



Larissa de Souza Zambiasi

**A GESTÃO E A SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA**

Dissertação de Mestrado

Cruz Alta, RS 2021

Larissa de Souza Zambiasi

## **A GESTÃO E A SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Maria Prudêncio de Mera

Coorientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. <sup>o</sup> Lucas Carvalho Siqueira

Cruz Alta, RS 2021

Z23g

Zambiasi, Larissa de Souza

A gestão e a sucessão familiar na atividade leiteira / Larissa de Souza Zambiasi. – 2021.

129 f.: il.; color.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Cruz Alta / Unicruz, Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural, Cruz Alta, 2021.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudia Maria Prudêncio de Mera.

Coorientadora: Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Lucas Carvalho Siqueira.

1. Sucessão familiar – propriedade rural. 2. Empresa de laticínio – produção rural. 3. Gestão - propriedade rural. 4. Atividade agrícola. I. Mera, Claudia Maria Prudêncio de. II. Siqueira, Lucas Carvalho. III. Título.

CDU 631.1:637.13

Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ  
Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural

**A GESTÃO E A SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA**

Elaborado por  
Larissa de Souza Zambiasi

Como requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Desenvolvimento Rural.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Maria Prudêncio de Mera  
Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira  
Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Domingos Benedetti Rodrigues  
Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Claudio Alberto dos Santos  
Centro de Ensino Superior Riograndense - CESURG

Cruz Alta - RS, 12 de abril de 2021.

Aos meus pais, Dilamar e Marilyn,  
com sucessora.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela força para ir além, por sempre me proteger nas inúmeras viagens a Cruz Alta e ajudar a levantar dos tropeços da caminhada. Ao meu pai Dilamar, que apesar de todas as dificuldades e provações da vida, começou o projeto da Agropecuária Zambiasi que hoje cresce a cada dia, por sempre acreditar em mim e possibilitar realizar meus sonhos, apesar de sempre dizer “Larissa a experiência vale mais que o diploma”, construímos dia a dia um equilíbrio fraterno. A minha mãe Marilin, por ser esta pessoa tão corajosa e guerreira, por me conhecer no olhar e sonhar junto comigo, por me ajudar nos trabalhos acadêmicos e da propriedade, me amar incondicionalmente. As minhas irmãs gêmeas, a Gabriele e Daniele por me ajudar e substituir nos serviços da propriedade enquanto estava fazendo a pesquisa e o trabalho. Aos tios, Prazido e Silvana, e primos Davi e Anderson, por me acolherem em sua casa, pelas conversas e aprendizados sobre a vida, por todo o carinho que recebi ao longo dos últimos dois anos, o apoio de vocês foi fundamental, serei grata eternamente. Também é necessário agradecer aos colegas do mestrado, que me deram inúmeras caronas, auxiliaram tirando as dúvidas e partilharam as dificuldades da caminhada, de forma especial a Carine, Patrícia e Kysile pelos encontros alegres. Aos jovens sucessores participantes da pesquisa, que compartilharam suas realidades frente a sucessão familiar e gestão de suas propriedades. A todos da cooperativa Cooperconcordia, pela oportunidade de ser instrutora no programa Aprendiz Cooperativo do Campo, o qual possibilitou a mim desenvolver o meu propósito e estar tão próxima de outros jovens sucessores no decorrer desta caminhada. Aos professores, que foram e sempre serão essenciais para minha trajetória, pelos conhecimentos e experiências que me incentivaram e acreditaram na minha capacidade apesar da pouca idade. Em especial agradeço à minha orientadora Claudia pela qual tenho muito respeito e admiração, pela maravilhosa orientação, acompanhamento no estudo e conselhos para a vida. De modo especial quero agradecer a oportunidade e acolhimento da Unicruz, a partir disso pude ampliar meus objetivos e horizontes, de maneira geral a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para que eu pudesse reafirmar meu lugar no mundo.

"Não se satisfaça apenas em cumprir sua obrigação. Faça mais que sua obrigação.

É o cavalo que termina com uma cabeça à frente que vence a corrida."

Andrew Carnegie

“É preciso entender que nós não herdamos as terras de nossos pais,  
mas as tomamos emprestadas de nossos filhos”

Provérbio Amish

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### ARTIGO I

Figura 1: Divulgação da pesquisa da autora do estudo .....13

### ARTIGO II

Figura 1: Divulgação da pesquisa da autora do estudo .....33

### ARTIGO III

Figura 1: Divulgação da pesquisa da autora do estudo .....52

Figura 2: Principais pontos abordados pelos jovens .....74

### ARTIGO IV

Figura 1: Ranking das empresas de laticínios no Brasil no ano de 2019 .....81

Figura 2: Divulgação da pesquisa da autora do estudo .....88

Figura 3: Principais resultados que influenciam na permanência .....93

### ARTIGO V

Figura 1: Resultados esperados do projeto de sucessão .....121



## LISTA DE QUADROS

### ARTIGO I

Quadro 1: Gerações residentes nas propriedades dos jovens que participam da pesquisa .....	15
Quadro 2: Número de filhos residentes nas propriedades dos jovens .....	16
Quadro 3: Diversificação na produção das propriedades .....	18
Quadro 4: Tipo de sistema de produção e certificação do rebanho leiteiro .....	19
Quadro 5: Permanência na propriedade rural .....	20
Quadro 6: Relação familiares nas propriedades rurais da pesquisa .....	24

### ARTIGO II

Quadro 1: Métodos para registros de gestão usados nas propriedades .....	36
Quadro 2: Responsável pela tomada de decisões na propriedade .....	39
Quadro 3: Jovens e os investimentos na propriedade .....	42
Quadro 4: Remuneração pelo exercício na atividade agrícola .....	45

### ARTIGO III

Quadro 1: Variáveis que restringem da atividade leiteira .....	54
Quadro 2: Objetivos para com a atividade leiteira .....	58
Quadro 3: Propósito de vida dos jovens .....	67

### ARTIGO IV

Quadro 1: Média de produção por dia e o número de produtores diretos de leite .....	81
Quadro 2: Produção de leite no sul do Brasil (milhões de litros) .....	83
Quadro 3: Permanência na propriedade rural .....	89
Quadro 4: Gênero dos jovens na faculdade em relação a permanência na propriedade .....	89
Quadro 5: Idades dos meninos em relação a permanência na propriedade .....	90
Quadro 6: Características das áreas e das pessoas das propriedades .....	90
Quadro 7: Indicadores Econômicos em relação a intensão de permanência .....	91

### ARTIGO V

Quadro 1: Principais pontos do projeto de planejamento da sucessão familiar rural .....	119
---	-----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ARTIGO I .....</b>	<b>11</b>
<b>3 ARTIGO II .....</b>	<b>31</b>
<b>4 ARTIGO III .....</b>	<b>50</b>
<b>5 ARTIGO IV .....</b>	<b>78</b>
<b>6 ARTIGO V .....</b>	<b>97</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>126</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É notório o debate sobre a necessidade de jovens filhos de produtores rurais permanecerem no campo sucedendo os pais, neste sentido o estudo teve por objetivo compreender como está a realidade das famílias que são produtoras de leite e propor uma sugestão que possa contribuir com o fortalecimento dos laços familiares e seus empreendimentos.

Considerando o panorama, da gestão da propriedade, da perspectiva de permanência, dos conflitos familiares, na atividade leiteira o estudo dividiu os resultados da pesquisa em cinco artigos que abordam diversos fatores que podem contribuir ou não para a decisão do jovem em permanecer no empreendimento familiar.

Levando em conta as mudanças que acontecem nas famílias com o passar dos anos, o primeiro artigo buscou estudar a relação familiar e a permanência do jovem na propriedade rural produtora de leite, assim se deteve em analisar as principais características da composição familiar e a intenção ou não dos filhos continuar no meio rural e na atividade leiteira.

Nesse contexto, torna-se relevante verificar também as relações de gestão e sucessão familiar na atividade leiteira, este é o segundo artigo, procurou analisar a relação entre as diferentes gerações, na gestão e sucessão familiar na atividade leiteira, ressaltando elementos como o compartilhamento da gestão e a convivência entre os pais e o sucessor.

Frente a questões como a convivência familiar, o terceiro artigo teve um olhar mais atento as dificuldades dos jovens em relação a atividade leiteira, seus objetivos, estratégias e propósitos de vida, com o intuito de identificar algumas das principais dificuldades, que influenciam negativamente e em contrapartida, o que os jovens tem por objetivo e quais estratégias querem pôr em prática para melhorar suas propriedades.

A partir desta compreensão, no quarto artigo foi analisado alguns aspectos econômicos de propriedades leiteiras na perspectiva de permanência de jovens na atividade, pois a produção de leite pode sofrer diversas influências que podem alterar os resultados, além disso, o risco de não ter nenhum sucessor interessado em permanecer pode ameaçar a continuidade.

Diante de todos os pontos que serão abordados nos artigos subsequentes, o quinto artigo cria uma sugestão de um projeto de gestão do planejamento da sucessão familiar rural, este partiu dos estudos e vivências da pesquisadora, teve por intuito sugerir alguns pontos que são essenciais para estruturar um planejamento que organize os processos familiares e reduza o número de conflitos nas pequenas propriedades rurais.

## 2 ARTIGO I

# RELAÇÃO FAMILIAR E A PERMANÊNCIA DO JOVEM NA PROPRIEDADE RURAL PRODUTORA DE LEITE

Autora: Larissa de Souza Zambiasi  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Claudia Maria Prudêncio de Mera  
Coorientador: Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira

### Resumo

No passado as famílias eram numerosas no meio rural, constituídas de muitos filhos para dar suporte e auxiliar nas tarefas que eram muito penosas e braçais, mas, com o passar dos anos vieram mecanismos que facilitaram o trabalho e assim a composição das famílias também foi modificada. Este estudo se deteve em analisar a relação familiar e a intenção ou não de permanência dos filhos jovens no meio rural e na atividade leiteira. Como metodologia foi realizada uma pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com coleta de dados estruturados qualitativos e quantitativos com 82 jovens, filhos de produtores de leite no estado Rio Grande do Sul, posteriormente os dados passaram por uma análise de conteúdo para identificar as principais características da composição familiar e a intenção de permanência dos jovens. De modo geral, o estudo observou que as famílias são menores e com menos filhos, mesmo assim mais da metade delas tem no mínimo dois sucessores, dentre estes a maioria tem intenção de permanecer no empreendimento da família e como fatores que podem contribuir para a permanência, destacaram-se principalmente, a renda e a convivência familiar.

**Palavras-Chaves:** Família; Jovem; Permanência; Atividade leiteira.

### Abstract

In the past, families were numerous in rural areas, made up of many children to give support and help with tasks that were very painful and laborious, but, over the years, they were incorporated into the mechanism that facilitated the work and thus the composition of the families was also changed. modified. This study focused on analyzing a family relationship and the intention or not of the young children to stay in rural areas and in dairy farming. As methodology, an exploratory, bibliographic and descriptive research was carried out, with collection of structured qualitative and quantitative data with 82 young people, children of milk producers in the state of Rio Grande do Sul, afterwards the data went through a content analysis to identify the main ones. characteristics of family composition and the intention of young people to remain. In general, the study observed that families are smaller and have fewer children, yet more than half of them have at least two successors, among which the majority intend to remain in the family enterprise and as factors that can contribute to the permanence , income and family life stood out mainly.

**Key words:** Family; Young; Permanence; Dairy activity.

## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Com o passar dos anos o meio rural foi se transformando, surgiram novas maneiras de produzir alimentos, com processos produtivos tecnificados e ferramentas que facilitaram as atividades, mas não foi só as lavouras que mudaram, as famílias também, que ao longo do tempo passaram por mudanças que refletiram no meio rural.

Todas essas mudanças alteraram a composição familiar rural, que no passado era constituída de famílias numerosas, muitos filhos para dar suporte e auxiliar nas tarefas, que eram muito penosas e braçais, entretanto, já não é mais assim, as atividades contam com suporte de máquinas e equipamentos que demandam menos pessoas para trabalhar.

Em decorrência desta evolução, as famílias do meio rural foram ficando menores, e a realidade foi moldada para a existência de poucos filhos por família. Dentre este contexto há a diminuição da população rural, principalmente de jovens e até mesmo de famílias que se deslocaram para outros espaços urbanos ou rurais.

Este contexto evidencia, segundo Boessio e Doula (2016) que a percepção dos jovens sobre a permanência no rural é formulada por meio de suas relações dentro da família, das relações na comunidade e com a sociedade mais ampla, e das relações com instituições sociais que fazem parte de seu constructo simbólico.

Atualmente, a realidade encontrada no meio rural é diferente, não são todos os filhos de produtores rurais que permanecem em seus empreendimentos familiares, as perspectivas de vida das pessoas mudaram e com isso tem restado a dúvida entre permanecer ou não no meio rural, trabalhando na propriedade da família. Assim, este estudo teve como objetivo analisar a relação familiar e a intenção ou não de permanência dos jovens no meio rural e na atividade leiteira.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória por investigar o ambiente de estudo, que segundo Köche (2013), é um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características essenciais das variáveis que se quer estudar, ou seja, descreve ou caracteriza a natureza dessas variáveis.

Também está caracterizada como pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (2013), estuda as relações entre duas ou mais variáveis, constata e avalia essas relações à medida que

essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial a descrição das características, suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto a abordagem, caracteriza-se como pesquisa quantitativa e qualitativa, para Sampieri et al. (2013), a pesquisa quantitativa está baseada na medição numérica e estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias, já a pesquisa qualitativa, utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

A pesquisa foi realizada de forma online em período de isolamento social em razão da Pandemia da Covid-19. A pesquisadora fez abordagem pelas redes sociais pessoais, como o Facebook, Instagram e WhatsApp, através de foto (figura 1) e também vídeos explicativos divulgando o trabalho, assim, entrou em contato com os jovens que se enquadraram nas delimitações do trabalho, que eram: solteiros, a partir de 15 anos e que residissem na propriedade dos pais, teve também o contato através da indicação de outros jovens, depois enviou-se as perguntas em um documento do Microsoft Word.

**Figura 1:** Divulgação da pesquisa da autora do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para coleta de dados foi utilizado formulário (Apêndice 1), contendo perguntas abertas e fechadas, e o período de coleta de dados foi de 05/05/2020 até 25/08/2020. Fizeram parte da pesquisa 82 jovens produtores rurais, com idade entre quinze e 30 anos, solteiros e que residissem nas unidades de produção rural junto com os pais, com diversos sistemas de produção de leite em 34 municípios do Rio Grande do Sul.

Os municípios foram: Rondinha(17), Sarandi(9), Pontão(8), Coqueiros do Sul(7), Santa Rosa(3), Constantina(3), Planalto(3), Victor Graeff(2), Taquaruçu do Sul(2), Novo Xingu(2), Não-Me-Toque(2), Nova Palma (1), Segredo(1), Vista Alegre(1), Teutônia(1), Almirante Tamandaré do Sul(1), Rodeio Bonito(1), Ijuí(1), Ronda Alta(1), Colorado(1), Cerro Largo(1), Marau(1), Santo Cristo(1), Soledade(1), Dois Irmãos das Missões(1), Esperança do Sul(1), Engenho Velho(1), Rio dos Índios(1), Tenente Portela(1), Três Palmeiras(1), Santa Bárbara(1), Nova Boa Vista(1), Quinze de Novembro(1), Palmitinho(1) e Três Passos(1). Ou seja, em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Para os dados qualitativos foi realizada análise de conteúdo, com base em comunicações e textos analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. De acordo com Bardin (2011), este método divide-se em três fases: pré-análise das respostas dos participantes da pesquisa, exploração do material, onde são escolhidas as categorias para análise, e por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, já para os dados quantitativos, utilizou-se o Excel.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir dos dados da pesquisa foi possível agrupar as respostas dos dados quantitativos e qualitativos, e realizar a análise do conteúdo baseado nas respostas dos jovens, embasando a discussão com referências sobre os temas abordados.

#### **3.1 Composição familiar e as caracterizações da propriedade rural**

##### **3.1.1 Composição familiar dos jovens participantes na pesquisa**

A composição das famílias do meio rural foi mudada com o passar das gerações, ontem tinha famílias mais numerosas e com grande força de trabalho, hoje com menos integrantes, e com acesso a ferramentas que facilitaram o trabalho, possibilitando altos índices produtivos. Segundo Maia e Buainain (2015), a expressiva redução do número de membros domiciliares está associada a três fatores principais: a recente queda da fecundidade, as mudanças ocorridas na estrutura das famílias, e o êxodo de membros do domicílio.

Do mesmo modo em seus estudos Boscardin e Conterato (2017) tem observado a redução no número de filhos entre as famílias e as escolhas profissionais dos jovens, que muitas

vezes são desvinculadas das atividades agrícolas. De acordo com Maia e Buainain (2015), os membros do domicílio são classificados segundo as seguintes condições socioeconômicas:

Aposentado (adulto ou idoso que recebe rendimentos de aposentadorias ou pensões públicas), adulto ou idoso economicamente ativo (18 anos ou mais de idade que trabalha ou procura emprego e não é aposentado); adulto ou idoso inativo (18 anos ou mais de idade que não trabalha, nem procura emprego, nem é aposentado); jovem economicamente ativo (17 anos ou menor de idade que trabalha ou procura emprego); jovem inativo (17 anos ou menos que não trabalha, nem procura emprego) (MAIA e BUAINAIN, 2015, p.36).

