eficaz da propriedade. Igualmente, almeja que as atividades de plantio e colheita sejam realizadas sempre pensando no bem-estar e na saúde das pessoas, preocupando-se e respeitando o meio ambiente.

Após o levantamento e a explanação das respostas dos sucessores e sucedidos das propriedades estudadas, passa-se a um estudo comparativo sobre o entendimento de sucessão familiar, a importância do agronegócio para a economia, o uso da tecnologia no meio rural e a inovação, e a diversificação dos negócios. Também, faz-se uma análise do pesquisador sobre as respostas coletadas, conforme demonstrado no Quadro 9:

Quadro 9 – Estudo Comparativo entre as propriedades

Propriedade A
A sucessão familiar é quando suas gerações dão continuidade às atividades da família. Reconhece a importância do agronegócio, uma vez que mantém a balança positiva da economia do país. Ressalta que o setor também precisa estar atento às novas tecnologias, bem como utilizar novos métodos de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a produtividade.
Propriedade B
Compreendem a sucessão familiar como atos de herdar as atividades e heranças que são transmitidas aos descendentes, seja de pai para filho ou de geração para geração. Em relação à importância do agronegócio e suas expectativas, apresentam, na sua visão um cenário favorável, aliando a isso as informações, o uso da tecnologia e a inovação, para que acompanhe o crescimento globalizado.
Propriedade C
A sucessão é o conhecimento passado de geração para geração, assim dá continuidade a determinado ramo de trabalho. Também, destacam a importância do agronegócio para a economia. No entendimento dos entrevistados, o uso de tecnologia, o planejamento e as novas formas de produção não podem ser desprezadas pelos gestores, pois colocam o agronegócio num patamar de competição internacional.
Propriedade D
A sucessão no entendimento dessa família refere-se a atividade passada de pai para filho ou de geração para geração. Esta seqüência faz com que o agronegócio seja valorizado cada vez mais. Ainda, ressalta que é uma atividade que vem se consolidando a cada ano, por meio de novas tecnologias, buscando novos conhecimentos para obter bons resultados, assim como inovação sempre para se manter na atividade.

Fonte: o autor (2017).

De acordo com o comparativo, percebe-se que ambas as propriedades consideram o setor do agronegócio de suma importância para a economia do país. Nota-se que todos os entrevistados mantêm uma coerência quanto ao entendimento de sucessão familiar, enfatizam

ser importante o sucessor dar prosseguimento aos negócios. Ainda, ressaltam a importância do uso da tecnologia e novas formas de trabalho.

Além disso, todos descrevem que os negócios rurais necessitam de pessoas que tragam novos conhecimentos. Também, que as experiências passadas pelos sucedidos sejam consideradas pelos novos gestores rurais, os quais estão assumindo os negócios. Cabe destacar, por fim, que a grande maioria dos entrevistados, principalmente os sucedidos, não considera a propriedade rural uma empresa, fazendo a sua gestão de forma empírica, com poucos registros e precário planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou conhecer as dificuldades da sucessão familiar no agronegócio, bem como pesquisar os desafios e as expectativas dos jovens na gestão das propriedades e sua permanência nela. De outro lado, objetivou identificar como os sucedidos estão se preparando para deixar seus negócios, para que os filhos e familiares prossigam na atividade.

A agricultura familiar tem se destacado ao longo dos anos. Entretanto, ainda busca um desenvolvimento para o fortalecimento e a valorização no mercado. Sabe-se que depende de um conjunto de fatores econômicos, sociais, políticos, culturais para que tal desenvolvimento se efetive e se consolide.

A partir dos dados obtidos, pode-se observar que todas as famílias tratam a suas profissões não como uma empresa, mas sim como uma propriedade. Todavia, as propriedades são uma empresa, na qual se torna necessário manter uma boa administração, sobretudo nos setores financeiros, controles internos, vendas e uma boa qualidade do serviço ou da mercadoria. Dessa forma, certamente obterão bons resultados e conduzirão a empresa para o crescimento.

Em outros aspectos da entrevista, foi destacada a sucessão familiar. As quatro famílias entrevistadas possuem um mesmo entendimento sobre o assunto em discussão: é o ato dos sucessores herdarem as atividades dos sucedidos, os quais as desenvolvem há anos. Os sucedidos almejam que seus sucessores deem continuidade às atividades realizadas e que, ao longo dos anos, possam inovar seus procedimentos, bem como dar ênfase ao uso da tecnologia e novas formas de trabalho. Com isso, no entendimento das famílias, é necessário que haja pessoas que tragam novos conhecimentos na área.

Após a coleta dos dados, constata-se que os objetivos específicos foram alcançados. Por meio deles, há uma visão mais adequada do pesquisador a respeito dos resultados obtidos, logo existe um melhor entendimento das famílias sobre a sucessão familiar.

Ressalta-se, também, que as famílias estão buscando, cada vez mais, conhecimento nas áreas em que atuam, através de planejamento mais adequado antes de efetuar suas inovações, conseguindo analisar mais sobre seus projetos futuros.

Como sugestão de estudos futuros, são necessárias mais pesquisas em todos os campos que envolvem o agronegócio, tanto na sucessão familiar, como no planejamento da propriedade, na verificação de custos e despesas, e estudos de viabilidade para desenvolver

outras atividades, uma vez que o setor é de fundamental importância para a economia da região e do país.

