

ENTRE GERAÇÕES: Desafios e estratégias na sucessão familiar

Alisson Vitor Santos Fernandes¹

Bruno Pilatti Rovani²

Eduardo Pertuzzatti³

Jailson Alexandre Maltauro⁴

Michele Ziliotto⁵

Fernando Maciel Ramos⁶

RESUMO

O processo de sucessão familiar em contextos rurais apresenta desafios significativos, especialmente relacionados à relação pessoal entre os proprietários e sucessores, à falta de preparação prática na gestão dos ativos e ao despreparo no planejamento sucessório. Essas dificuldades muitas vezes resultam em conflitos e ineficiências na transição de gerações. No entanto, é possível superar esses obstáculos por meio de práticas e estratégias bem definidas. É fundamental que os envolvidos na sucessão familiar busquem orientação especializada para desenvolver habilidades de gestão e administração de propriedades rurais. Além disso, é importante estabelecer um diálogo aberto e transparente entre as partes interessadas, definindo expectativas claras e documentando acordos por escrito. Ao antecipar e estruturar o processo de sucessão, é possível garantir uma transição suave e bem-sucedida, preservando o legado familiar e promovendo a continuidade do negócio agrícola.

Palavras-chave: sucessão familiar; desafios; estratégia.

¹Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças e Custos, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: alissonadm01@gmail.com

²Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças e Custos, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: brunoprovani@gmail.com

³Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças e Custos, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: eduardo.pertuzzatti@gmail.com

⁴Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças e Custos, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: maltaurojailson@gmail.com

⁵Pós-Graduação Lato Sensu em Finanças e Custos, Faculdade Senac Concórdia. E-mail: micheleziliotto@gmail.com

⁶Orientador. Doutor em Ciências Contábeis pela Unisinos. Professor na Faculdade Senac Concórdia. E-mail: fernando@gaafer.com.br

1 INTRODUÇÃO

A sucessão familiar é um fenômeno complexo que transcende os limites do mundo empresarial, adentrando os domínios da psicologia, da sociologia e da economia. Em sua essência, reside a transição de poder e responsabilidade de uma geração para outra dentro de uma mesma família, seja em uma empresa, propriedade rural ou qualquer empreendimento familiar. Este processo, embora fundamental para a continuidade e o crescimento desses negócios, é frequentemente permeado por desafios únicos, que vão desde questões emocionais até complexidades operacionais (Floriani, 2005).

Nos últimos anos, o interesse acadêmico e empresarial em torno da sucessão familiar tem crescido exponencialmente, refletindo a sua importância tanto para a estabilidade econômica quanto para a coesão social. Empresas familiares representam uma parcela significativa da economia global, contribuindo com uma proporção substancial do PIB em muitos países. No entanto, é surpreendente observar que muitas dessas empresas não sobrevivem além da primeira ou segunda geração, sucumbindo a desafios internos e externos relacionados à sucessão. A sucessão familiar em propriedades rurais é um tema de extrema relevância para a sustentabilidade e a continuidade dos negócios agrícolas ao longo das gerações (Cruz, 2016).

O problema central que norteia esta pesquisa é: Como planejar a estruturação da sucessão familiar em propriedades rurais? Esta indagação surge da complexidade e dos desafios enfrentados por famílias que buscam garantir uma transição suave e eficaz entre gerações, mantendo a continuidade e a prosperidade do negócio familiar. A falta de um planejamento adequado pode resultar em conflitos familiares, perda de patrimônio e até mesmo no fechamento da propriedade rural.

O objetivo geral deste estudo é elaborar um planejamento de sucessão familiar que possa servir como orientação para famílias que administram propriedades rurais. Pretende-se oferecer um conjunto de diretrizes e práticas recomendadas para facilitar a transição de poder e responsabilidades entre as gerações, garantindo a continuidade e a sustentabilidade dos negócios familiares.

Apresenta-se como objetivos específicos, identificar e descrever as

práticas de estruturação do processo de sucessão familiar em propriedades rurais. Investigar o impacto da sucessão nas relações familiares e pessoais dos envolvidos, examinando como as dinâmicas familiares podem influenciar o processo de sucessão. E propor práticas específicas para a estruturação do processo de sucessão familiar em propriedades rurais, visando minimizar conflitos, promover a comunicação eficaz e garantir uma transição harmoniosa e bem-sucedida.