As famílias do meio rural são caracterizadas por fortes ligações de parentesco, pela frequente interação intergeracional, pelas trocas de conhecimentos e experiências entre os membros, e pelos relacionamentos hierárquicos. Diante disso, é importante destacar que estes domicílios contam com a presença de mais de uma geração e podem ainda contar com a presença dos avôs e bisavós.

Neste estudo, a composição da família dos jovens participantes da pesquisa é em média 4,5 pessoas, sendo que 3,3 representam a mão de obra para a atividade leiteira, e apenas 12% das propriedades têm mão de obra contratada. A respeito do gênero dos jovens que participaram da pesquisa, 67% são do gênero masculino e o restante é feminino.

Na grande maioria das propriedades da pesquisa, conforme o Quadro 1, residem duas gerações (pai e filho) e apenas uma família está na quarta geração, onde encontra-se o avô, pai, filho e neto.

**Quadro 1:** Gerações residentes nas propriedades dos jovens que participam da pesquisa

<b>Gerações</b>	<b>Número de propriedades</b>	<b>Porcentagem</b>
2 Gerações	59	71,9%
3 Gerações	22	26,8%
4 Gerações	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020)

Segundo as informações do Quadro 1, 71,9% das propriedades possuem duas gerações que interagem no dia a dia frente aos trabalhos e a gestão da propriedade, ou seja, pai e filho encontram-se no processo de sucessão familiar. Sobre isso Vicente e Souza (2007), constataram uma tendência: como os indivíduos têm filhos cada vez mais tarde, a diferença etária entre gerações é superior e, portanto, também são comuns famílias com duas gerações com diferenças etárias elevadas, como é o caso do presente estudo. Para Bertuzzi, Paskulin e Morais (2012, p.159):



Além disso, os idosos rurais vivenciaram e continuam vivenciando o processo de migração da população rural para os centros urbanos, principalmente da população mais jovem. Esta situação gera preocupações, dentre elas, a dificuldade de manter sucessores nas famílias para dar continuidade às atividades e a propriedade. A redução no número de membros na família rural prejudica o trabalho e, conseqüentemente, a renda familiar, bem como a possibilidade de cuidado mais próximo e diário com as pessoas que estão envelhecendo (BERTUZZI; PASKULIN; MORAIS, 2012, p.159).

Nas análises da composição familiar também se considerou a quantidade de filhos que residia em cada propriedade. Conforme o Quadro 2, em 57,3% das propriedades residem famílias com dois filhos.

**Quadro 2:** Número de filhos residentes nas propriedades dos jovens.

<b>Quantidade de Filhos</b>	<b>Número de propriedades</b>	<b>Porcentagem</b>
1 Filho (a)	21	25,6%
2 Filhos (as)	47	57,3%
3 Filhos (as)	12	14,6%
4 Filhos (as)	1	1,2%
5 Filhos (as)	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020)

Diante da formação das famílias, é possível observar que em 25,6% há apenas um filho, nas demais propriedades todas contam com mais de um filho, assim tudo o que existe de capital será dividido entre o jovem participante e os seus irmãos.

Neste contexto Maia e Buainain (2015) afirmam que houve importantes mudanças no interior das famílias brasileiras, que passaram a ser menores e com membros familiares mais velhos. Sakamoto (2014) evidencia a adoção de um padrão caracterizado por um reduzido número filhos, o que reflete na diminuição do tamanho médio das famílias rurais.

Sobre a questão da existência de mais de um filho, foi verificado no estudo se os jovens tinham intenção de permanecer na propriedade familiar rural, onde 39,3% jovens relataram que os irmãos não têm interesse em continuar na atividade leiteira e no meio rural, em contrapartida, 36% destacaram que os irmãos demonstram interesse de permanecer e os outros 24,5% não sabiam responder.

Dos jovens onde o irmão não tem interesse em permanecer na propriedade, os irmãos já não estão residindo na atividade e/ou já trabalham em outras atividades. Alguns expuseram que o irmão até ficaria se mudasse a atividade desenvolvida, no caso, parar com a produção de leite e seguir apenas com a de grãos. Conforme corrobora os participantes: “tenho um irmão, já foi embora da propriedade faz algum tempo, totalmente desinteressado” (participante 3), outro participante complementa “ela não tem interesse, pois já saiu da propriedade e foi trabalhar para a cidade” (participante 20).

Dois participantes da pesquisa relataram que tem irmãos com necessidades especiais: “tenho um irmão, porém ele é especial, possui problemas psicológicos e depende de nós” (participante 64) e mais “meu irmão é especial, e o fato de eu ficar na propriedade no meu ponto de vista, será melhor pra cuidar dele no futuro”, (participante 61). Nestes casos a sucessão somente acontecerá se o participante permanecer, pois os irmãos são dependentes de cuidados de todos os outros integrantes da família.

Sobre a falta de interesse dos irmãos em seguir na propriedade, os jovens afirmam ainda: “tenho um irmão mais velho, ele é Engenheiro Agrônomo e trabalha em uma multinacional, não vejo interesse de trabalhar na propriedade” (participante 62) e também, “não percebo interesse em que minha irmã permaneça na atividade, pois desde cedo estudou fora de casa e procurou trabalhar em outra área” (participante 79).

“Percebo que gosta do interior, mas não vejo o interesse em continuar nesse trabalho, não por falta de incentivo da família em continuar” (participante 30) e outro completa dizendo: “O interesse surge nos primeiros anos de vida e deve ser incentivado pelos pais, no meu caso eu sou o irmão mais novo, o filho do meu irmão tem 13 anos e não demonstra muito interesse, já o mais novinho eu pretendo incentivar ele desde pequeno”. (participante 48)

Por outro lado, os que manifestaram que os irmãos têm interesse em permanecer na propriedade, afirmaram: “tem interesse, pois ele se esforça, ajuda em tudo e gosta muito do que faz” (participante 5) e mais, “ele tem interesse em continuar, mas confesso que às vezes é meio complicado de lidar com ele” (participante 23). Para concluir sobre os que demonstraram interesse em ficar no empreendimento familiar, “tenho um irmão de 11 anos, ama os animais e maquinários, sempre incentivamos ele cada vez mais para ficar na agricultura, temos orgulho na nossa profissão que já nascemos com ela” (participante 9).

Alguns jovens ainda destacaram que são os irmãos que estão se destacando frente à propriedade da família, o participante 39 diz: “é meu irmão quem está assumindo a propriedade no momento”, e ainda o participante 72 argumenta que, “meu irmão foi quem começou a investir na propriedade depois de concluir os estudos, sempre teve interesse de trabalhar em casa, e meus pais apoiaram”. “Acredito ser difícil falar sobre isso quando relacionado aos mais novos, pois ainda não tem idade para entender sobre a atividade da propriedade ou sobre o que querem no futuro, o mais velho já expressou sua vontade de fazer graduação relacionada com as agrárias e trabalhar na propriedade” (participante 69).

Sobre os que não souberam responder se existia ou não interesse dos irmãos em permanecer na propriedade, justifica-se pelo fato de possuírem irmãos muito novos ou que realmente ainda não haviam se posicionado em relação a continuar ou não na propriedade.

### 3.1.2 Caracterização da propriedade rural dos jovens participantes na pesquisa

No que diz respeito a caracterização das propriedades na atividade leiteira, o estudo buscou identificar a disponibilidade de área de terra, atividades realizadas, diversidade de fontes de renda e a comercialização da atividade leiteira.

No que se refere à área de terra das propriedades dos jovens, foi possível identificar que, 17% dos participantes têm até 15 hectares, 68% de 16 a 45 hectares, 15,8% mais de 55 hectares. Sendo que 63,5% são próprias e 36,5% possuem áreas próprias e arrendadas, e nenhuma propriedade possuía somente áreas arrendadas. Estes dados evidenciam a predominância de pequenas propriedades na atividade leiteira.

Referente à presença de outra fonte de renda ou atividade desenvolvida, os participantes da pesquisa relataram que: 19,5% das propriedades contam com apenas uma atividade, 75,6% das propriedades afirmaram que possuem duas atividades produtivas, e 4,8% contaram que possuem três ou mais atividades sendo desenvolvidas na propriedade (QUADRO 3).

**Quadro 3:** Diversificação na produção das propriedades

<b>Descrição</b>	<b>Nº de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Duas atividades	62	75,6%
Apenas uma atividade	16	19,5%
Três ou mais atividades	4	4,8%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>
Produzem Leite e Grãos	47	57,3%
Produzem só a atividade leiteira	16	19,5%
Produzem Leite e Suínos	5	6,0%
Produzem Leite e Aves para corte e postura	3	3,6%
Produzem Leite e Hortifruti	3	3,6%
Produzem Leite e Gado de Corte	2	2,4%
Produzem Leite e Tabaco	2	2,4%
Produzem Leite, Grãos e Suínos	2	2,4%
Produzem Leite, Grãos e Gado de Corte	2	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Dentre as propriedades que possuem duas ou mais atividades, destacam-se a produção de grãos presente em 57,3% das propriedades, cerca de 6,0% produzem suínos, em 3,6% tem produção de aves para corte e postura, e hortifruti, e com 2,4% presente nas propriedades, tem a criação de gado de corte, produção de tabaco, grãos e suínos, grãos e gado de corte.

O sistema de produção à pasto predomina nas propriedades dos jovens que participaram da pesquisa, representando 59,7% das propriedades, o sistema semiconfinado<sup>1</sup> presente em 26,8%, o sistema confinado<sup>2</sup> em 13,3% do total de propriedades. Acerca das certificações de sanidade (Tuberculose e Brucelose)<sup>3</sup> nos animais das propriedades de leite, encontrou-se 45,1% de empreendimentos que possuem a certificação e 54,8% de propriedades que não possuem certificação de sanidade para tuberculose e brucelose. Em relação a comercialização, 56,0% do leite é entregue nas cooperativas agropecuárias e 43,9% comercializado em empresas privadas.

**Quadro 4:** Tipo de sistema de produção e certificação do rebanho leiteiro

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
À pasto	49	59,7%
Semiconfinado	22	26,8%
Confinado	11	13,3%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>
Possui Certificação de Sanidade	37	45,1%
Não possui Certificação de Sanidade	45	54,8%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020)

Frente às muitas mudanças que ocorreram no meio rural e no número de filhos presentes na propriedade rural, o próximo item aborda o tema da sucessão dos jovens no meio rural, buscando compreender os fatores que contribuem ou não para as intenções de permanência na atividade leiteira.

### 3.1.3 Intenções de permanência dos jovens na propriedade e na atividade leiteira

É importante levar em conta que sempre que estamos falando de um negócio familiar, segundo Oliveira e Filho (2018), é imperativo reconhecer que as propriedades familiares são, na prática, empresas, devendo ser administradas como tais, por meio da implementação e do aprimoramento de processos que permitam a geração de lucros e estimulem sua continuidade pelas próximas gerações.

<sup>1</sup>O sistema semiconfinado é baseado na produção de leite com acesso a pastagens e com suplementação concentrada fornecida para os animais (MARTINS, 2020).

<sup>2</sup>O sistema confinado é aquele em que as vacas leiteiras são mantidas confinadas em lugares restritos e alimentadas no cocho com forragens conservadas e demais produtos (FUNDAÇÃO ROGE, 2019).

<sup>3</sup>As certificações de sanidade são de livre adesão, e as propriedades livres de brucelose e de tuberculose tem como objetivo padronizar o controle dessas enfermidades (EDUCAPOINT, 2019).

Assim, um dos assuntos mais tratados no meio rural é a permanência dos jovens nas propriedades rurais, segundo Troian (2009), surgem questionamentos quanto à permanência na propriedade e conseqüente continuidade dos afazeres da família ou ao abandono da propriedade rural familiar com vistas à mudança do modo de vida nas cidades. Assim Kummer (2017, p.3), argumenta que:

As análises que abarcam os processos de permanência dos jovens no campo ainda são pouco expressivas. Há um arcabouço de discussão por se construir. O “ficar” em relação ao “sair” não é um fato essencialmente novo de pesquisa, mas é uma realidade social latente por explicações. É uma necessidade para compreender a real dimensão do rural brasileiro que está constituído e, prioritariamente, por se constituir. Sem problematizar as demandas e as dinâmicas desses atores sociais perde-se uma grande oportunidade de fomentar uma lacuna estratégica e proeminente: nossa segurança alimentar, ambiental e social (KUMMER, 2017, p.3)

Ainda de acordo com Kummer (2017), ao debater a questão da permanência de jovens no meio rural, há muitos aspectos que devem ser considerados além da continuidade da população rural, o autor destaca a questão da segurança alimentar, ambiental e social no sentido da sustentabilidade futura do mundo.

No meio rural, a juventude está presente na agricultura familiar por meio de sua inserção no trabalho familiar no estabelecimento agrícola, onde é possível encontrar grupos distintos de jovens, um caracterizado pelos que pretendem permanecer no meio rural, e dar continuidade nas atividades agropecuárias desenvolvidas pela família e um grupo de jovens que deseja sair do meio rural, com destino para os centros urbanos em busca de formas alternativas de vida (TROIAN, 2009).

Sobre a abordagem da permanência do jovem no meio rural, esta pesquisa retratou que cerca de 63,4% dos jovens demonstraram intensão de continuar na propriedade, 28,0% ainda encontram-se decidindo se continuarão na propriedade e 8,5% dos jovens manifestaram que não irão permanecer na propriedade rural, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5:** Permanência na propriedade rural

<b>Sucessão familiar</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	52	63,4%
Talvez	23	28,0%
Não	7	8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2020)

Neste contexto, é importante refletir sobre o percentual considerável de jovens que estão indecisos se irão permanecer ou não no meio rural, fato este que pode sofrer várias influências, positivas e negativas, dentro e fora do negócio, que podem ser consideradas no momento da

tomada de decisão dos jovens.

Quanto as intenções de permanência dos jovens, também se observou uma questão relevante relacionada às áreas de terra, as propriedades em que os jovens não tem intenção de permanecer possuem em média 30 hectares, aquelas onde o jovem ainda está indeciso quanto a permanência tem em média 32 hectares, já as propriedades em que os jovens tem intenção de permanecer possuem em média 35 hectares.

Para Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), é possível identificar três grandes categorias que influenciam a permanência do jovem no meio rural:

(1) história familiar e com o campo, que evidencia os conflitos, sentimentos e relações entre pais e filhos durante os anos de vida na propriedade rural; (2) estímulos/obstáculos à permanência no campo, como a condição econômica e social da família e a atratividade do meio urbano; e (3) perspectivas/alternativas/possibilidades, em que a decisão de permanecer na propriedade rural, ou não, é afetada diretamente pelo processo sucessório e as diversas relações que são estabelecidas entre o meio rural e o urbano (OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2020, p.9).

Entretanto, existem fatores que tanto fortalecem quanto prejudicam a permanência dos jovens no meio rural. A respeito disso, Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), argumentam que as melhorias de condições de trabalho e de renda e a realização de uma gestão compartilhada entre pais e filhos servem de estímulo ao trabalho do jovem no campo. No entanto, a existência de conflitos, o processo sucessório tardio e sem planejamento e a falta de políticas públicas para o fortalecimento da agricultura familiar podem desestimular a permanência do jovem no meio rural.

Já Boessio e Doula, (2016, *apud* BRUMER; SPANEVELLO, 2008), consideram que os fatores que facilitam ou dificultam a permanência dos jovens no campo, além de não serem únicos, não são isolados. Esses fatores estão atrelados às condições socioeconômicas da família e da propriedade, à educação, ao acesso ao lazer, ao envolvimento e participação em movimentos sociais, à remuneração e autonomia juvenil, à perspectiva de herdar a propriedade e suceder os pais, à percepção acerca do trabalho agrícola, à facilidade de acesso ao crédito e às políticas públicas, em especial as de auxílio à juventude.

Matte, Spanevello e Andreatta (2015), destacam ainda que os fatores que dificultam a permanência na propriedade e no meio rural são, principalmente, mas não unicamente, a dificuldade de matrimônio, dificuldades de acesso à educação, a própria redução da população no meio rural e a dificuldade de autonomia na propriedade, que permanece sendo administrada pelos pais.

Desta forma, percebe-se que muitos são os fatores que podem contribuir ou não para a permanência na propriedade rural, mas independentemente dos fatores capazes de motivar os jovens a deixar o meio rural, o fato é que hoje as novas gerações estão mais voltadas a reproduzir os projetos individuais e não necessariamente os coletivos familiares. Nesse sentido, Matte, Spanevello e Andreatta (2015), enfatizam que a decisão dos pais pelo sucessor está diretamente relacionada com a própria vontade do filho em ficar e assumir a propriedade.

No estudo os fatores que têm contribuído para a permanência do jovem na atividade leiteira por ordem de prioridade, são: melhores condições financeiras (renda), e em sequência a convivência familiar, e os demais fatores que foram estabelecidos foram saúde, lazer e assistência técnica, como fatores relevantes para a continuidade dos jovens nas propriedades, os participantes da pesquisa também anexaram aos fatores o apoio do setor público e o gosto pela atividade.

Do mesmo modo, no que diz respeito a atividade leiteira Matte et al. (2019), argumentam que no conjunto de filhos de agricultores que pretendem permanecer na atividade, a principal justificativa reside no fato de que a atividade desenvolvida nas propriedades, especialmente a bovinocultura de leite, possibilita boa fonte de renda, podendo oferecer um bom padrão de vida no meio rural. No mesmo sentido, para Breitenbach e Corazza (2017), as perspectivas são positivas quanto à continuidade dos jovens nas propriedades rurais, quando encontram propriedades bem capitalizadas, com renda satisfatória e boas condições de trabalho e gestão.