5.1 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Partindo-se para a finalização deste estudo, deve-se considerar que, apesar do objetivo principal ter sido atingido, algumas limitações foram determinantes para o seu desenvolvimento, as quais estão elencadas na sequência:

Primeiramente, com maior ênfase nos sucedidos que responderam as questões sobre o negócio, escasso conhecimento sobre gestão e sucessão, assim como a falta de um planejamento para a propriedade;

A entrevista limitou-se a perguntas diretas, não existindo documentos ou registros na propriedade;

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e serviço público: nos desafios a extensão rural. Brasília. **Cadernos de ciência & tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 132-152, jan./abr.1998.

ABRAMOVAY, Ricardo (Coord.) et al. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Brasília. UNESCO, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131546porb.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2017.

ALCANTARA, 2010, Nadia de Barros. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicascos**. (Dissertação de Mestrado) – São Paulo, 2010.

SACCO DOS ANJOS, Flávio et al. **Pluriatividade e sucessão hereditária na agricultura familiar**. UFPEL. Pelotas, 2006. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/191.pdf>> Acesso em: 21 agosto 20017

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ELY, E. E. **Sucessão rural: o futuro da propriedade em jogo**. 2013. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=243>>. Acesso em: 30 maio 2017.

EMBRAPA. **Memória Embrapa**. 2012. Disponível em: <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GERSICK et al. 1997. Kelin et ali. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

KAPPES, 2015. Diversificação de culturas é fundamental para sustentabilidade do agro, Disponível em: https://www.agrolink.com.br/noticias/diversificacao-de-culturas-e-fundamental-para-sustentabilidade-do-agro--alerta-aprosoja_347165.html. Acesso em: 22 ago. 2017

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOUREIRO, Joaquim. **A Evolução do Agronegócio Brasileiro no Cenário Atual**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-agronegocio-brasileiro-no-cenario-atual/24824/>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JR, J. B. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Pratiense Hall, 2007.

MENDONÇA, Kênia Fabiana Cota et al. **Sucessão na agricultura familiar**. Estudo de caso sobre o destino dos jovens do alto Jequitinhonha, MG. 2008. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008_1292.pdf>. Acesso em: 27 maio 2017.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, vol. 1, n. 3, 1996.

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

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de sangue na empresa**. Ilhéus: Editora da UESC, 2002.

RAVENSTEIN (1980), E. C. As leis da migração, in MOURA, H. A. de (Coord) **Migração interna**: textos selecionados. Fortaleza, BNBIETENE, 1980.

REVISTA GLOBO RURAL, Rio de Janeiro, ano 27, n. 320, 2012.

RODRIGUES. R. Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Jornal da PUC**, Campinas, n. 1/03, 14 mar. 2006. Disponível em: <http://www.puccampinas.edu.br/entrevista/2005/03/14/ministro_rodrigues_integra.asp>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 26 maio 2017

SILVA, Nivaldo Pereira da et al. **A importância do empreendedor rural para capacitar, desenvolver e equacionar estrategicamente os recursos sustentáveis, gerando renda e qualidade de vida**. 2006. Disponível em: <http://i-uma.edu.br/blog/wp-admin/A_importancia_do_empendedor_rural.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

STROPASOLAS, Valmir L. Os desafios da sucessão geracional na agricultura familiar. **Agriculturas**, vol. 8, n. 1, p. 26-29, mar./2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

ZUIN, Luis Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócio**: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A- Sucessores

Prezados,

A presente entrevista faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação- FABE. É importante salientar que em nenhum momento suas respostas serão identificadas e não haverá qualquer forma de revelação de sua propriedade ou família.

Perfil da propriedade

1) Quantos anos de atividade, quantos hectares e atividades desenvolvidas?

2) Membros da família que residem e sobrevivem da propriedade?

3) Algum membro da família trabalha em outra atividade? Qual atividade?

4) Escolaridade dos membros da família.

() ensino fundamental () ensino médio () superior

5) Renda familiar mensal.

- () Até R\$ 1.500,00
- () De R\$ 1.501,00 até 3.000,00
- () Acima de R\$ 3.000,00

6) O que você entende por sucessão familiar?

7) Quais são suas maiores dificuldades para dar continuidade aos negócios da família?

8) Você está buscando conhecimento para desenvolver as atividades agrícolas?

9) Quais as expectativas em relação ao agronegócio?

10) Você pretende incrementar novas atividades na propriedade rural?

11) Por que você quer permanecer no meio rural e continuar os negócios da família?

APÊNDICE B- sucedidos

Prezados,

A presente entrevista faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação- FABE. É importante salientar que nenhum momento suas respostas serão identificadas e não haverá qualquer forma de revelação de sua propriedade ou família.

Perfil da propriedade

1) O que você entende por sucessão familiar?

2) Você preparou seus herdeiros para dar continuidade aos negócios?

3) Quais as dificuldades que você acredita que seus herdeiros enfrentarão na continuidade dos negócios?

4) Você acredita que seus herdeiros têm conhecimento suficiente para levar os negócios adiante?

5) Você acredita que os seus herdeiros irão incrementar novas atividades na propriedade?

6) O que você espera de seus sucessores em relação à continuidade dos negócios da família?