Este artigo visa contribuir para um melhor entendimento da sucessão familiar, fornecendo *insights* para famílias e propriedades rurais, consultores, acadêmicos e todos os interessados em promover a sustentabilidade e a melhoria no planejamento de sucessão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROPRIEDADES RURAIS

As propriedades rurais desempenham um papel fundamental na economia e na sociedade brasileira, contribuindo significativamente para a produção de alimentos, geração de empregos e desenvolvimento regional. De acordo com Carvalho e Silva (2018), essas propriedades são cruciais para a segurança alimentar e a sustentabilidade econômica do país, atuando como um dos pilares do agronegócio brasileiro. Além disso, a gestão eficiente das propriedades rurais é essencial para garantir sua competitividade no mercado global e a preservação dos recursos naturais.

No ano de 2006 foi criada a Lei de número 11.326 que estabeleceu conceitos de como considerar o agricultor familiar e empreendedor rural aquele que pratica atividades no âmbito rural, atendendo aos requisitos: não detenha qualquer título, área maior que quatro módulos fiscais; mão-de-obra predominantemente da família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; percentual mínimo da renda familiar tenha origem de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo poder Executivo, e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

As propriedades rurais familiares produzem mais de 80% da comida, compreendendo assim ocupam de 70 a 80% das terras agrícolas no mundo todo. Mais de 90% dessas propriedades são administradas por uma família ou indivíduo dependentes principalmente do trabalho familiar, as mulheres possuem apenas 15% das terras agrícolas, enquanto elas fornecem quase 50% do trabalho no campo (Fao, 2019).

Dados do Anuário Estatístico da Agricultura Familiar, mostram também que a agricultura familiar brasileira desempenha um papel crucial no abastecimento do mercado interno com alimentos saudáveis e sustentáveis, promovendo a preservação dos recursos ambientais e a valorização da cultura rural. Este setor ocupa 23% das áreas agrícolas e abrange 3,9 milhões de estabelecimentos, sendo responsável por 23% do valor bruto da produção agropecuária e por 67% das ocupações no campo. Com sua produção, a agricultura familiar posiciona o Brasil como a oitava maior produtora de alimentos do mundo. Além de sua contribuição na produção de alimentos, o setor tem um impacto significativo na economia do país, gerando 40% da renda da população economicamente ativa e estimulando a economia de 90% dos municípios com até 20 mil habitantes, que representam 68% do total (CONTAG-ANUÁRIO, 2023).

O agronegócio tornou-se um dos setores mais importantes do Brasil, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e sendo um dos principais motores do crescimento econômico do país. Em 2020, o agronegócio representou cerca de 26,6% do PIB brasileiro, demonstrando sua relevância para a economia nacional (CEPEA, 2021). Além disso, o setor é responsável por grande parte das exportações brasileiras, com destaque para produtos como soja, milho, carne bovina e café (MAPA, 2022).

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES RURAIS

Antes de 1950 havia uma grande concentração da população no campo compondo propriedades rurais de pequeno porte e produção diversificada, onde eram cultivados vários tipos de produtos na mesma propriedade, sendo que estes pequenos produtores eram responsáveis por todas as etapas do processo de produção, distribuição e, em alguns casos a comercialização (Araújo, 2017).

Com o passar dos anos foi ficando cada vez mais indispensável pensar em quem daria continuidade na propriedade familiar, é aqui que entra a sucessão familiar, que é o processo que acontece nas empresas familiares e propriedades rurais, em que as gerações mais novas assumem as atividades, substituindo as mais experientes, ou seja, são os negócios que passam de uma geração para outra. Esse processo passa por diversos desafios, especialmente em relação à continuidade das empresas familiares (Machado Filho, 2014).

O processo de sucessão em propriedades rurais requer desenvolvimento e comprometimento de todas as partes envolvidas. O precursor desempenha um papel crucial, na maioria das vezes iniciando as discussões e análises da transição. Ao iniciar esse processo enquanto o fundador ainda está vivo, as chances de sucesso são significativamente maiores, embora isso demande desapego e a compreensão de que o trabalho realizado deve transcender sua própria existência, passando o legado para os herdeiros. O precursor precisa reconhecer a necessidade de um plano de sucessão para garantir a continuidade dos negócios. Enquanto trabalha nisso, também deve implementar diretrizes para se afastar das operações do dia a dia. Se houver mais de um herdeiro, é fundamental que os membros da família estejam cientes de que estão herdando uma empresa, onde é essencial haver clareza e estrutura familiar para evitar conflitos (Bernhoeft, 2017).