Nesta linha de pensamento de destacar a renda, Boessio e Doula (2016), enfatizam que observar pelo ângulo econômico os motivos que levam à permanência ou não do jovem no campo é fundamental na medida em que limitações econômicas ainda persistem, visto que isto é um dos fatores motivadores para a saída do campo e busca por melhores oportunidades de renda fora do meio rural.

Toda esta atenção para a permanência no meio rural é porque de acordo com Breitenbach e Troian (2020), esta é uma decisão a ser tomada pelos jovens rurais e que interfere não só no seu futuro, mas também no destino das comunidades rurais onde vivem, além disso, também pode ser influenciada por aspectos emocionais, como valorização das tradições familiares e orgulho em ser agricultor.

A perspectiva de continuidade ou não da agricultura/pecuária familiar bem como a ocupação de agricultor/pecuarista é influenciada por diversos fatores. Esses fatores estão entrelaçados e relacionados às condições sociais e econômicas da família, das propriedades e do meio rural, que auxiliam na permanência dos jovens, tanto no meio rural como na

continuidade das atividades em si (MATTE et al., 2019). Segundo os mesmos autores, relacionando isso a atividade leiteira:

A permanência do jovem do meio rural, tanto na agricultura familiar como na pecuária familiar, envolve um conjunto de fatores, entre eles a escolha e a vontade em permanecer no meio rural e na atividade. Entretanto, escolher permanecer não é suficiente, a escolha deve estar acompanhada da oportunidade para realizar sua vontade, desenvolver a atividade almejada e, sobretudo, de autonomia sobre suas ações e decisões na propriedade. Portanto, deve-se ficar atento ao fato de que a permanência não envolve tão somente a escolha do jovem, mas, sobretudo, a presença de condições para que esse possa exercer a atividade com liberdade. Entre os filhos entrevistados que não pretendem permanecer, existem jovens que não almejam seguir na atividade, contudo existem muitos jovens que construíram projeto em torno da vontade de permanecer, mas não tiveram as condições necessárias para isso (MATTE et al., 2019, p.29).

Diante de tantos fatores que podem influenciar ou não na permanência dos jovens os antes mencionados, faz-se necessário analisar como se dá a relação familiar e a permanência do jovem na atividade leiteira, conforme será discutido no próximo item.

### **3.2 A relação familiar e a permanência do jovem na atividade leiteira**

No trabalho desenvolvido por Breitenbach e Corazza (2017), os jovens reconhecem aspectos positivos relacionados ao campo, dentre os quais se destacam: a qualidade de vida e a possibilidade de menores gastos, que influenciam para a possibilidade de permanência. Assim, para Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), a decisão de permanecer ou não na propriedade rural, ocorre conforme os propósitos do indivíduo, ou seja, se o jovem sente que pertence ao contexto da agricultura familiar onde está inserido. É neste contexto que se insere as relações familiares e a intenção de permanência dos jovens na atividade leiteira.

Fatores relacionados aos aspectos familiares, de relacionamento interpessoal entre as gerações, tanto no que diz respeito às questões voltadas às práticas diárias dentro da propriedade, como nas motivações diretas da família, são fundamentais para que os jovens queiram permanecer no campo e serem os sucessores (BREITEMBACH; TROIAN, 2020).

Uma boa relação familiar depende de vários fatores e disposição para manter a harmonia, Mamede e Mamede (2015) defendem que, se os envolvidos se mostram maduros, o processo será muito mais fácil, bem como a consciência de que uma sucessão bem feita é do interesse de todos os envolvidos. O problema é o de sempre, a operação envolve seres humanos, impacta suas vidas e, mais do que isso, tem fortes implicações emocionais, por vezes em cenários e históricos pessoais e/ ou grupais explosivos (MAMEDE; MAMEDE, 2015).



Neste estudo buscou-se ainda, compreender como é a relação entre o jovem e os pais na atividade leiteira, cerca de 57% do total afirmaram ter uma boa relação, 14,6% disseram que possuem uma relação razoável e 28,0% dos jovens não se manifestaram a respeito da relação com os pais (Quadro 6).

**Quadro 6:** Relação familiares nas propriedades rurais da pesquisa

Descrição	Número de Propriedade	Porcentagem
Relação Boa	47	57,3%
Relação Razoável	12	14,6%
Não se manifestaram	23	28,0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Em alguns momentos do estudo os participantes relataram desavenças e dificuldades familiares, mas afirmaram que continuam focados no crescimento da propriedade, a respeito desta questão o participante 42, coloca que, “a relação é boa, compõem dificuldades, mas ao mesmo tempo você está fazendo algo que é seu”. Para Breitenbach e Troian (2020), fatores relacionados aos aspectos familiares, de relacionamento interpessoal entre as gerações, são fundamentais para que os jovens queiram permanecer no campo e serem os sucessores, tanto no que diz respeito às questões voltadas às práticas diárias dentro da propriedade, como nas motivações diretas da família.

Diante da confirmação de uma boa relação familiar surgiram muitas características positivas que afirmam os percentuais, segundo o participante 19, “tenho total incentivo para a permanência na atividade, sendo nossa relação boa”, o participante 24 destaca como eles atuam quanto aos trabalhos, “nossa relação é boa, pois quando um não pode o outro ajuda, dividimos nossos afazeres, mas também quando se precisa, trabalhamos todos juntos, “agora está melhor, estamos conversando bastante para ver aonde se deve melhorar” (participante 20), “a relação é boa, embora muitas vezes eles não nos incentivam a permanecer na produção pelas dificuldades encontradas no meio” (participante 50).

O participante 15 relata que, “todos cooperamos com os trabalhos a serem realizados na propriedade, desse jeito conseguimos dividir as tarefas que devem ser realizadas, não deixando alguém mais sobrecarregado”. Neste mesmo sentido o participante 49, argumenta que, “todos tem o que fazer e sabem seu serviço diário, as vezes alguém tira um dia para descansar pois passamos por uma fase de poucos animais em lactação, o que permite fazer isso”.

É bem boa, porque eu procuro inovar e sempre melhorar na atividade. Sempre tento dar a minha opinião, e se estou errada eles me corrigem. Então a minha relação com eles é ótima. Meus pais são muito unidos sempre um ajudando o outro, acredito que

para uma propriedade ir para frente tem que ter a união na família e o respeito com todos (PARTICIPANTE 31).

Os jovens que relataram possuir uma relação razoável, destacam que em alguns momentos ocorrem desentendimentos familiares, de acordo com o participante 64 “a relação é boa, sempre tem brigas, mas acho que isso é normal em qualquer família”, o participante 3 também acrescenta que, “a relação é normal, apesar de algumas discussões às vezes relacionadas à algumas tomadas de decisões”.

Já o participante 63 afirma que, “pode ser estressante, sempre há momentos tensos, mas já superamos muitas das dificuldades”, “difícil, pois geralmente não aceitam a minha forma de execução das atividades ou preferem executar da forma como eles aprenderam a executar” (participante 65). “Existe desconfiança, pois a 4 anos atrás tinham certeza em parar com o leite, até eu ter assumido a atividade leiteira” segundo o participante 10 e ainda a relação familiar “é média, há dias que é bom e tranquilo e tem dia ruins também” (participante 26).

De acordo com Nishitsuji (2009), o conflito de gerações é uma das questões mais presente nas empresas familiares, talvez porque estas podem apresentar a peculiaridade de ter presente o sucedido que detém o poder e seu possível sucessor. O primeiro dificilmente tem segurança na delegação plena e total do poder, e o segundo considera-se plenamente apto em assumir a responsabilidade, ressaltando que quanto mais fechada, autoritária e inflexível for a família, maior será o conflito vivenciado, podendo levar o sucessor a afastar-se da família (NISHITSUJI, 2009).

Como fator importante na relação familiar e na atividade leiteira, também destacou-se a presença e protagonismo das mães, no caso do participante 16, “a minha mãe é a mais ativa na atividade, e meu pai participa menos”, essa é a realidade de muitas das propriedades do estudo, segundo o participante 40, “ambos gostam do que fazem, mas meu pai lida mais com a lavoura e a mãe com as vacas”. Para o participante 46 “Minha mãe e eu que tomamos a frente na produção leiteira, meu pai e minha irmã ajudam um pouco, mas não é muito, meu pai ajuda mais na silagem e no quesito das pastagens, mas quem tira leite é minha mãe e eu”.

Sobre o protagonismo das mães dos jovens do estudo, Moreira e Spanevello (2019), afirmam que a sucessão feminina tem ocorrido em propriedades caracterizadas como minifúndios e pequenas propriedades, onde a principal atividade produtiva é a pecuária leiteira, o investimento nesta atividade tem sido a principal estratégia mobilizadora da sucessão neste tipo de propriedade.

Muitos foram os relatos que ressaltavam a importância da mãe para o desenvolvimento

da atividade leiteira, o participante 61 afirmou que, “meu pai não gosta muito de vaca, como ele diz, já minha mãe e namorada gostam da atividade”, o participante 62 também argumenta que, “meu pai gosta de manter a atividade leiteira dentro da propriedade, por que essa atividade gera uma renda mensal”.

No que diz respeito especificadamente a produção de leite, alguns relatos ainda deixaram claro que pretendem parar futuramente, que preferem a produção de grãos e a produção de leite é para que possam se manter, visto que, se trata de uma renda mensal. Segundo o participante 4 eles vão “continuar mais um ano até o meu irmão se formar, e depois parar com a atividade, ficando só com o cultivo de grãos”, o participante 66 alega que, “quando os pais se aposentarem pretendem parar, a produção leiteira é só pra se manter por enquanto”.

De forma geral Weber et al. (2020), os ensinamentos repassados aos filhos sobre o trabalho agrícola e a propriedade, através da inserção dos filhos na aprendizagem do trabalho são importantes para criar o estímulo a permanência dos filhos, pois fortalecem a identidade entre o sucessor e a propriedade rural.

Segundo Oliveira e Filho (2018), o ingresso de um membro da segunda geração no empreendimento familiar representa a oportunidade de quebra da linearidade deste ciclo, pois o jovem ingressa na fase em que o empreendimento está em sua maturidade e vai desenvolvendo seus conhecimentos e aptidões/habilidades, de forma a conferir ao negócio novo ânimo e dotá-lo de novas perspectivas.

Assim, existirá a possibilidade do ingresso e participação de um sucessor, para no início atuar junto com a geração anterior e no futuro assumir o comando do negócio, com competência para manter a organização produtiva revigorada, desenvolvendo e ampliando seus horizontes dentro dos cenários produtivos do agronegócio.

Diante das relações familiares dos jovens das propriedades familiares do estudo, foi possível verificar que a grande maioria das famílias possuem uma boa convivência e entendimento, mas que em contrapartida há alguns relatos de brigas com diferentes opiniões, na questão da atividade leiteira se destacou muito a figura materna e que em algumas propriedades pretendem parar com a atividade futuramente e permanecer apenas com culturas anuais, como os grãos e gado de corte.

Quando os jovens foram questionados a respeito de suas intenções de permanência nas propriedades rurais a grande maioria se posicionou favorável a ficar no empreendimento da família, mas chamou atenção que há um grande número de jovens ainda indecisos e que ainda não tomaram a decisão, diante disso é importante destacar que a relação familiar e a renda pode contribuir para a decisão destes jovens.

A respeito dos fatores que contribuem para a permanência dos jovens nos empreendimentos familiares rurais, os jovens que participaram da pesquisa elencaram a renda em primeiro lugar, está representada pelo lucro da atividade desenvolvida e a remuneração salarial, em segundo lugar ficou a convivência familiar, está que foi muito citada nas respostas do estudo, apesar de parecerem pontos diferentes, estão diretamente relacionadas estas variáveis: renda e relação familiar.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou muitas mudanças na formação dos empreendimentos rurais que trabalham com a produção de leite, de maneira geral as famílias estão menores e tem menos filhos, mesmo assim mais da metade delas tem no mínimo dois possíveis sucessores e que, a maior parte dos irmãos demonstra intenção de permanecer na propriedade da família. Do mesmo modo as famílias estão buscando profissionalização na atividade leiteira para atender ao consumidor cada vez mais seletivo.

Fatores como a renda e a convivência familiar têm sido os principais contribuintes para a permanência dos filhos junto a família, assim a harmonia entre a renda e a convivência familiar tem sido capaz de contribuir para a continuidade dos empreendimentos possibilitando a permanência de sucessores familiares na atividade leiteira.

Além disso, o estudo também mostrou que as propriedades que possuem mais de uma fonte de renda e maior área de terra, tem maior capacidade de dar sustentabilidade a permanência dos sucessores. Sobre as intenções de permanência dos possíveis sucessores a grande maioria pretende permanecer, mas chamou atenção o grande número de jovens ainda indecisos sobre isso.

Sobre a relação familiar dos jovens participantes, constatou-se que quase 60% possuem boa relação com os pais, que o restante tem uma convivência razoável ou não se manifestaram, ainda se destacou bastante a figura da mãe e sua atuação na atividade leiteira, pois tinham mais afinidade com esta atividade.

Como ações que podem ser desenvolvidas para atrair os jovens indecisos a permanecerem nas propriedades destaca-se aquelas que trabalhem a proximidade com a família, o meio rural como ambiente saudável, com qualidade de vida e mais segurança, que busquem valorizar o gosto pelas atividades desenvolvidas e demonstrem orgulho em contribuir para a produção de alimentos do mundo.

Todavia, também se destaca a oportunidade de trabalhar um planejamento do processo sucessório familiar, este que pode auxiliar na organização das atividades desempenhadas nas propriedades, estruturando metodologias que busquem a boa convivência familiar entre as diferentes gerações e a perpetuação do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BERTUZZI, Daiane; PASKULIN, Lisiane Girardi Manganelli; MORAIS, Eliane Pinheiro de. **Arranjos e rede de apoio familiar de idosos que vivem em uma área rural**. Texto & Contexto - Enfermagem, vol.21 no.1 Florianópolis Jan./Mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072012000100018>

BOESSIO, Amábile Tolio; DOULA, Sheila Maria. **Jovens rurais e influências institucionais para a permanência no campo: um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária do Triângulo Mineiro**. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 17, n. 3, p. 370-383, jul./set. 2016.

BOSCARDIN, Mariele; CONTERATO, Marcelo Antonio. **As mudanças nos padrões sucessórios e suas implicações no destino das propriedades entre agricultores familiares no norte do Rio Grande do Sul**. 2017 Estudos Sociedade e Agricultura 25(3):671 DOI: 10.36920/esa-v25n3-9

BREITENBACH, Raquel; CORAZZA, Graziela. **Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil**. Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (Nº 29). 2017

EDUCAPOINT. **Brucelose e tuberculose: como e por que fazer a certificação**. 2019. Disponível em: [www.educapoint.com.br](http://www.educapoint.com.br)

FACTORI, Marco Aurélio. **Produção de leite em pasto: simplicidade que o sistema oferece**. 01/07/2010. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/colunas/marco-aurelio-factori/producao-de-leite-em-pasto-simplicidade-que-o-sistema-oferece-64008n.aspx>

FUNDAÇÃO ROGE. **Gado leiteiro: Qual sistema de produção é mais viável?** 24 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.fundacaoroge.org.br/blog/vantagens-e-desafios-dos-diferentes-sistemas-de-confinamento>

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Um Projeto de Pesquisa**. 4. ed., São Paulo, Editora Atlas S.A. 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria de ciência e iniciação à pesquisa**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2013.

KUMMER, Rodrigo. **Juventude rural e permanência: ruralidades e urbanidades representadas no Extremo Oeste de Santa Catarina**. XXXI Congresso Alas, Uruguai, 2017. Disponível em: [https://www.easyplanners.net/alas2017/opc/tl/2824\\_rodrigo\\_kummer.pdf](https://www.easyplanners.net/alas2017/opc/tl/2824_rodrigo_kummer.pdf)

MAIA, Alexandre Gori; BUAINAIN, Antonio Marcio. **O novo mapa da população rural brasileira**. Confins, 2015. URL: <http://journals.openedition.org/confins/10548>; DOI: <https://doi.org/10.4000/confins.10548>

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis**. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MARTINS, Fernanda. **Estratégias de manejo nutricional para sistemas de leite a pasto**. 11/12/2020. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao-de-leite/estrategias-de-manejo-nutricional-para-sistemas-de-leite-a-pasto-223198/>

MATTE, Alessandra; SPANEVELLO, Rosani Marisa; ANDREATTA, Tanice. **Perspectivas de sucessão em propriedades de pecuária familiar no município de Dom Pedrito - RS**. *Holos*, 1, 144-159. (2015).

MATTE, Alessandra; SPANEVELLO, Rosani Marisa; LAGO, Adriano; ANDREATTA, Tanice. **Agricultura E Pecuária Familiar: (Des)Continuidade Na Reprodução Social E Na Gestão Dos Negócios**. v. 15, n. 1 (2019).

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa. **Modelos sucessórios em propriedades rurais: um estudo no município de Cruz Alta/RS**. v. 28 n. 46 (2019): Temática Livre - Jan/Jun /2019. <https://doi.org/10.22295/grifos.v28i46.4563>

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo Da Sucessão Em Organizações Familiares Na Microrregião De Cornélio Procópio**. Dissertação De Mestrado - Universidade Federal Do Paraná Setor De Ciências Sociais Aplicadas Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração Mestrado E Doutorado Em Administração Área De Concentração: Estratégia E Organizações. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Márcia Freire; MENDES, Luciano; VASCONCELOS, Andrea Costa van Herk. **Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. (2020). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>

OLIVEIRA, Walber Machado de; FILHO, José Eustáquio Ribeiro Vieira. **Sucessão nas Fazendas Familiares: problemas e desafios**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea 2018

SAKAMOTO, Camila Strobl. **Mudanças na composição das famílias e impactos na distribuição de rendimentos: um comparativo entre áreas rurais e urbanas no Brasil**. 2014. 138 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286500>.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TROIAN, Alessandra. **Jovens, Continuidade Ou Extinção Da Agricultura Familiar?. 2009. disponível em:** [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4\\_questao-de-genero/jovens-continuidade-ou-extincao-da-agricultura-familiar.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4_questao-de-genero/jovens-continuidade-ou-extincao-da-agricultura-familiar.pdf) 2009

VICENTE, Henrique; SOUZA, Liliana. **Família multigeracional: Estruturas típicas. Contributo para a avaliação do sistema familiar.** CEPES, 20<sup>o</sup>7. 46. 143~166. 2007.

WEBER, Camila; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos. **Os elementos condicionantes para seguir na ocupação de agricultor: apontamentos a partir de estudos brasileiros e internacionais.** Revista Latinoamericana De Estudios Rurales, Vol 5, No 10 (2020). Disponível em: [http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage\\_es\\_ES.jpg](http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage_es_ES.jpg)

### 3 ARTIGO II

## RELAÇÕES DE GESTÃO E SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA

Autora: Larissa de Souza Zambiasi  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Claudia Maria Prudêncio de Mera  
Coorientador: Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira

### Resumo

Compartilhar a gestão de uma propriedade familiar rural e ter uma boa convivência entre pais e filhos, são fatores que contribuem para reprodução e continuidade das famílias no meio rural. Este estudo buscou analisar a relação entre as diferentes gerações, na gestão e sucessão familiar na atividade leiteira, destacando a tomada de decisões, a proposição de investimentos, e a remuneração salarial. Como metodologia foi realizada uma pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com coleta de dados qualitativos e quantitativos. Participaram da pesquisa, 82 jovens filhos de produtores de leite em diferentes municípios no estado do Rio Grande do Sul. No que se refere a gestão das propriedades o estudo demonstrou que algumas famílias já tem compartilhado as tomadas de decisões juntos com os filhos, embora os jovens tenham dificuldades em propor mudanças e investimentos na propriedade. Por fim, percebe-se que ainda há muitos conflitos e divergências de opiniões entre as gerações que convivem no mesmo espaço na atividade leiteira.

**Palavras-Chaves:** Pais; Sucessores; Gestão; Relacionamento.

### Abstract

Sharing the management of a rural family property and having a good relationship between parents and children are factors that contribute to the reproduction and continuity of families in rural areas. This study sought to analyze the relationship between the different generations, in the management and family succession in the dairy activity, highlighting the decision making, the salary remuneration. As methodology, an exploratory, bibliographic and descriptive research was carried out, with collection of qualitative and quantitative data. 82 young children of dairy farmers participated in the research in different municipalities in the state of Rio Grande do Sul. With regard to property management, the study shows that some families have already managed to recover their decisions together with their children, although the young people have difficulties in proportions of investments in property. Finally, it is clear that there are still many conflicts and divergences in news between the generations that live together in the same space in the dairy activity.

**Key words:** Parents; Successor; Management; Relationship.



## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

São muitos os temas que envolvem a continuidade de jovens sucessores em empreendimentos familiares no meio rural, hoje a sucessão de empresas familiares rurais é um tema bastante abordado por todos aqueles que se preocupam com a produção de alimentos para o futuro e com a continuidade de comunidades rurais. Neste estudo, buscou-se abordar temas que são cruciais para a boa convivência familiar entre pais e filhos e para continuidade do empreendimento familiar no meio rural.

Um destes temas é a gestão das atividades familiares rurais, que conta com a presença de pais e filhos com formações e experiências de vida diferentes, onde as vezes surgem muitas ideias para um mesmo processo, diante disto tem-se um cenário propício para a geração de conflitos familiares, estes que podem prejudicar e influenciam negativamente a sucessão das atividades desenvolvidas no meio rural.

Dentre a rotina da propriedade familiar, a gestão e a tomada de decisão são fatores que devem ser compartilhados com os membros da família, visto que existe um trabalho em conjunto onde todos devem contribuir, da mesma forma, a proposição de novos investimentos e mudanças futuras para melhor desenvolvimento do negócio.

Mas esta relação com os pais, abertura para participar e opinar na gestão, nem sempre acontece com naturalidade, em muitos casos todo este processo está sobre a responsabilidade de apenas uma pessoa, está representado pela figura do pai que tem todo o controle do negócio. Além disso, outro fator importante é a remuneração dos integrantes, estes que contribuem com o trabalho diário na propriedade familiar, mas que nem sempre possuem algum retorno financeiro.

Frente a esses fatores, o presente estudo buscou evidenciar como está a relação entre as diferentes gerações na gestão e sucessão da atividade leiteira, de modo mais específico, na tomada de decisões, na proposição de investimentos e na remuneração salarial.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória por investigar o ambiente de estudo, que segundo Köche (2013), é um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características essenciais das variáveis que se quer estudar, ou seja, descreve ou caracteriza a natureza dessas variáveis.

Também está caracterizada como pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (2013), estuda as relações entre duas os mais variáveis, constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial a descrição das características, suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto a abordagem, caracteriza-se como pesquisa quantitativa e qualitativa, para Sampieri el al. (2013), a pesquisa quantitativa está baseada na medição numérica e estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias, já a pesquisa qualitativa, utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

A pesquisa foi realizada de forma online em período de isolamento social em razão da Pandemia da Covid-19. A pesquisadora fez abordagem pelas redes sociais pessoais, como o Facebook, Instagram e WhatsApp, através de foto (figura 1) e também vídeos explicativos divulgando o trabalho, assim, entrou em contato com os jovens que se enquadraram nas delimitações do trabalho, que eram: solteiros, a partir de 15 anos e que residissem na propriedade dos pais, ouve também o contato através da indicação de outros jovens, depois enviou-se as perguntas em um documento do Microsoft Word.

**Figura 1:** Divulgação da pesquisa da autora do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para coleta de dados foi utilizado formulário (Apêndice 1), contendo perguntas abertas e fechadas, e o período de coleta de dados foi de 05/05/2020 até 25/08/2020. Fizeram parte da pesquisa 82 jovens produtores rurais, com idade entre quinze e 30 anos, solteiros e que

residissem nas unidades de produção rural junto com os pais, com diversos sistemas de produção de leite em 34 municípios do Rio Grande do Sul.

Os municípios foram: Rondinha(17), Sarandi(9), Pontão(8), Coqueiros do Sul(7), Santa Rosa(3), Constantina(3), Planalto(3), Victor Graeff(2), Taquaruçu do Sul(2), Novo Xingu(2), Não-Me-Toque(2), Nova Palma (1), Segredo(1), Vista Alegre(1), Teutônia(1), Almirante Tamandaré do Sul(1), Rodeio Bonito(1), Ijuí(1), Ronda Alta(1), Colorado(1), Cerro Largo(1), Marau(1), Santo Cristo(1), Soledade(1), Dois Irmãos das Missões(1), Esperança do Sul(1), Engenho Velho(1), Rio dos Índios(1), Tenente Portela(1), Três Palmeiras(1), Santa Bárbara(1), Nova Boa Vista(1), Quinze de Novembro(1), Palmitinho(1) e Três Passos(1). Ou seja, em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Para os dados qualitativos foi realizada análise de conteúdo, com base em comunicações e textos analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. De acordo com Bardin (2011), este método divide-se em três fases: pré-análise das respostas dos participantes da pesquisa, exploração do material, onde são escolhidas as categorias para análise, e por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, já para os dados quantitativos, utilizou-se o Excel.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir dos dados qualitativos da pesquisa foi possível agrupar as respostas com número e percentual relacionado às propriedades, também fazer uma análise do conteúdo baseado nas respostas dos jovens, embasando a discussão com referências sobre os temas relacionados a gestão de uma propriedade familiar rural, como a tomada de decisão, proposição de investimentos, a questão da remuneração salarial dos jovens e não menos importante a relação familiar com os pais.

#### **3.1 Gestão da Propriedade Familiar Rural**

A participação do jovem nos processos administrativos de um empreendimento rural, possui ligação com a habilidade de planejar e gerir os meios produtivos e financeiros, estes que são adquiridos por meio de um processo educativo, onde o pai permite a participação do jovem nas decisões da família, visto que isso é fundamental para a formação de um comportamento responsável (BREITEMBACH; TROIAN, 2020).

Nesta linha de pensamento Moreira et al. (2020), dizem que os pais podem criar oportunidades a fim de que os filhos realizem investimentos para determinada atividade, tomem decisão sobre a compra de novas áreas e maquinários, sejam os responsáveis pelo atendimento e recepção de técnicos e vendedores na propriedade, decidam sobre a venda da produção, aplicações e investimentos, incentivo a pesquisar inovações tecnológicas para propriedade rural. Segundo Oliveira e Filho (2018):

[...] a maioria dos empreendimentos agropecuários foi formada para ser administrada por uma única pessoa. As habilidades, o conhecimento, o tempo disponível, a idade e a motivação dessa pessoa – o fazendeiro – sempre foram os condicionantes do crescimento do empreendimento. A possibilidade de ter um membro da geração descendente na administração e operação da fazenda suscita questionamento de ordem prática quanto à capacidade do empreendimento de sustentar duas famílias – a do pai e a do filho (OLIVEIRA; FILHO, 2018, p.18).

Com a necessidade de equilibrar a presença de duas gerações diferentes na gestão da propriedade rural, incentivar os filhos a participar da gestão é um fator positivo, em concordância com isso Breitembach e Troian (2020), argumentam que a falta de abertura dos pais para que os filhos participem nas tomadas de decisões é uma das principais causas para reduzir o interesse em serem os gestores da unidade de produção.

Neste contexto, Breitembach e Corazza (2017), afirmam que o envolvimento dos jovens em questões importantes na propriedade, como na gestão e nas atividades operacionais agropecuárias, é um condicionante para a permanência dos mesmos no meio rural.

No que diz respeito ao modo de fazer a gestão de suas propriedades, neste estudo, surgiram inúmeras características e maneiras de pensar sobre como gerir a propriedade. Em grande parte das propriedades dos jovens que participaram do estudo, os gastos e lucros da propriedade são anotados mensalmente, poucos relataram que fazem anotações diárias, relataram que através de conversa e observação dos números decidem as estratégias a serem realizadas.

De acordo com o participante 48, “estabelecemos um ponto de corte referente a produção, certa quantidade de animais em lactação, custos fixos, e a meta de onde queremos chegar”. “Os gastos e as contas a serem pagas são anotadas em um caderno para ter controle da quantia de dinheiro gasta. Dessa forma não é utilizado mais do que será recebido no mês. Assim também pode se ter uma ideia do quanto vai sobrar” (participante 15).

A respeito de estabelecer metas e trabalhar com planejamento, o participante 80 destaca que, “a gestão é feita em conjunto, e é feito um planejamento anual e definidas algumas metas

a serem alcançadas”, alguns dos participantes se pronunciaram no sentido de trabalhar de maneira segura as questões financeiras, segundo o participante 60 “gastamos dinheiro só para gastos necessários, temos controle rigorosos nos gastos e investimentos”, e ainda o participante 79 acrescentou que a gestão “é feita de forma segura e com os pés no chão, procurando ajuda técnica para a melhor decisão”.

Em outros casos as famílias estão em processo de implantação e melhorias no que diz respeito a gestão das propriedades rurais, para o participante 69, “acredito que deveria ser feita com mais precisão e mais assiduidade, pois é feita com anotações somente dos valores mais significativos e não fica registrado, somente é feito um balanço no final do mês, estamos em processo de melhoria deste setor”.

Sobre as metodologias usadas para fazer a gestão das propriedades que participaram do estudo, a que se destacou por ser a mais utilizada pelos participantes foram as anotações em cadernos, presente em 63,4% dos empreendimentos familiares, em seguida evidenciou-se as anotações em cadernos em conjunto com planilhas/tabelas de Excel com cerca de 20,7% das propriedades usando.

Existem famílias (7,3%), que só usam as planilhas/tabelas de Excel, posteriormente associou-se o uso de anotações em cadernos com alguns sistema de gerenciamento, estes presentes em 4,8% das propriedades, surgiu ainda algumas propriedades que faziam uso de três metodologias diferentes, sendo elas as anotações em cadernos, planilhas/tabelas do Excel e sistemas de gerenciamento com cerca de 2,4% de uso, e ainda uma propriedade relatou que não faz uso de nenhuma método de gestão.

**Quadro 1:** Métodos para registros diários de gestão usados nas propriedades.

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Anotações em Cadernos	52	63,4%
Anotações + Excel	17	20,7%
Planilhas de Excel	6	7,3%
Anotações + Sistema	4	4,8%
Anotações + Excel + Sistema	2	2,4%
Não usamos nada	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

A respeito dos produtores que realizam anotações de indicadores financeiros em cadernos, também surgiu com característica pesquisas e análises de mercado e o arquivamento de notas, segundo o participante 32, “meu pai tem um caderno de anotações e separa as notas de compra em pastas, ainda não fizemos um controle de custos, algo que pretendo fazer futuramente”.

Ainda se destacou o exemplo de propriedades que costumam fazer uso de um livro caixa, onde registram todas as entradas e saídas financeiras, e ainda notou-se que alguns jovens estão cientes da importância de melhor trabalhar os indicadores financeiros do empreendimento, segundo o participante 31, “é feito em um caderno só para a gestão da propriedade, mas estou aprendendo a mexer melhor no Excel (planilha eletrônica) e daqui uns meses será feito no Excel a gestão”.

De acordo com os participantes a gestão também é realizada por meio de planilhas/tabelas de Excel, ou seja, algumas propriedades já contam com a inserção de uso computacional como instrumento para auxiliar na gestão, de acordo com o participante 34, “é feita em uma planilha direcionada a cada seguimento da propriedade”, de acordo com o participante 49 eles usam “planilha do Excel, aonde temos o controle de tudo que entra e sai da propriedade”.

Para o participante 9 a gestão, “é feita através da tabela no Excel em relação aos custos, entradas e saídas, também na parte do processo produtivo, e depois quando termina o mês olhamos se aquelas estratégias estão demonstrando diferença na propriedade ou tem que melhorar ou adaptar”, o participante 51 ainda destaca que contam com mais suporte, “trabalhamos através de planilhas do Excel com auxílio de técnicos, entretanto este modelo de gestão foi implantado neste ano, anteriormente era feito através de anotações”.

Em algumas propriedades os produtores realizam anotações em cadernos e depois fazem uso das planilhas/tabela, o participante 3 relatou que, “o meu pai anota tudo em cadernos e tabelas impressas via Excel”, neste sentido o participante 21 também disse “anotamos todas as entradas e saídas de dinheiro e posteriormente passando para a tabela do computador”. Referente as planilhas/tabelas de Excel, estas continham tabelas financeiras, de controles sanitários, reprodutivos entre outros, organizado por instituições como o Sebrae, Senar e Emater.

Algumas propriedades ainda relataram que não fazem uso e nem anotam nada sobre a propriedade, segundo o participante 13, “na nossa propriedade não é colocado tudo na ponta do lápis”, e ainda surgiu a questão de que alguém da família guarda tudo na cabeça, o participante 46 destacou que a gestão, “é feita pelos meus pais, um pouco anotado, mais a maioria é de cabeça mesmo”.

No que diz respeito a pessoa que realiza a gestão e está à frente da propriedade surgiu como resposta a família (18,2%), o pai (17,0%), o jovem (4,8%), o técnico ou veterinário contratado (4,8%), ou contam com um contador externo (1,2%). Segundo o participante 30, “as decisões são tomadas pelo pai, o restante apenas acata”, e ainda o participante 71 relatou que

ele, “não entende, quem lidera os negócios é o pai e não tem muito abertura comigo sobre isso”.

Para Weber et al. (2020), geralmente os pais desejam se manter ativos e produtivos na gestão da propriedade, relutam em planejar ou mesmo fazer a sucessão, pois a renúncia ao controle da propriedade os coloca em um papel mais periférico, tendo em vista que os filhos seriam os gestores principais a partir da sucessão, dizem que não saberiam o que fazer se cessassem permanentemente o gerenciamento da atividade agrícola.

Os dados da pesquisa são corroborados por Moreira e Spanevello (2019), quando afirmam que, na maioria dos empreendimentos, os sucessores não têm a gestão plena sobre o negócio, tanto administrativa como sobre a renda da família, e é grande a presença do patriarca, principalmente sobre a gestão financeira da propriedade, assim os sucessores têm mais participação na gestão produtiva da propriedade..

Sobre a questão de o pai estar à frente e cuidar de tudo sobre a gestão, o participante 36 trouxe que, “a gestão da propriedade é feita pelo meu pai, ele faz as compras e guarda as notas fiscais e as demais vezes ele anota, e a minha mãe o ajuda nas atividades também” e ainda destacou-se as questões bancárias onde o participante 56 disse, “é só meu pai quem lida com os números e bancos”, desta forma o pai é o responsável pelas transações financeiras, busca de orçamentos, entre outros.