Uma das alternativas para o planejamento da sucessão familiar rural é a constituição de uma sociedade denominada holding familiar, a qual visa a preservação do patrimônio e evita o seu fracionamento entre os herdeiros. Essa “holding” trata-se de uma pessoa jurídica que, unifica o patrimônio ao integralizar todos os bens, como móveis, imóveis, direitos e ações, no capital social e, em seguida, há a possibilidade de doação em vida das quotas/ações ou a partilha apenas das quotas/ações, no lugar de partilhar cada bem individualmente. Isso facilita a transmissão do patrimônio, pois o concentra totalmente e preserva a família de forma a reduzir conflitos e proporciona uma redução lícita de custos habituais, especialmente tributos (Fleischmann; Graeff, 2021; Mamede; Mamede, 2021).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste estudo é baseada em entrevista qualitativa. A entrevista foi aplicada no interior do município de Concórdia, ao patriarca de família de produtores rurais, conduzida de forma a explorar as experiências, percepções e desafios enfrentados pelo participante no processo de sucessão familiar, com roteiro detalhado com oito questões, para guiar a ordem das questões e a maneira específica de fazê-las, mas elas geralmente permanecem abertas.

Os dados foram analisados e transcritos de modo qualitativo, descrevem determinado pressuposto ou problema na análise, compreensão e classificação de processos apresentados por grupos sociais e também a interpretação dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. Se enquadrando também como estudo de caso, configura-se, como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de investigar aspectos variados de sua vida (Oliveira, 2004; Cervo; Bervian; Silva, 2007).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este artigo foi elaborado a partir de dados coletados de uma propriedade que está localizada na área rural no interior do oeste Catarinense, nela residem cinco pessoas que realizam diariamente os trabalhos rurais necessários. A propriedade conta com 27,5 hectares de terra onde são realizadas atividades de suinocultura, bovinocultura de corte, plantio de milho e colheita de erva mate. Além das atividades agropecuárias, a família possui renda de aluguéis e venda de energia produzida por uma usina solar.

A propriedade está em sua quarta geração e desde o início teve a suinocultura como atividade principal. Atualmente a propriedade se encontra em fase de sucessão familiar, com a holding em andamento.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No passado, a criação de filhos em propriedades rurais tinha o objetivo principal de garantir mão de obra para o trabalho na propriedade. Na época, a falta de máquinas e de energia elétrica fazia com que fosse necessário um grande número de pessoas para realizar as tarefas diárias. Hoje, a tecnologia transformou esse cenário, facilitando o manejo das propriedades e permitindo uma produção em maior escala.

O entrevistado comenta sobre essa mudança: "No passado, a falta de equipamentos e energia elétrica exigia muito trabalho braçal. Agora, com tanta tecnologia, tudo ficou mais fácil." Com o tempo, surgiu a ideia de que a prosperidade financeira estava mais associada ao trabalho nas cidades, o que levou muitos jovens a abandonar as áreas rurais. O entrevistado explica: "A narrativa de que prosperidade vem do trabalho urbano fez com que muitos jovens deixassem o campo, complicando a sucessão familiar."

Entre as preocupações atuais relacionadas à sucessão familiar, o entrevistado destaca o risco de decisões equivocadas durante negociações. "Meu maior medo é tomar decisões erradas que vão prejudicar a propriedade," afirma ele. Apesar desse desafio, ele acredita que a presença de jovens pode ser benéfica. "Os jovens pensam mais em novidades e buscam mais maquinários, o que pode aumentar a produtividade," observa.

Sobre a possibilidade de venda da propriedade, o entrevistado é cauteloso. "Não gostaríamos de vender, mas isso pode acabar acontecendo se tiver falta de interesse em continuar com a propriedade," admite. Para garantir uma transição bem-sucedida entre as gerações, ele sugere que se invista em novas tecnologias e que os jovens sejam envolvidos nas decisões importantes. "Deixar os jovens participarem mais da parte financeira, mostrando quanto custa cada coisa, para que eles possam dar ideias e aprender na prática, acredito que facilitaria a sucessão," conclui.

Além disso, ele ressalta a importância de valores como o orgulho pelas atividades rurais e o sentimento de pertencimento ao local. "Manter o orgulho pelas atividades rurais e o sentimento de dono, é muito importante para ser feliz," destaca o entrevistado.

Quando questionado sobre o andamento e escolha do processo de transição, o patriarca, informa que “é importante conversar com os familiares e antecipar o movimento, pois depois que alguém vem a faltar o problema se torna ainda maior”. Sobre a escolha do processo, mencionou que buscou orientação de advogado para iniciar os trâmites legais e deixar tudo em dia.