Segundo Matte et al. (2019), em grande parte das propriedades são os pais que detêm o controle sobre a renda e grande participação sobre a gestão administrativa da propriedade, têm o controle financeiro dos lucros e estão afrente de todas as decisões do empreendimento. A ausência de autonomia para modificar até mesmo a forma de condução de uma atividade já existente na propriedade, no manejo dos animais ou na produção das lavouras, desestimula os filhos a permanecerem na propriedade e, em consequência, nem sempre os prepara de maneira plena para a condução de uma propriedade rural.

Em outros exemplos os jovens participantes da pesquisa destacaram que a gestão é realizada por toda a família onde existe diálogo com os pais e todos dão opiniões. E ainda tem muitas propriedades, que contam com a ajuda e suporte dos técnicos, agrônomos, veterinários, zootecnista, entre outros, segundo o participante 41, “a gestão de nossa propriedade feita através de acompanhamento técnico, avaliando o desempenho produtivo e econômico, com registros de dados e tomadas de decisões coletivas”.

Algumas propriedades ainda relataram que é um contador que os ajuda a fazer a gestão do empreendimento, além destes alguns dos jovens participantes comentaram que estão começando a fazer a frente na gestão da propriedade, segundo o participante 67, “no momento estamos pecando um pouco nesta parte, porém já comecei anotar os gastos relacionados à cada

atividade”. Outros jovens disseram que estão começando a participar da gestão, que estão indo calmamente e aos poucos sugerindo novas ideias.

Do mesmo modo, foi verificado em estudos de Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), que a gestão compartilhada entre pais e filhos, mesmo ocorrendo alguns conflitos nos processos de tomada de decisões, são fatores vistos de forma positiva e permitem mudanças significativas no processo de trabalho do empreendimento rural familiar.

De maneira geral a pesquisa realizada neste estudo evidenciou que o uso de caderno para anotações ainda é o principal instrumento de gestão nas propriedades dos jovens, porém muitos já sinalizaram que estão buscando mudanças por meio de metodologias que auxiliem na melhor organização e controle dos dados financeiros.

Além disso, foi possível analisar que existem famílias que compartilham a gestão e outras que tem mais restrição quanto a gestão do negócio, vale destacar que muitas propriedade contam também com algum suporte de pessoas de fora do empreendimento e foi evidenciado a importância de uma gestão que agregue a opinião e as ideias dos jovens sucessores no processo administrativo, assim como na tomada de decisão.

A respeito da participação do jovem na tomada de decisão, Weber et al. (2020), afirma que quando a família tem interesse em ter sucessor, ela investe inclusive deixando parte das decisões para o jovem, permite crescentes exibições de comprometimento, habilidades e conhecimentos aprimorados capazes de promover mudanças na trajetória do empreendimento.

Sobre outro aspecto da tomada de decisão, geralmente migram jovens de variadas condições sociais, tanto os que possuem restrições econômicas, quanto aqueles que possuem pujança de renda, essa variação denomina-se critérios objetivos da tomada de decisão, para alguns é a falta de condições, para outros pode significar libertação (KUMMER, 2017). Ou seja, a tomada de decisão de um jovem é amparada por percepções individuais de suas realidades.

A respeito da participação e quem é a pessoa que toma as decisões, sendo considerada a liderança nas propriedades rurais, o que mais se destacou com 35,3% do total foram às decisões que são compartilhadas por todos da família, o que mais apareceu individualmente foi a figura do pai com 24,3% das decisões, e somente o jovem 7,3%, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2:** Responsável pela tomada de decisões na propriedade

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Todos juntos	29	35,3%
Pai	20	24,3%
Pai e mãe	15	18,2%
Pai e filho	8	9,7%



Pai e avô(ó)	2	2,4%
Padrasto e mãe	2	2,4%
Jovem	6	7,3%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

A tomada de decisão conjunta é corroborada pelos participantes: “todos tem voz nas decisões relacionadas à propriedade” (participante 35). “As decisões são todas tomadas em família, tudo é decidido com conversas e respeitando a opinião do próximo, decisões mais simples são geralmente decididas entre mim e meu pai, algumas também com meu irmão, poucas coisas envolvem minha mãe.” (participante 23). “A decisão é tomada em conjunto entre meus pais, filhos, consultores, funcionários e assistência técnica específica” (participante 63).

Para Matte e Machado (2016), o afastamento dos filhos das atividades é uma consequência direta da ausência de participação na tomada de decisões e na administração dos negócios da família, assim não os preparando para administrar o estabelecimento e não os estimulando a ver a vida no meio rural como viável.

Referente às propriedades onde é o pai quem toma as decisões: “é o meu pai, mas ele só toma a decisão se todos da família concordarem” (participante 10), “não é decidido sem antes os três estarem de acordo” (participante 64). Desta forma ficou evidente que mesmo a figura do patriarca sendo muito forte nas propriedades, os outros integrantes contribuem com ideias e na tomada de decisões. De acordo com Breitenbach e Troian (2020, p.32):

O domínio que o pai ainda exerce na propriedade, muitas vezes leva o mesmo a não querer escutar a opinião do filho, que - embora participe das atividades - não tem “voz” para coordená-las ou opinar sobre elas. [...] Portanto, a participação dos jovens na hora de tomar as decisões que dizem respeito à propriedade é menos expressiva, quando comparada à participação na realização das atividades braçais que são desenvolvidas na propriedade (BREITENBACH; TROIAN, 2020, p.32).

Ainda sobre a constante participação do pai em todas as tomadas decisões e baixa participação dos jovens, Weber et al. (2020), quando o agricultor não permite que os filhos participem das decisões das propriedades, acabam por estimular os filhos a migrar para o urbano em busca de melhores condições de vida.

A participação dos filhos na tomada de decisão também pode estar diretamente relacionada ausência de incentivo e estímulo dos pais, que já não veem a agricultura como uma boa alternativa e futuro para os filhos, em grande medida, a desmotivação dos pais está relacionada a dificuldades produtivas, como mudanças climáticas e a própria mudança nos preços e custos dos mercados (MATTE; MACHADO, 2016).

Sobre as decisões serem tomadas pelo pai e a mãe, o participante 8 afirma que, “meus pais fazem isso, mas antes de tomar qualquer decisão tem um diálogo”, assim destacou-se a questão do conhecimento e experiência dos pais frente as propriedades, o participante 15 ainda destacou que, “o pai e a mãe tomam decisões, mas normalmente a mãe, por ter mais visão sobre as decisões que devem ser tomadas, tentando dessa forma não prejudicar a propriedade”.

Sobre os responsáveis pelas tomadas de decisões, Moreira e Spanevello (2019), afirmam que, o controle financeiro, a distribuição dos lucros é responsabilidade dos pais, os quais impõe condições ou são os grandes responsáveis pela gerência destes valores que pertencem aos resultados. Segundo Matte e Machado (2016), não incluir o sucessor nas decisões da empresa ou afastá-lo das decisões pode resultar em várias consequências negativas, como o despreparo na hora de assumir ou agir quando uma decisão for totalmente dependente dele, e até mesmo fazer com que não se sinta mais parte do negócio, desestimulando-o a contribuir para a perpetuidade da organização.

Quanto as propriedade onde as decisões são tomadas em conjunto entre o pai e o filho, o participante 49 apontou que, “as decisões quem toma é o pai, pois ele ainda é o único com formação na área, mas como eu também estou cursando técnico em agropecuária eu dou minha opinião e tenho uma certa influência no rumo da propriedade”, ainda sobre os conhecimentos e habilidades de cada um na tomada de decisão o participante 52 disse que, “na atividade do leite sou eu, nas atividades de lavoura meu pai”, assim dividem as decisões de acordo com as competências individuais.

Em muitas propriedade, as famílias contam ainda com a presença de um avô(ó), o participante 30 afirmou que, “o pai e em seguida a avó, são quem tomam as decisões desde muitos anos”, e ainda o participante 32 relatou que, “meu pai e meu avô fazem isso, eu dou algumas opiniões, mas o veredito é deles”, como geralmente é muito respeitado a figura do avô(ó), por isso eles também exercem influência no andamento e decisões da propriedade.

Em algumas das propriedades do estudo são os jovens que toma as decisões, sobre isso o participante 41 trouxe que, “toda equipe colabora para a tomada de decisões, mas na atividade leiteira eu sou o gestor e quem toma as decisões”, e o participante 55 ainda afirmou que, “com participação de todos, mas a decisão final geralmente é minha”.

O estudo demonstrou que apesar os jovens participarem da gestão e tomada de decisão nas propriedades, ainda é o pai quem decide a maioria das coisas, mas isso tem mudado com o passar do tempo, pois muitos jovens relataram que já participam junto da tomada de decisão e alguns até decidem sozinhos.

Assim a realidade encontrada na pesquisa, foi a figura paterna tendo muito destaque no

momento da tomada de decisões, porém de maneira geral os jovens deixaram claro que embora a última palavra possa ser do pai, este compartilha com todos e deixa que os outros integrantes da família deem suas opiniões sobre todos os assuntos trabalhados no momento.

Outro fator de igual relevância para a permanência dos jovens é o espaço para expor suas ideias e propor novos investimentos, sendo que, muitas vezes, possuem formações técnicas e acesso a diferentes informações, com anseio para pôr em prática, testar diferentes formas de produzir e cultivar coisas em suas propriedade rurais, mas precisam de oportunidade para isso.

Em algumas propriedades isso é usado como estratégia para investir na propriedade e em sucessão familiar, a ideia é cativar potenciais sucessores, tais como investimentos em lavoura, área de terra, empresa de insumos agrícolas, unidade de recebimento de grãos e atividade leiteira (MOREIRA; SPANEVELLO, 2019).

No que diz respeito a proposição de iniciativa do jovem, para novos investimentos na propriedade rural, cerca de 46,3% disseram que não tem dificuldade, 30,4% comentaram que tem dificuldades em propor novos investimentos para a família, e 23,1% dos jovens possuem afirmam que um pouco ou as vezes tem dificuldade nesta questão.

**Quadro 3:** jovens e investimentos na propriedade

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Não tem dificuldade	38	46,3%
Sim, tem dificuldade	25	30,4%
Um pouco e as vezes tem dificuldade	19	23,1%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Os jovens que não tem dificuldade, geralmente possuem um bom relacionamento e diálogo com a família, segundo o participante 4, “meus pais sempre escutam as minhas opiniões e avaliam se vale realmente a pena realizar”, “a família é focada no crescimento na atividade e não temos dificuldade em propor investimentos”, (participante 59), o participante 34 ressaltou que, “sempre buscamos agregar novos equipamentos para facilitar o desempenho das funções”, neste mesmo sentido, o participante 79 afirma “a gente sempre procura se atualizar nas novas tecnologias disponíveis, estudando-as para ver a viabilidade dela na propriedade”.

Os jovens relataram de maneira geral que quando as ideias são viáveis e necessárias, sempre são aplicadas da melhor maneira. Neste contexto, Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), enfatizam que investimentos na aquisição de máquinas e equipamentos permite uma diminuição na quantidade e na força física do trabalho manual, o que pode explicar o número reduzido de pessoas nesses estabelecimentos rurais, assim não precisando de colaboradores de fora.

Essa questão também passa por um processo de conquistar a confiança dos pais, “agora não tem dificuldade, pois estou conversando para ver no que vamos investir, mas antigamente era o pai que tomava as decisões de investir” (participante 20), muitos afirmaram que, quando os investimentos são melhorias e vão gerar lucros, não tem dificuldade, e caso precisem recurso eles tem acesso a linhas de crédito financeiro.

A possibilidade de ter alguém de confiança para dividir a carga de trabalho, o desejo de estar próximo dos netos, entre outros, são fatores que fazem com que os pais, em geral, queiram ter um ou mais filhos trabalhando profissionalmente na fazenda. Contudo, isso implica o questionamento sobre se estão dispostos a dividir, a médio e longo prazos, a tomada de decisões do negócio, e invistam no patrimônio (OLIVEIRA; FILHO, 2018).

Os jovens que não tem dificuldade de propor investimentos estão inseridos na gestão e conhecem a realidade financeira do empreendimento, sobre este ponto o participante 23 trouxe que, “não tenho dificuldades como estou sempre ciente de nosso financeiro e geralmente meus investimentos são os mesmos que meus pais tem em mente”.

Por outro lado, os que relataram dificuldades em propor os investimentos na propriedade, afirmam que isso é consequência de uma série de influências como a instabilidade do mercado leiteiro, dos preços e do acesso ao crédito, segundo o participante 10, “sim tenho dificuldade e muito, pois a insegurança de ter que investir e não dar o retorno financeiro necessário”.

O participante 19 descreveu que, “a ausência de crédito bancário, devido a não ter documentação necessária”, e ainda destaca a questão de existir outras pendências financeiras, o participante 42 disse que, “de momento um pouco, pois meus pais têm contas que algum tempo eles não colheram muita coisa (safra de soja, trigo...)”. Segundo o participante 22, “o mercado do leite é de certa forma instável, assim gerando uma insegurança na hora de investir”, o participante 62 destaca também, “temos bastante dificuldades, principalmente por essas oscilações de mercado e pelo clima”.

Segundo o participante 48, “acho que todos temos medo de investir e acabar fazendo dividas” e ainda o participante 65 expõe que, “meus pais geralmente tem receio em aceitar a implantação de novas tecnologias, pois os mesmos acreditam que estas são caras e não apresentam um retorno adequado e viável ou não funcionam”.

Neste caso conforme, Moreira et al. (2020), as novas gerações necessitam experimentar a aplicação de novas ferramentas de gestão e tecnologia, esta condição é particularmente incômoda entre os jovens que passam por cursos técnicos ou cursos superiores e não encontram no pai receptividade para aplicar os novos conhecimentos na propriedade.

A questão da convivência e aceitação familiar está presente tanto na aceitação do jovem propor investimentos, quando de não conseguir fazê-lo, segundo o participante 7, “quando são propostas, dificilmente são postas em prática”, e ainda o participante 24 faz um apelo, “sim pois, na maioria das vezes meu pai é contra o que eu falo”. Quanto a este tema é importante destacar que muitas propriedades também tem a influência do avô(ó), o participante 2 relatou que, “a propriedade onde moramos é do meu avô, por isso a gente tem receio de investir”.

Essas relações familiares acabam causando insegurança no momento de fazer investimentos, o participante 52 diz que, “sim, porque há mais pessoas no mesmo pátio que não tem interesse”, ou ainda de acordo com o participante 32, “meu avô e meu pai são bastante conservadores e as vezes veem uma tecnologia ou uma inovação como um gasto”. Segundo o participante 80, “tenho um pouco de dificuldade, devido a idade avançada dos pais, os quais não querem mais aumentar a produção”.

De maneira geral os jovens têm proposto novas ideias de investimentos e mudanças que querem promover, mesmo quando não são escutados, mas o estudo evidenciou que muitas propriedades tem medo de investir em razão de dívidas dos produtores e das oscilações do mercado principalmente no mercado do leite, além disso os investimentos são mais difícil de serem trabalhado quando há mais de duas gerações vivendo na propriedade.

### **3.2 Remuneração salarial dos jovens na atividade leiteira**

No empreendimento rural é imprescindível refletir sobre a remuneração salarial dos jovens, estes que estão contribuindo com o desenvolvimento da propriedade, por isso é essencial que os pais distribuam a renda gerada pelos negócios da propriedade, considerando a forma como os sucessores são remunerados pelo trabalho executado.

Sobre a remuneração aos jovens na atividade leiteira, Matte e Machado (2017), afirmam que se há ausência de remuneração pelos seus serviços ou bonificações pela sua participação na produção e comercialização de produtos gerados no estabelecimento, isso pode representar um fator negativo e que é capaz de influenciar na decisão pela permanência no negócio, faz com que os jovens busquem outra realidade, por vezes, apenas para terem independência financeira.

Em concordância com isso Mamede e Mamede (2015) ainda argumentam que, este é um dos principais problemas em empresas familiares, que a remuneração deve ser feita por meio do pagamento pró labore, isto é, remuneração pelo trabalho desempenhado no negócio. Uma das questões abordadas na pesquisa foi justamente ao recebimento de remuneração salarial

proveniente da atividade leiteira e outras exercidas na propriedade, as respostas dos jovens foram variadas, conforme o Quadro 4.

**Quadro 4:** Remuneração pelo exercício na atividade agrícola.

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedades</b>	<b>Porcentagem</b>
Recebem remuneração salarial certa	37	45,1%
Recebem por meio das despesas com necessidades básicas, estudos, etc.	16	19,5%
Não recebem remuneração salarial	13	15,8%
Recebem remuneração quando precisam	11	13,4%
Recebem remuneração de fora da propriedade	3	3,6%
A renda é investida na propriedade	2	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Os jovens que recebem remuneração fixa afirmam: “o meu pai me auxilia com uma certa quantia por mês, além de uma participação referente às culturas de soja, milho, trigo” (participante 3). Ainda o “valor é estipulado em reunião, desta forma, organizados, todos os integrantes da família têm conhecimento do processo” (participante 25). Em estudos realizados por Breitenbach e Troian (2020, p.35):

Ainda como resultado do estudo, se constatou que os jovens participam das atividades realizadas nas propriedades, mas que a participação na tomada de decisão é menor, bem como poucos são remunerados pelo labor realizado na propriedade. Tal situação reforça a especificidade da agricultura familiar em que as atividades são feitas pelo núcleo familiar e a gestão dos recursos é feita pelo pai. Os demais membros da família recebem o que necessitam, como comida, roupas, material escolar, festas e as necessidades pessoais. Esse cenário pode não refletir uma necessidade atual dos jovens, os quais desejam autonomia acerca do uso dos recursos financeiros, bem como valorização do trabalho que desenvolvem (BREITENBACH; TROIAN, 2020, p.35).