Em entrevista, o produtor rural, patriarca, comentou sobre como a família recebeu a decisão de sucessão familiar, revelando que a notícia foi recebida com uma mistura de interesse e um pouco de medo. Segundo ele, a decisão foi discutida abertamente durante uma reunião familiar, onde cada membro teve a chance de expressar seus sentimentos e preocupações. A família, que valoriza profundamente a continuidade do trabalho com agricultura, concordou em que era essencial garantir que a propriedade permanecesse nos cuidados de quem entendesse e valorizasse o trabalho rural. Embora houvesse um pouco de nervosismo quanto às mudanças, o produtor destacou que a confiança e o desejo de manter a tradição familiar foram os principais incentivadores para enfrentar o desafio. Ele acredita que, com planejamento e apoio de todos, a sucessão pode trazer mais vantagens para a família.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

A entrevista revelou que a mudança nas condições de trabalho rural e as expectativas de vida dos jovens são fatores cruciais que afetam a sucessão familiar. O orgulho pelas atividades rurais e o sentimento de pertencimento são valores essenciais que podem ajudar a facilitar a transição entre gerações. No entanto, é necessário um planejamento adequado, que inclua a participação dos jovens na tomada de decisões e investimentos em tecnologia e equipamentos para otimizar a produção.

Os desafios mencionados pelo entrevistado, como a possibilidade de decisões equivocadas e o potencial desinteresse dos jovens, destacam a importância de se criar um ambiente que valorize a inovação e a automação, além de proporcionar uma comunicação eficaz entre os membros da família, a implementação de reuniões regulares, tanto individuais quanto em grupo, garante uma comunicação eficaz e contínua, permitindo que todos os envolvidos se

mantenham informados e alinhados. A formação de uma holding familiar pode ser uma solução viável para a preservação do patrimônio e a minimização de conflitos, garantindo uma sucessão mais harmoniosa e sustentável.

5 SUGESTÃO DE FLUXOGRAMA PRÁTICO PARA FAMÍLIAS QUE ESTÃO INICIANDO O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

O processo de sucessão familiar em uma propriedade rural envolve várias etapas cruciais para garantir uma transição suave e bem-sucedida entre as gerações. O primeiro passo é identificar a necessidade de sucessão. Essa necessidade surge quando os proprietários atuais reconhecem a importância de planejar a continuidade dos negócios, especialmente à medida que envelhecem ou enfrentam mudanças nas condições do mercado. É essencial que essa etapa seja realizada com uma visão clara sobre o futuro da propriedade e as metas de longo prazo.

Uma vez identificada a necessidade, o próximo passo é a reunião e comunicação da decisão. Nesta fase, os membros da família se reúnem para discutir e decidir sobre o plano de sucessão. A comunicação aberta e honesta é fundamental para abordar qualquer preocupação ou expectativa dos envolvidos. Durante essas reuniões, são definidos os papéis futuros e a maneira como a transição será conduzida, garantindo que todos estejam alinhados com as decisões tomadas.

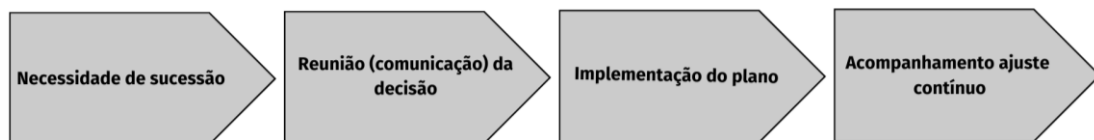
Após a decisão, a fase seguinte é a implementação do plano. Com um plano de sucessão acordado, é hora de colocar as decisões em prática. Isso pode envolver a transferência formal de propriedade, ajustes nas estruturas de gestão e a realização de treinamentos necessários para preparar os sucessores. É importante que o plano seja executado de forma organizada e conforme o cronograma estabelecido, para minimizar interrupções nas operações da propriedade.

Finalmente, o processo de sucessão requer acompanhamento e ajuste contínuo. A transição não termina com a implementação do plano; é crucial monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. O acompanhamento envolve avaliar a eficácia do plano de sucessão e a adaptação às novas

circunstâncias ou desafios que possam surgir. Ajustes contínuos garantem que a sucessão esteja funcionando conforme o esperado e que a propriedade continue a prosperar.

Em resumo, a sucessão familiar é um processo que começa com a identificação da necessidade de transição, passa pela comunicação e decisão conjunta, avança para a implementação do plano e, por fim, requer acompanhamento e ajustes contínuos para garantir o sucesso a longo prazo.

Figura 1 – Processo da sucessão familiar



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão familiar em propriedades rurais é um processo complexo e multidimensional, que exige um planejamento cuidadoso e uma abordagem holística que envolva aspectos emocionais, legais e operacionais. Este estudo destacou a importância de se entender a dinâmica familiar, reconhecer os desafios e oportunidades associados à sucessão, e implementar práticas eficazes para garantir uma transição suave entre gerações.