Os autores antes mencionados retratam que em seus estudos poucos jovens recebem remuneração salarial, que existe a possibilidade de receber o que necessita em forma de benefício, mas que isso não diminui o desejo de contarem com uma remuneração salarial estipulada, podendo ser fixa ou uma porcentagem sobre os resultados líquidos, por exemplo (BREITENBACH; TROIAN, 2020).

Alguns jovens ainda acrescentaram que a remuneração é organizada depois do encerramento das contas mensais, onde há recebimento de salário por porcentagem do resultado da propriedade, conforme o participante 4 “ganho porcentagem nos lucros”, e ainda o participante 55 “dividimos uma porcentagem da renda entre todos da família”.

Por outro lado, muitos relataram que apenas recebem remuneração quando precisam. “não recebo uma quantia exata todo mês, mas sempre que preciso de algo o pai me dá o

dinheiro”. (participante 5). “Não, pois eu não acho necessário, já que os pais sempre que possível me dão o que eu quero e eu não preciso pagar água, luz, aluguel ou comida, então remuneração na minha visão não é necessária”. (participante 46).

De acordo com o participante 49 “recebo apenas o que eu preciso sem esbaldar, por que como eu ajudo no financeiro, sei o que pode ser gasto e o que não pode, e também tem o por que gastar o que não é necessário”. “De certa maneira sim, pois é com a renda da produção de leite que há a manutenção da casa, como rancho roupas e medicamentos”, o participante 30 destacou ainda a questão dos estudos, “ganho para pagar a faculdade, ônibus, gasolina e outras pequenas despesas mensais”. (participante 22).

Em estudo realizado por Moreira e Spanevello (2019), foram identificadas três formas de gerenciamento da renda para remuneração, sendo a primeira aquela em que os pais dividem ou remuneram os sucessores, a segunda trata do gerenciamento da renda ser de propriedade do sucessor e a terceira se refere ao fato os sucessores não apresentarem gerenciamento e mostra uma condição de dependência do pai.

Assim é visível que muitas famílias não têm remuneração estipulada para os filhos, mas os sustentam, pagam seus gastos na casa e o necessário para o bem estar da família. Alguns participantes ainda colocaram que não recebem, para que junto com a família seja investido na propriedade, conforme o participante 41, “não recebemos, toda a renda é destinada as nossas necessidades diárias e investimentos necessários da propriedade”.

Ainda nesta questão de investimentos o participante 23 relata que “A gente trabalha unidos em tudo, e no momento como adquirimos terra a gente juntou tudo para poder pagar, mas tipo meus pais sempre comentam em salário, mas como disse é tudo junto, se eu preciso de dinheiro para sair ou algo assim sempre peço a eles, a gente se entende super bem no sentido financeiro, e recebo uma pequena remuneração quando recebemos dos suínos” (participante 23).

Quanto aos participantes que relataram que recebem remuneração por atividades desenvolvidas fora da propriedade rural, o participante 18 relatou que “não exatamente, antes da pandemia tinha um trabalho por fora nos fins de semana, meu salário vinha de lá”, e ainda o participante 69 incluiu que “tenho meu trabalho remunerado fora da propriedade, mas trabalho nela ativamente, participando de decisões e ajudando no dia a dia sempre que possível”.

Segundo Matte e Machado (2017), esse fator da remuneração do jovem rural pelos seus serviços ou uma bonificação pela sua participação na produção e comercialização de produtos gerados na propriedade, serve como um estímulo para que os jovens se interessem por ficar na propriedade familiar.

Com o estudo foi possível verificar que quase metade dos jovens recebem uma remuneração familiar, de modo geral o restante não recebe um salário específico, mas contam com o apoio e suporte dos pais para as despesas pessoais do jovem, também ficou visível que os jovens reconhecem alguma remuneração pelo trabalho que realizam na propriedade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dentro os aspectos analisados no estudo foram possíveis levantar muitas informações sobre como está a realidade dos empreendimentos rurais que contam com a presença de possíveis sucessores familiares. Em relação a gestão averiguou-se que a figura dos pais ainda é marcante na gestão, porém, identificou-se que muitas propriedades já possuem uma gestão compartilhada entre todos os membros da família.

A existência de uma gestão compartilhada nas famílias deixou claro que todos os integrantes participam e estão por dentro das tomadas de decisões e afins. Destacou-se que em mais de 35% das propriedades são todos da família que decidem os rumos do negócio, e ainda que em mais de 7% das propriedades são apenas os jovens sucessores que tomam as decisões.

De maneira geral todas as pessoas que compõem o empreendimento familiar rural estão informadas da situação atual de suas propriedades, neste mesmo sentido na questão referente a proposição de ideias e investimentos, todos tem liberdade para expor suas opiniões sobre os rumos do negócio, mesmo assim grande maioria relatou dificuldades, seja por conta de conflitos familiares ou pela situação financeira do empreendimento.

Ainda referente as remunerações familiares, constatou-se que mais de 15% dos jovens não identificaram nenhuma remuneração oriunda da propriedade, em contrapartida mais de 45% recebe algum salário fixo e organizado, os demais participante relataram que recebem em forma de benefícios com moradia, estudos, entre outros.

De forma geral o estudo demonstrou que é possível e há diversos exemplos, de trabalhar em família em um conjunto empresarial, onde existe a oportunidade de trabalhar em um empreendimento rural que conte com a experiência prática do dia a dia e os conhecimentos técnicos e acadêmicos de fora, atuando juntos em prol de um objetivo comum, que é o desenvolvimento e crescimento do negócio.

#### **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.



BREITENBACH, Raquel; CORAZZA, Graziela. **Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil.** Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 29) Año 2017. Pág. 9. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n29/a17v38n29p09.pdf>

BREITENBACH, Raquel; TROIAN, Alessandra. **Permanência e sucessão no meio rural: o caso dos jovens de Santana do Livramento/RS.** Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 56, N. 1, p. 26-37, jan/abr 2020. doi: 10.4013/csu.2020.56.1.03

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Um Projeto de Pesquisa.** 4. ed., São Paulo, Editora Atlas S.A. 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica:** Teoria de ciência e iniciação à pesquisa. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2013.

KUMMER, Rodrigo. **Juventude rural e permanência: ruralidades e urbanidades representadas no Extremo Oeste de Santa Catarina.** XXXI Congresso Alas, Uruguai, 2017. Disponível em: [https://www.easyplanners.net/alas2017/opc/tl/2824\\_rodrigo\\_kummer.pdf](https://www.easyplanners.net/alas2017/opc/tl/2824_rodrigo_kummer.pdf)

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis.** Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MATTE, Alessandra; MACHADO, João Armando Dessimon. **Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil.** Revista de Estudos Sociais, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 130-151, 2017. DOI: 10.19093/res. v18i37.3981. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/3981>.

MATTE, Alessandra; SPANEVELLO, Rosani Marisa; LAGO, Adriano; ANDREATTA, Tanice. **Agricultura E Pecuária Familiar: (Des)Continuidade Na Reprodução Social E Na Gestão Dos Negócios.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 19-33, v.15, n. 1 (2019). Disponível em: [https://www.rbgrd.net/revista/public/journals/1/pageHeaderTitleImage\\_pt\\_BR.png](https://www.rbgrd.net/revista/public/journals/1/pageHeaderTitleImage_pt_BR.png)

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa. **Modelos sucessórios em propriedades rurais: um estudo no município de Cruz Alta/RS.** v. 28 n. 46 (2019): Temática Livre - Jan/Jun /2019. <https://doi.org/10.22295/grifos.v28i46.4563>

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano. **Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais.** Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 413-433, jun. 2020.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo Da Sucessão Em Organizações Familiares Na Microrregião De Cornélio Procópio.** Dissertação De Mestrado - Universidade Federal Do Paraná Setor De Ciências Sociais Aplicadas Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em

Administração Mestrado E Doutorado Em Administração Área De Concentração: Estratégia E Organizações. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Márcia Freire; MENDES, Luciano; VASCONCELOS, Andrea Costa van Herk. **Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG.** Revista de Economia e Sociologia Rural, (2021). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>

OLIVEIRA, Walber Machado de; FILHO, José Eustáquio Ribeiro Vieira. **Sucessão nas Fazendas Familiares: problemas e desafios.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

WEBER, Camila; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos. **Os elementos condicionantes para seguir na ocupação de agricultor: apontamentos a partir de estudos brasileiros e internacionais.** Revista Latinoamericana De Estudios Rurales, Vol 5, No 10 (2020). Disponível em: [http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage\\_es\\_ES.jpg](http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage_es_ES.jpg)

#### 4 ARTIGO III

## DIFICULDADES DOS JOVENS EM RELAÇÃO A ATIVIDADE LEITEIRA, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PROPÓSITOS DE VIDA

Autora: Larissa de Souza Zambiasi  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Claudia Maria Prudêncio de mera  
Coorientador: Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira

### Resumo

As dificuldades são características comuns no cotidiano das pessoas, na atividade leiteira e na sucessão familiar não é diferente. Frente aos diversos entraves que podem ser encontradas no meio rural e suas cadeias produtivas, o estudo buscou analisar as dificuldades dos jovens em relação a atividade leiteira, seus objetivos, suas estratégias e seus propósitos de vida. Como metodologia foi usado uma pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com coleta de dados qualitativos e quantitativos, com a participação de 82 jovens filhos de produtores rurais do Rio Grande do Sul, depois foi realizado uma análise de conteúdo. Assim o presente estudo apresentou algumas das principais dificuldades da atividade leiteira, que influenciam negativamente na sucessão familiar rural e em contrapartida, o que os jovens tem por objetivo e quais estratégias querem pôr em prática para dar continuidade e melhorar suas propriedades. Com o estudo ficou evidente que os jovens tem propósitos de vida que vão ao encontro das propriedades, onde verificou-se que a maioria está alinhado com o desenvolvimento do empreendimento familiar rural.

**Palavras-Chaves:** Família; Jovem; Objetivo; Estratégia; Propósito.

### Abstract

Difficulties are common characteristics in people's daily lives, in dairy activities and family succession is no different. Faced with the various obstacles that can be found in rural areas and their production chains, the study sought to analyze the difficulties of young people in relation to dairy activities, their objectives, their strategies and their life purposes. As an methodology, an exploratory, bibliographic and descriptive research was used, with the collection of qualitative and quantitative data, with the participation of 82 young children of rural producers in Rio Grande do Sul, after which a content analysis was carried out. Thus, the present study presented some of the main difficulties of the dairy activity, which have a negative influence on the rural family succession and, on the other hand, what the young people have as their objective and what strategies they want to put into practice to continue and improve their properties. With the study, it was evident that young people have life purposes that match the properties, where it was found that most are aligned with the development of the rural family enterprise.

**Key words:** Family; Young; Objective; Strategy; Purpose.

## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Hoje o meio rural tem atraído muita atenção frente a questão da sucessão familiar e a permanência de jovens em empreendimentos familiares rurais, pois tem-se observado muitos exemplos onde os jovens não possuem interesse no trabalho da propriedade e buscam outras perspectivas de vida, geralmente no meio urbano.

Os fatores negativos e que não incentivam a sucessão familiar podem variar de acordo com a personalidade do sucessor, seja pela realidade enfrentada pela propriedade, os aspectos social, culturais e ambientais, entre outros, que são vistos como dificuldade e empecilho para o jovem permanecer na propriedade e no meio rural.

Muitos tem sido os trabalhos realizados (WEBER, et al. 2020; OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2020; MATTE et al., 2019; BREITENBACH; TROIAN, 2020) para identificar o que tem feito os jovens a deixarem suas propriedades, por isso buscou-se analisar a sucessão familiar sobre um aspecto diferente, antes da saída do jovem, desta forma busca compreender e tem um olhar atento sobre os anseios que esses indivíduos tem para a trajetória de vida pessoal e profissional.

Este estudo teve como objetivo analisar as dificuldades dos jovens em relação a atividade leiteira, seus objetivos, suas estratégias e seus propósitos de vida. Trabalhou-se com o intuito de revelar as intenções de futuro de cada jovem sucessor, verificando se estes estão atrelados ou não a processos de mudanças e melhoria no negócio da família, assim foi possível constatar pontos que podem ser potencializados em suas e outras propriedades, para que também tenham a chance de continuar o trabalho e o negócio das gerações anteriores.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória por investigar o ambiente de estudo, que segundo Köche (2013), é um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características essenciais das variáveis que se quer estudar, ou seja, descreve ou caracteriza a natureza dessas variáveis.

Também está caracterizada como pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (2013), estuda as relações entre duas os mais variáveis, constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial a

descrição das características, suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto a abordagem, caracteriza-se como pesquisa quantitativa e qualitativa, para Sampieri et al. (2013), a pesquisa quantitativa está baseada na medição numérica e estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias, já a pesquisa qualitativa, utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

A pesquisa foi realizada de forma online em período de isolamento social em razão da Pandemia da Covid-19. A pesquisadora fez abordagem pelas redes sociais pessoais, como o Facebook, Instagram e WhatsApp, através de foto (figura 1) e também vídeos explicativos divulgando o trabalho, assim, entrou em contato com os jovens que se enquadraram nas delimitações do trabalho, que eram: solteiros, a partir de 15 anos e que residissem na propriedade dos pais, ouve também o contato através da indicação de outros jovens, depois enviou-se as perguntas em um documento do Microsoft Word.

**Figura 1:** Divulgação da pesquisa da autora do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para coleta de dados foi utilizado formulário (Apêndice 1), contendo perguntas abertas e fechadas, e o período de coleta de dados foi de 05/05/2020 até 25/08/2020. Fizeram parte da pesquisa 82 jovens produtores rurais, com idade entre quinze e 30 anos, solteiros e que residissem nas unidades de produção rural junto com os pais, com diversos sistemas de produção de leite em 34 municípios do Rio Grande do Sul.

Os municípios foram: Rondinha(17), Sarandi(9), Pontão(8), Coqueiros do Sul(7), Santa Rosa(3), Constantina(3), Planalto(3), Victor Graeff(2), Taquaruçu do Sul(2), Novo Xingu(2), Não-Me-Toque(2), Nova Palma (1), Segredo(1), Vista Alegre(1), Teutônia(1), Almirante

Tamandaré do Sul(1), Rodeio Bonito(1), Ijuí(1), Ronda Alta(1), Colorado(1), Cerro Largo(1), Marau(1), Santo Cristo(1), Soledade(1), Dois Irmãos das Missões(1), Esperança do Sul(1), Engenho Velho(1), Rio dos Índios(1), Tenente Portela(1), Três Palmeiras(1), Santa Bárbara(1), Nova Boa Vista(1), Quinze de Novembro(1), Palmitinho(1) e Três Passos(1). Ou seja, em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Para os dados qualitativos foi realizada análise de conteúdo, com base em comunicações e textos analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. De acordo com Bardin (2011), este método divide-se em três fases: pré-análise das respostas dos participantes da pesquisa, exploração do material, onde são escolhidas as categorias para análise, e por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, já para os dados quantitativos, utilizou-se o Excel.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir dos dados qualitativos da pesquisa foi possível agrupar as respostas com número e percentual relacionado as propriedades, além de fazer uma análise do conteúdo baseado nas respostas dos jovens, embasando a discussão com referências bibliográficas sobre os temas abordados. Primeiramente foi analisado as dificuldades que os jovens sinalizaram, e na sequência os objetivos, as estratégias e o propósito de vida individual.

#### **3.1 Dificuldades da atividade leiteira**

Diante da importância que existe na produção rural de alimentos e as grandes expectativas da necessidade futura, todos os temas que envolvem o meio rural atraem uma atenção especial, em destaque frente as dificuldades e impasses que podem influenciar a produção de alimentos.

Um desses impasses é a sucessão rural, considerada um processo natural nas gerações passadas, hoje depende de uma série de fatores externos à família e à propriedade (tais como oferta de crédito rural, mercado de terra, cursos de formação técnica, entre outros), bem como fatores internos (autonomia dos filhos, renda, condições de capitalização da propriedade, entre outros) (MOREIRA et al.,2020).

No que diz respeito às dificuldades e restrições para a atividade leiteira, este estudo apontou que para 20,7% dos jovens, o fator que mais se destacou foi o preço do litro do leite, em segundo os custos de produção da atividade leiteira com 13,4%, e em terceiro como

dificuldade ficaram os fatores climático com 10,9%, estes e outras variáveis que restringem o fortalecimento da atividade leiteira apontado pelos participantes da pesquisa, estão elencadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Variáveis que restringem da atividade leiteira

<b>Descrição</b>	<b>Número de Propriedade</b>	<b>Porcentagem</b>
Preço do Litro de Leite	17	20,7%
Custo de Produção	11	13,4%
Fatores Climáticos	9	10,9%
Mão de obra Qualificada	8	9,7%
Horários, folgas e férias	7	8,5%
Valorização do Produto	5	6,0%
Normativas de Qualidade	4	4,8%
Gestão Financeira	4	4,8%
Acesso a linhas de crédito	4	4,8%
Doenças nos Animais	4	4,8%
Pouca reposição de animais	3	3,6%
Infraestrutura de escoamento	2	2,4%
Pouca área de terra	3	3,6%
Roubo	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Diante do quadro apresentado ficou evidente muitos pontos negativos, considerados aspectos produtivos que não contribuem com a atividade leiteira. Segundo Weber et al. (2020) a realidade enfrentada pelas famílias em suas propriedades rurais define as suas permanências ou não no campo, através da possibilidade da efetivação da sucessão geracional, hoje o jovem, é o agente determinante para que tal fato ocorra, por mais que prefira morar no meio rural, desejando garantir a continuidade da propriedade, dos usos e costumes herdados de seus ascendentes, também deseja qualidade de vida, acesso à educação, saúde, lazer, cultura, diversidade de alimentos e de ambientes, o que sua renda no meio rural ou até mesmo a posição geográfica em que se encontra muitas vezes não lhe permite.

O que foi mais mencionado pelos jovens participantes a respeito de dificuldades foi o preço do litro de leite, segundo o participante 5, “na minha percepção a maior dificuldade é o preço do leite, pois o mesmo não é valorizado”, e o participante 7 corrobora dizendo “o preço não acho adequado por conta de ter várias despesas, principalmente com a alimentação dos animais”. A imprevisibilidade do valor do leite desenvolve uma série de incertezas, o participante 14 apontou que, “se ficasse estável num preço bom com certeza daria pra investir mais nessa atividade”.

Em concordância com o assunto, o participante 49 afirma que, “não saber qual vai ser o

preço do litro de leite no próximo mês, é o que impede o produtor de se planejar e saber o que ele pode e não pode gastar”. É notório o fato de que o produtor de leite, não coloca o valor no seu produto e recebe dias depois de já ter fornecido o produto, o participante 42 salientou que: “Dificuldade/incerteza é a questão do valor do leite, pois você não pode fazer, ou pensar em aumentar a qualidade e a quantidade de alimento (ração...), porque mensalmente você não sabe o que vai receber, mas tem o dever de comprar e pagar é o produto de limpeza, luz, ter uma reserva se precisa gastar em veterinário entre outros”.

Outro ponto que tem causado dificuldades aos produtores de leite, são os aumentos constantes no valor dos insumos necessários para a produção, segundo o participante 30, “o alto custo de produção, tudo é muito caro, porém o preço pago pelo leite é muito baixo, e quase não vale a pena continuar”, os jovens colocaram que existe pouca valorização pelo produto e que isso deixa cada vez menos lucro, para o participante 27, “a maior dificuldade hoje é o custo alto para a alimentação do gado de leite maquinários e medicamentos muito altos, os produtos são caros, mas o valor pago pelo leite é baixo”.

Diante dos argumentos citados anteriormente os jovens apontam que o preço recebido pelo litro de leite é baixo, e os custos de produção são altos, sobre isso o participante 65 argumentou, “a oscilação dos preços do leite, dificultam o planejamento da propriedade, temos elevados custos de produção, principalmente em nutrição e ainda corremos riscos climáticos”. Ainda, conforme o participante 69 “há grande variação de preço de insumos e de preço pago pelo leite, pois acaba dificultando no planejamento de longo prazo e as questões climáticas, que não podemos controlar”.

Referente as dificuldades da atividade leiteira, os jovens também relataram os fatores e riscos climáticos, de acordo com o participante 31, “os dias de chuva, porque aqui é muito banhado e as vacas se atolam demais, e também a falta de espaço, pois aqui é tudo peral”, ficou claro que independente do sistema de produção que tem na propriedade o clima influencia muito, pois a agricultura é um empreendimento a céu aberto.

Salientou-se ainda a escassez de mão de obra qualificada de colaboradores, o participante 52 citou que, “hoje com as vacas a pasto, dificulta os dias de chuva e principalmente a mão de obra, porque somos só em dois na atividade leiteira”, o participante 74 ainda se pronunciou dizendo, “falta mão de obra, para poder tirar férias, delegar alguns serviço cujo outra pessoa saiba fazer”.

A fim de contribuir com a discussão anterior o participante 72 apontou: “Bom, este trabalho requer muita responsabilidade, lidando com horários e isso diariamente, por isso muitas pessoas que não estão acostumadas com essa lida podem achar que dá muito trabalho,



mas na minha visão este trabalho compensa, e tudo na verdade é questão de se organizar e fazer o que gosta. Trabalhar em final de semana e feriados as vezes é um empecilho, mas esse serviço requer compromisso”

Quanto a questões relacionadas com horários, folgas e férias, os jovens enfatizaram que “a atividade leiteira não para, nos feriados e nem nos finais de semana, e nem quando chove” (participante 10), muitos relataram que gostariam de ter tempo para poder realizar outras atividades, o participante 51 apontou que “a principal dificuldade é a falta de tempo livre para lazer”.

De acordo com o participante 23 a restrição, “seria os horários, por que é um grande compromisso, e só nós sabemos que essa atividade, não é pra qualquer um, né”, o participante 45 ainda afirmou com convicção que, “não se tem hora, faça chuva ou faça sol, você tem que estar lá”, segundo os jovens participantes do estudo a atividade leiteira nunca para, e tem muita dependência de mão de obra comprometida com o negócio.

No sentido de valorização do produtor rural e do seu produto, os participantes também manifestaram, que seria importante contar com “ajuda municipal no sentido de contribuir na manutenção das estradas, com cascalho e as máquinas necessárias” (participante 1), o participante 33 mencionou, “precisamos de infraestrutura para produção da matéria prima, baixos custos de produção e principalmente remuneração, pois o leite não acompanha os demais produtos da economia como no caso cereais, com por exemplo soja, milho, trigo”.

No que se refere ao tamanho da área disponível para realizar a atividade do leite, o participante 9 afirmou, “na minha propriedade no que temos mais dificuldade é na parte de área de pastagens, pois temos bem pouca terra”, segundo o participante 24 é, “a falta de hectares de terra próximos a propriedade”, assim a terra pode ser um fator limitante quando se pensa em ampliar a produção. Em concordância com o comentário anterior, Weber et al. (2020), argumentam que as condições produtivas, como o tamanho da propriedade tem influência de forma positiva sobre a sucessão, devido a possibilidade de gerar uma renda maior e satisfatória as necessidades da família.

Outro entrave que foi bastante citado como dificuldade no decorrer das análises foram as normativas de regularização de qualidade do leite, de acordo com o participante 18, “no meu ver, é muita exigência da normativa”, e o participante 4 ainda relata, “é complicado o cuidado com a qualidade do leite e a qualidade de vida dos animais”.

As questões de ocorrência de doenças nos animais, também foram bastante abordadas como dificuldades, conforme o participante 59, “umas das maiores dificuldades é o descarte de animais por mastite, porque a reposição é muito cara, a compra de novilhas hoje na região gira

em torno de 5 a 7 mil reais por animal”.

O participante 36 ainda descreveu que, “a minha maior percepção é quando um animal, não está bem de saúde e eu não sei o que posso fazer, por isso eu gostaria de fazer curso de médico veterinário para aprender mais sobre os bovinos”. No que tange o rebanho de animais de uma propriedade, os participantes relataram que existe dificuldade de reposição de animais para aumentar o rebanho, ou ainda baixa reprodução das vacas, prolongando o período seco, e ainda há dificuldades quanto ao roubo de animais no meio rural.

Referente as questões administrativas e de gestão financeira das propriedades, os jovens Demonstraram dificuldade para manter a atividade rentável diante de tantas variáveis que influenciam no sistema de produção. Conforme o participante 37, “a gestão financeira acredito que seja o maior desafio dentro da atividade, por ser a mais difícil para o produtor lidar”, a participante 32 ainda reafirmou, “Eu acredito que fazer uma balança entre os custos, despesas e os lucros que se tem da atividade. Na região alguns produtores tentam ‘dar um passo maior que a perna’, investir demais, sendo que eles têm uma margem de lucro não muito boa e aí ocorre o endividamento”. (participante 32).

Em concordância com a ideia anterior, o participante 56 mencionou, “entregar o leite, fazer investimentos pra produzir, pra só depois de 1 mês saber quanto aquele leite vai valer, não ter o controle pra dizer ‘meu leite vale x reais’, estamos nas mãos dos compradores de leite, que botam o preço no nosso produto”.

A respeito do acesso ao crédito o participante 76 afirma, “há falta de incentivo, e linhas de financiamento para compra de áreas de terra”, o participante 61 ainda acrescenta “deveríamos ter linhas de crédito para investimento com juros mais acessíveis, a pequenos produtores”. Diante disto, o participante 53, comenta “falta de políticas públicas que incentivem a produção”.

O participante 20 ainda descreveu que existe, “Falta de incentivo para que os jovens façam a sucessão familiar, e que as pessoas valorizem mais o produto produzido no seu país”, na visão do participante 64, “a atividade é pouco reconhecida, o preço do leite normalmente é ruim, o que faz muitas pessoas desistirem do ramo e irem para a cidade”.

De acordo com Matte e Machado (2017), a decisão desses jovens permanecerem no meio rural para continuar com a propriedade, vai além de um aspecto econômico ou produtivo, mas relaciona-se também com valores simbólicos, culturais e da própria história familiar, por isso é relevante estudar quais são seus objetivos com a propriedade.

### 3.2 Objetivos dos jovens em relação à atividade leiteira

Os objetivos dos jovens rurais podem ser voltados as suas propriedades no âmbito profissional e também a seus anseios pessoais, para Matte e Machado (2017), é imprescindível ser considerado a situação do jovem rural, que almeja permanecer no estabelecimento e suceder os pais, e muitas vezes não encontra as condições para isso, é necessário, antes de tudo, deixar o jovem escolher e pensar seu projeto de vida, e posteriormente a isso, é preciso verificar se ele terá as condições e meios para executá-lo.

Em sequência disto Silva (2019), argumenta, que é necessário identificar os objetivos a serem seguidos e as estratégias para alcançá-los, isso contando com a participação de todos os familiares que estão envolvidos no negócio. Além disso, os ambientes interno e externo podem auxiliar possibilitando uma aprendizagem contínua e busca por soluções estratégicas para a continuidade da empresa.

Em relação aos objetivos que os jovens têm em relação à atividade leiteira, com 40,2% das intenções é o aumento e melhoria da atividade, de maneira mais detalhada são objetivos voltados a qualidade de leite, volume produzido, genética do rebanho, reprodução das vacas, nutrição do rebanho, número de animais, eficiência produtiva e investimentos em tecnologias (Quadro 2).

**Quadro 2:** Objetivos para com a atividade leiteira

Descrição	Número de Propriedade	Porcentagem
Aumentar e melhorar a produção	33	40,2%
Lucratividade e Rentabilidade	16	19,5%
Continuar o trabalho dos pais	9	10,9%
Ampliar infraestruturas e terras	9	10,9%
Melhor qualidade de vida	6	7,3%
Baixar os custos de produção	5	6,0%
Parar a produção de leite	4	4,8%
TOTAL	82	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

A maioria dos relatos foram voltados para aumento e melhoria da produção de leite na propriedade, onde os jovens mencionaram muitos fatores que podem potencializar o crescimento da atividade. Em relação ao aumento do plantel da propriedade, o participante 23 citou, “aumentar algumas vacas e fazer melhorias nas estruturas, e como diz meu pai ‘é só caprichar piazada’ a gente tem uma genética ao meu ponto de vista ótima, é óbvio que sempre estamos procurando melhorar, mas a princípio seria isso”, sobre a busca por melhorias

constantes o participante 22 comentou, “sempre buscar melhorias, principalmente em maior produção e melhorar a nutrição dos animais”.

Referente ao processo de melhoria genética, o participante 3 manifestou “o meu objetivo é montar um plantel de genética boa, além de aumentar o mesmo com o passar dos anos e trazer maior renda para a propriedade durante o ano”, muitos dos jovens participante tem o desejo de investir em vacas de boa genética para ter como consequência o aumento da produção, o participante 42 expos, “progredir, melhorar a qualidade dos animais, com isso aumentar a quantidade de litros/mês”.

No sentido de aumentar a produção os participantes citaram também a vontade de ampliar os números de animais no plantel da propriedade, relativo a isto o participante 5 afirma, “aumentar a quantidade de animais na propriedade e conseqüentemente a quantidade de leite que é vendido, visando sempre aumentar a propriedade”, segundo o participante 10 suas estratégias são, “comprar mais vacas de raça holandesa que produzam mais e melhor para ter mais lucro na propriedade”.

A fim de aumentar o número do plantel de animais, o participante 7 descreveu, “impor um plantel em torno de 15 a 20 animais em produção, para assim obter um lucro mensal bom”, e ainda o participante 59 demonstrou que, “aumentar o número de vacas em lactação (hoje 33 e a meta é 100 vacas, dependendo de maior disponibilidade de área de terra, que nesse caso é arrendamento ou aquisição de terras de herança das irmãs do pai)”, e para ressaltar ainda mais o participante 61 apontou que deseja, “expandir o rebanho até atingir a capacidade da área e parar de produzir soja”.

Ao ponto de conquistar uma boa eficiência produtiva, o participante 9 afirmou que “meu objetivo principal é aumentar a produtividade, pois é a nossa principal fonte de renda”, alguns jovens ainda acrescentaram que pretendem melhorar o aspecto geral, o participante 19 mencionou, “meus objetivos dentro da atividade é o melhoramento como um todo, sendo este, aumentar produtividade, juntamente com a eficiência da produção”.

Pertencentes aos pontos que devem ser potencializados a questão dos investimentos em novas tecnologias e bem-estar dos animais também se destacaram, o participante 36 salientou que, “o meu principal objetivo é sempre buscar novas técnicas para a atividade do leite”, e o participante 77 ainda afirmou que, “buscar constantemente por conhecimento e investimentos na atividade, a fim de proporcionar conforto e condições para que os animais expressem seu potencial produtivo”.

Em concordância com os comentários anteriores, o participante 25 especificou que pretende, “aumentar o rebanho e ter volume diário de 2500 litros”, o participante 74 ainda

abordou a questão das normativas de qualidade, “entregar 950 litros dia com CCS (Contagem de Células Somáticas) abaixo de 200 e CBT (Contagem Bacteriana Total) abaixo de 10”. Relativo ao aumento do volume produzido o participante 67 descreveu que pretende, “primeiramente melhorar a genética do plantel, por isso optei pela inseminação artificial, e em um futuro bem próximo, chegar à uma produção de 1000 litros diários”.

Em relação aos objetivos voltados para a melhor lucratividade e rentabilidade, o participante 58 salientou querer, “ter uma boa renda e viver com a renda do leite”, outros ainda se manifestaram com intenção de aumentar a rentabilidade e lucratividade do sistema de produção para ter uma vida financeira melhor. “Meu principal objetivo é fazer com que nossa propriedade possa se desenvolver mais na atividade leiteira gerando lucros para pagar contas, mas também num futuro adiante poder investir em melhores estruturas” (participante 24).

Ainda relacionados a variáveis econômicas, descreveram que pretendem baixar os custos de produção da atividade leiteira, conforme o participante 33, “maximizar a produtividade leiteira, diminuindo custos com bons manejos, melhorar a qualidade de vida, pois a atividade exige disposição e mão de obra qualificada”, “obter uma renda boa, com baixo custo de produção e cada vez mais pensando em ampliar a propriedade”. (participante 45). “Produzir mais com custo reduzido para poder obter melhores condições de vida” (participante, 30), a partir da diminuição de custos ampliar as análises para as tomadas de decisão da atividade leiteira.

Segundo Weber et al., (2020), as famílias podem desenvolver uma série de facilidades para tentar garantir a permanência dos filhos, e isso pode estar relacionado ao:

[...]capitais financeiros das famílias (reservas monetárias), com os capitais produtivos (em termos de tamanho de área agricultável, maquinário, capacidade em contratar mão de obra, investimento em novas atividades como é o caso da atividade leiteira, possibilidade de arrendamento de novas áreas) e com o capital intelectual (possibilitar aos filhos a formação em curso superior), entre outros. Estes capitais dos pais, das famílias e das propriedades possibilitam estratégias para manutenção dos filhos nas propriedades. Estas estratégias estão relacionadas com os incentivos paternos para assumir a gestão total ou parcial dos negócios, renda própria (através pagamento de um salário pelos pais ou através da divisão da renda gerada pelos negócios agrícolas) e moradia (podendo ser no meio urbano com deslocamento dos filhos diariamente até a propriedade para trabalhar ou mesmo no meio rural, em casas separadas dos pais) (WEBER et al., 2020 p.6-7).

Continuar o trabalho dos pais tem sido um dos objetivos dos jovens. De acordo com o participante 27 “investir mais, produzir mais, quero continuar o trabalho dos meus pais”, e ainda o participante 40 mencionou que, “continuar os negócios dos meus pais, continuar no interior e tirar leite, porque eu realmente gosto disso e do que faço”. O participante 49 narrou que,

“pretendo continuar com a atividade leiteira na propriedade, com o passar do tempo aumentar o rebanho e juntamente com a genética dos animais, e aos poucos aumentar a propriedade adquirindo terra”, acerca disto trabalha-se como objetivo continuar com a atividade leiteira, ter renda de um negócio próprio, além de melhorar o sistema produtivo visando crescimento e fortalecimento dos manejos adotados.