Os dados coletados por meio de entrevistas qualitativas revelaram que a percepção e o envolvimento dos jovens são cruciais para a continuidade do negócio familiar. A valorização das atividades rurais, o sentimento de pertencimento e o orgulho pelo trabalho desempenhado na propriedade são elementos fundamentais para engajar as novas gerações no processo de

sucessão. Além disso, a inovação e a automação aparecem como fatores determinantes para aumentar a produtividade e tornar o negócio mais atraente para os jovens.

A formação de uma holding familiar foi identificada como uma alternativa eficaz para o planejamento sucessório, permitindo a preservação do patrimônio e a redução de conflitos. Esta estratégia facilita a transmissão de bens e proporciona uma estrutura mais organizada e menos onerosa, especialmente em termos tributários.

Para garantir uma transição harmoniosa e bem-sucedida, é essencial que as famílias estabeleçam uma comunicação aberta e constante, permitindo que todos os membros participem das decisões importantes e se sintam parte do processo. Investir em educação e treinamento para os sucessores também é vital para preparar a nova geração para assumir responsabilidades e manter a sustentabilidade do negócio. Além disso, considerar a contratação de um mediador ou consultor especializado pode facilitar a resolução de conflitos e fornecer uma perspectiva neutra.

Este estudo contribui para o entendimento da sucessão familiar em propriedades rurais, oferecendo diretrizes práticas e insights valiosos para empresários, consultores e acadêmicos interessados em promover a continuidade e o sucesso dos negócios familiares. Em um mundo em constante transformação, é crucial que as famílias rurais se adaptem e inovem, garantindo que suas propriedades continuem a prosperar e a contribuir para a economia e a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Nadia de Barros; MACHADO FILHO; Claudio Antonio Pinheiro. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: 4 ed. Editora Senac, 2017.

BUAINAIN, Antonio Marcio; ALVES, Eliseu; SILVEIRA, José Maria da; NAVARRO, Zander. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA AGRICULTURA FAMILIAR. **Agricultura Familiar: quem não vive dela, depende dela para viver!** 2023. Disponível em: <https://ww2.contag.org.br/contag-lanca-anuario-estatistico-da-agricultura-familiar-2023-20230725>. Acesso em: 05 out. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Lei nº 11.326 - Planalto**, Brasília, DF: Senado Federal, 2006.

CARVALHO, L. F., Silva, M. J. A importância das propriedades rurais na economia brasileira. **Revista de Economia e Sociologia Rural**.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Diego Augusto C. **A importância da gestão na pequena propriedade rural**. 2016. Disponível em: <https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequenapropriedade-rural/>. Acesso em: 05 out. 2024.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Introducing the UN Decade of Family Farming**. Disponível em: <http://www.fao.org/family-farming-decade/en/>. Acesso em: 05 out. 2024.

FLEISCHMANN, Simone Tassinari Cardoso; GRAEFF, Fernando René. Contornos jurídicos da holding familiar como instrumento de planejamento sucessório. In: TEIXEIRA, D. C (coord.). **Arquitetura do planejamento sucessório**. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 673-712. Tomo II.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Perpetuação das sociedades à luz do direito civil: um desafio familiar**. 1 ed. Editora Afiliada, 2005.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola, contabilidade pecuária. 13 ed. São Paulo Atlas, 2020.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHNEIDER, Sergio. **Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade**. RBCS, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 99-122, fev. 2003.

TEIXEIRA, Daniele Chaves; ZANETTE, Antonio Carmelo. Breves reflexões sobre o planejamento sucessório e o agronegócio. In: TEIXEIRA, Daniele Chaves (coord.). **Arquitetura do planejamento sucessório**. Belo Horizonte: Fórum, 2021. p. 467-476. Tomo II.

Apêndice A - Questionário aplicado em entrevista

- 1- Alguns anos atrás, os filhos eram criados visando ter mão de obra na propriedade. Hoje essa realidade é diferente, como você vê isso levando em consideração a sucessão familiar?
- 2- Quais são as suas principais preocupações em relação à sucessão familiar?
- 3- Você acredita que a sucessão familiar pode impactar a estabilidade e o sucesso do negócio?
- 4- Os filhos pensam em vender a propriedade, o que você pensa sobre isso?
- 5- Quais são os valores que você entende como fundamentais para o processo de sucessão?
- 6- Quais medidas você acredita que os participantes do grupo familiar poderiam implementar para facilitar a transição suave e bem-sucedida entre as gerações?
- 7- Atualmente estão realizando ou pensam em aplicar o processo de sucessão?
- 8- Como a família recebeu/acordou essa decisão de sucessão familiar?