Sobre as questões de ampliação de infraestruturas e terras, o participante 51 citou, “o objetivo é de aumentar o plantel de animais e futuramente construir um compost barn<sup>4</sup>”, ainda segundo os participantes 32, “meu objetivo é fazer melhoras em minha propriedade e continuar com a atividade, substituir a ordenha manual pela mecanizada, para que a atividade continue”, no geral salientou-se o desejo em adquirir novas áreas de terras e fazer melhorias na infraestrutura.

Quanto aos objetivos destinados a melhorar a qualidade de vida, o participante 35 mencionou que busca, “sempre melhorar, e poder facilitar o trabalho”, assim diminuindo também o esforço físico. Dos 4,8% cujo objetivo é parar com a atividade leiteira, justificam que, “o objetivo é progredir com a atividade leiteira até eu concluir os meus estudos, depois creio que será difícil continuar com a atividade” (participante 5), “parar, e continuar só com o cultivo de grãos que é aonde eu gosto de trabalhar”( participante 4). Alguns ainda citaram que para continuar teriam que melhorar os indicadores produtivos.

Sobre outro aspecto Moreira et al. (2020), diz que é pertinente que se trabalhe com um discurso motivacional dos pais para a permanência dos filhos, que repasse o gosto pela ocupação, estimulando para que estes estejam à frente na realização do trabalho, no gerenciamento das atividades produtivas e dos negócios que a envolvem e no gerenciamento da renda gerada, além de lhes fornecer estudo e fazer a doação de bens materiais incluindo bens para o lazer, moradia, produção e autonomia financeira através do pagamento de salário.

### **3.3 Estratégias para a continuidade da atividade leiteira**

É importante considerar que, diante das dificuldades de manter os filhos nas propriedades e nos negócios, como sucessores, é preciso incentivar a sua permanência, geralmente este incentivo parte dos pais como forma de garantir a continuidade do

---

<sup>4</sup> O “compost barn” é um sistema de confinamento alternativo do conhecido sistema “loose housing”, que visa primeiramente melhorar o conforto e bem-estar dos animais e, conseqüentemente melhorar os índices de produtividade do rebanho (SILANO e SANTOS, 2012).

empreendimento, através de distintas estratégias. Nesta linha de pensamento Moreira et al. (2020):

[...] a sucessão geracional perde o caráter de acontecimento natural como nas gerações passadas, quando os filhos ficavam por obrigação moral, pelo amor a terra e para manter a coletividade da família e a reprodução do patrimônio ao longo das gerações. Hoje, os produtores entrevistados mostram que é preciso motivar a sucessão entre os filhos através do discurso, de bens materiais, de envolvimento na atividade, de qualificação profissional, entre outros (MOREIRA et al., 2020, p.430).

Quando a família busca a sucessão, investe e incentiva deixando parte das decisões para o sucessor, cresce o comprometimento e as habilidades, os conhecimentos são aprimorados e permitem o início simultâneo de estratégias de desenvolvimento e, através dessas mudanças nas trajetórias das fazendas, a reafirmação prática das identidades sucessoras tanto materialmente (em termos de mudanças agrícolas orientadas à sucessão e lideradas por sucessores) e imaterialmente (em termos de reconhecimento/orgulho) (WEBER et al., 2020, *apud* FISCHER; BURTON, 2014).

Os jovens do estudo citaram como estratégias os seguintes itens Nutrição/Alimentação dos animais apontado em 28,0% das propriedades Gestão/Controle Financeiro com 28,0%, Genética dos animais 25,6%, Produção dos animais 20,7%, Plantel de animais 19,5%, Bem estar dos animais 17,0%, e em seguida os jovens citaram Infraestrutura da Propriedade, Trabalho/Manejo das atividades, Comprar Terras, Diminuir os Custos e Melhorar a Qualidade do leite com, Investir em Tecnologia, Fazer Pesquisa de Mercado, Aumentar a Produtividade e Melhorar a Assistência Técnica e Capacitar-se e Dar Continuidade aos Trabalhos Desenvolvidos.

Referente a estratégias que os jovens consideram importantes para potencializar a rentabilidade de suas propriedades, destacou-se questões relacionadas a gestão/controle financeiro. De acordo com os participantes, as ações são trabalhar a gestão e controle de custos, ter tabelas financeiras com registros de entradas e saídas, além de fazer análises sobre os momentos certo de investir. Conforme o participante 51:

Fazer uma gestão de custos mais eficiente determinando os principais gargalos da propriedade, além disso, trabalhar com uma seleção genética mais apurada no rebanho, aliando a um melhoramento do solo para otimização da produção de forragens para os animais, com isso melhorando sua nutrição e por consequência aumentando sua produtividade (PARTICIPANTE 51).

A fim de melhor controlar as questões financeiras da propriedade, o participante 57 relata, “temos que fazer análises, cortar custos, e aumentar a produção por hectares (produzir

mais com a nossa área)”. Muito dos relatos mencionavam que, ter esses controles é primordial eram primordiais para o bom andamento do empreendimento familiar, o participante 32, apontou que sua estratégia é “primeiro é ter um controle financeiro, onde posso investir e onde posso poupar, depois, cultivo do pasto, rotação de piquetes, matrizes sadias e de raça leiteira, que dieta que devo usar”.

Referente ao controle e gestão financeira do empreendimento, Breitenbanh e Corazza (2017), afirmam que o envolvimento dos jovens em questões importantes na propriedade, como na gestão e nas atividades operacionais agropecuárias, pode ser um condicionante para a permanência dos mesmos no campo. Ainda Moreira e Spanevello (2019), argumentam que a participação dos jovens pode representar a possibilidade de os sucessores serem os gestores dos negócios antes da concretização do processo sucessório ou até mesmo compartilhar a gestão com os pais.

A maioria das estratégias traçadas pelos jovens que participaram do estudo, foram relacionadas a nutrição/alimentação dos animais, estes pensam em investir e ser eficiente na produção de pastagens e silagem, para ter alimento suficiente e de qualidade. O participante 17 apontou que é necessário, “bastante comida para as vacas pois não adianta ter um monte de vacas, mal tratadas”.

Referente as ações práticas, o participante 4 afirmou, “vamos ter cultivo da grama tifton, para pastagens e fardos de feno da mesma, para a alimentação do gado leiteiro”, o participante 36 contou que a estratégia da propriedade, “é plantar mais milho e mais pastagens de verão e plantar mais hectare de gramas, para os poucos ir aumentando as vacas, e aumentar a rentabilidade produtiva do leite”. Relacionado as estratégias voltadas a alimentação dos animais o participante 59 relatou:

Um das principais ações para aumentar a rentabilidade é a produção de concentrado na propriedade, a qual vamos começar a fazer agora. Devido ao grande aumento dos valores de soja e milho, se torna praticamente inviável a compra do concentrado pronto, dessa forma, fizemos grão úmido de milho, e também vamos produzir o mineral em casa (PARTICIPANTE 59).

A fim de contribuir para o aumento da oferta de alimento para as vacas, o participante 3 mencionou que irá “escalonar as pastagens durante o ano, fazer com que vacas peguem cria no período certo, controlar a dieta das vacas e investir no bem estar animal”. Em harmonia com as ideias anteriores, o participante 48 pretende, “melhorar a nutrição dos animais, ter alimento de qualidade o ano inteiro, encarar a atividade como um negócio que precisa ser rentável”.

O investimento em atividade leiteira, segundo Moreira et al. (2020, *apud* NIEDERLE; GRISA, 2008), possibilita a garantia de uma renda mensal que de maior estabilidade financeira



e faça frente a um conjunto de gastos mensais, (energia elétrica, telefone etc.) tem sido um dos principais motivos para a adoção desta estratégia na atividade leiteira.

A respeito da produção dos animais os jovens mencionaram que pretendem, aumentar a quantidade de litros de leite por animal e fazer corretamente o controle leiteiro. A estratégia a ser usada segundo o participante 25 será, “aumento de volume de produção de leite e conseqüente diluição de custos fixos”, e ainda o participante 77 pretende, “fazer o controle da produção leiteira, a fim de fornecer alimentos conforme a produção de cada animal”.

Relacionado as estratégias de melhoria no plantel de animais, as ideias partem do melhoramento genético, descartar animais ineficientes, compras de animais de mais genética, diminuir intervalo entre partos, e fazer boa criação de terneiras e novilhas. Acerca da ação de cada propriedade que participou da pesquisa, o participante 7 afirmou, “renovar a frota de animais, recolocando animais com uma genética melhor, assim, a produção irá aumentar consideravelmente”.

A respeito das melhorias que podem ser realizada nas propriedades, o participante 49 descreveu, “diminuir o desperdício de comida, renovar o rebanho descartando vacas que possuem uma conversão muito abaixo que o ideal e o principal conseguir tratar as vacas individualmente, assim cada vaca vai comer de acordo com o que produziu”. Conforme relato do participante 61:

Na nossa propriedade ainda estamos nos erguendo de um tornado que ocorreu em 2018, hoje temos problemas relacionados a reprodução pois muitas vacas foram inseminadas em uma mesma época do ano, o que nos leva a ter uma grande receita concentrada em uma época do ano e baixa receita em alguns meses do ano devido a muitas vacas secas, então estamos organizamos o calendário reprodutivo para distribuir os partos durante o ano. Para o ano de 2021 vamos aumentar as vacas em lactação com a entrada de novilhas (PARTICIPANTE 61).

O participante 61, citou que estão reerguendo a propriedade após algumas dificuldades, e já contam com apoio de estratégias para melhorar o plantel de animais, sobre alguns indicadores que podem ser melhorados, o participante 75 abordou, “sempre buscar aumentar as receitas, diminuir intervalo entre partos, fazer melhorias nas criações de novilhas, usar produtos de qualidade e ter assistência qualificada”.

Os relatos trazem diversos pontos a serem trabalhados, por isso é importante recordar questões relacionada ao bem estar animal. Na propriedade do participante 8 as estratégias são voltadas para “ter uma alimentação balanceada, melhorar a qualidade de sombreamento, água e pastagem”.

Dentre muitos indicadores, o participante 41, destaca “produção de alimento em escala,

melhoramento genético, acompanhamento nutricional, acompanhamento sanitário, investimentos em bem estar animal e capacitação técnica dos envolvidos”. Referente a estratégias voltadas a infraestrutura o participante 42, cita:

Minha estratégia de momento é uma sala de ordenha, pois, as canalizações temos tudo, ela não foi feita pelo objetivo se uma pessoa estivesse sozinha na lida. Com os planejamentos, faremos sala de ordenha, e um galpão para alimentação por enquanto, depois iremos em busca de um trator e uma desenciladeira, para facilitar na lida e melhoras na qualidade do rebanho (PARTICIPANTE 42).

Outros jovens da pesquisa demonstraram ideias voltadas a mudança no sistema de produção, o participante 54 mencionou, “no momento penso em confinar, e num futuro próximo aumentar o número de animais”. E também a respeito de práticas de manejo e mão de obra, o participante 23 expôs que pretende colocar em prática, “um melhor controle de atividades, mas a princípio digamos que a propriedade esteja no caminho certo, pequenos ajustes, que virão com o tempo”.

Neste caso conforma Moreira et al., (2020), a realização de novos investimentos está relacionada ao incentivo dado pelos pais para que os filhos invistam em alguma atividade produtiva ou empreendimento. E ainda existe possibilidade de o trabalho agrícola ser realizado com horário flexível dentro da ideia a possibilidade de o trabalho agrícola ser realizado com horário flexível dentro da ideia de que o produtor é seu próprio patrão (MOREIRA et al., 2020).

O participante 80 traz:

O confinamento das vacas aumentará a renda com a atividade, mas não necessariamente o lucro. Concentrar maior produção nos meses de inverno, onde o preço do litro sempre é maior. Investir mais em adubação para produzir maior quantidade de alimento em casa e depender menos do externo. Diminuir o DEL das vacas para aumentar a litragem média. Melhorar a recria das terneiras. Melhorar a nutrição e conforto das vacas em lactação (PARTICIPANTE 80).

No que diz respeito a organização dos trabalhos da propriedade, o participante 69 afirmou que, “vamos otimizar o tempo e a mão de obra, acabamos perdendo muito tempo com coisas desnecessárias e também não são elencadas as prioridades o que gera muito retrabalho e serviços acumulados”. De acordo com a realidade do participante 72 buscaram, “eficiência no manejo dos animais, armazenar o máximo de informação individual”.

No quesito da organização dos trabalhos, Moreira e Spanevello (2019), defendem que é importante a divisão de tarefas entre os pais e os sucessores, por exemplo, as questões produtivas: plantar, fazer os tratos culturais, entre outras tarefas, estão sob a responsabilidade

dos filhos, mas decisões sobre comercialização e investimentos são tomadas de comum acordo com os pais, ou decididas apenas pelos pais ou pelos filhos.

Ao ponto de ampliar os horizontes, e aumentar a produção de leite, alguns jovens comentaram que pretendem usar com estratégia para aumentar a rentabilidade da propriedade, adquirir novas áreas de terras, o participante 13 abordou, “temos pouca lavoura perto de casa, por isso não dá para aumentar a produção”, o participante 9 também se manifestou neste sentido, “ter condições para comprar mais terra e ter mais vacas, para aumentar a produção da propriedade”.

Relativo as questões administrativas, o participante 58 afirmou, “aumentar a produção de leite, baixando os custos de produção, porque quanto mais eficiente melhor”, em concordância de estratégia o participante 30 afirma, “diminuir o custo de produção, porque por mais que aumente a produção o custo aumentará junto, então a única solução é cortar gastos”. Neste contexto, Weber et al. (2020):

Dentro da expectativa do jovem em permanecer no rural, foi identificado que, na medida em que a propriedade possui estrutura, aumento e capacidade de produção, eficiência e desenvolvimento, proporcionando rentabilidade à família, o jovem comporta-se como um potencial sucessor com grande interesse geracional. Já aquele jovem que não vê perspectivas em sua propriedade, não acredita que dela conseguirá sustentar uma família, conforme seus anseios, tende a migrar para a cidade em busca de melhores condições (WEBER et al., 2020, p.18).

Diante da colocação do autor antes mencionado é possível refletir que as estratégias podem ser relacionadas a vários pontos e que podem variar de acordo com a realidade da propriedade, segundo Moreira et al. (2020), podem ser estratégias relacionadas a estratégias de autonomia, estratégia de novos investimentos, estratégia de fornecimento de estudo, estratégia de ocupação urbana e estratégia de doação de bens.

Ainda quanto ao aumento da produtividade dos animais, o participante 37 salientou, “queremos aumentar a produtividade de litros por hectare ano, para isso precisamos aumentar a fertilidade do solo e investir em materiais (pastagem, milho silagem) de melhor qualidade, que aumente mais a produção e que tenha uma boa conversão no leite”, com estratégias bem organizadas e planejadas os jovens podem desenvolver mais interesse.

Moreira et al. (2020), ainda argumentam que a estratégia ligada ao campo motivacional mais citada é a questão da infraestrutura da propriedade, os produtores com maior área ou área mecanizada, com maquinário e possibilidade de contratar mão de obra, somam-se ainda a esta, a infraestrutura e o acesso a itens de lazer como internet, TV, entre outros.

Neste sentido as propriedade que tem intensão que um sucessor permaneça no negócio,

assim eles fortalecem esta vontade, se valem de táticas que facilitem a aptidão do filho para a atividade através do convívio com a propriedade e a produção agrícola, tendo em vista a tradição familiar neste tipo de trabalho e na passagem da propriedade de geração para geração.

### 3.4 Propósitos de vida dos jovens empreendedores rurais

De acordo com Nishitsuji (2009), trata-se de alcançar os resultados estabelecidos nos objetivos e a forma de se alcançar esses resultados é por meio das estratégias formuladas, sendo os instrumentos administrativos utilizados no processo de planejamento estratégico, compartilhados com todos os envolvidos.

Na perspectiva do sucessor, a decisão de se engajar no empreendimento representa não apenas o comprometimento com o negócio e o propósito de proporcionar continuidade à história familiar na atividade agrícola mais que isso, representa também sua opção por uma trajetória profissional, às expensas de outras alternativas (OLIVEIRA; FILHO, 2018).

Sobre o propósito de vida, as intenções dos participantes foram bem variadas, cerca de 54,8% pretendem fazer a sucessão familiar, 30,4% querem melhorar a atividade leiteira, cerca de 29,2% tem intenção de concluir os estudos acadêmicos, 19,5% melhorara a qualidade de vida (conforto, folgas e lazer), 18,2% tem intensão de melhorar a questão financeira e ter instabilidade, 17,0% tem desejo de formar uma família, e 13,4% diz que quer fazer algo que goste realmente.

Cerca de 12,1% busca ampliar as infraestruturas, 9,7% dos participantes busca simplesmente para ser feliz, 8,5% pretendem ter uma boa rentabilidade, 8,5% pretende seguir outra profissão, 6,0% afirmaram que vão ajudar e cuidar dos pais, e ainda com 4,8% apontou-se o desejo de passar a atividade para as futuras gerações e ser referência na atividade, com 3,6% os participantes descreveram que tem interesse em buscar novas fontes de renda e ser uma pessoa de valores.

**Quadro 3:** Propósito de vida dos Jovens

Descrição	Número de Propriedade	Porcentagem
Fazer a sucessão familiar	45	54,8%
Melhorar a atividade leiteira	25	30,4%
Formação acadêmica	24	29,2%
Qualidade de vida (conforto, folgas e lazer)	16	19,5%
Estabilidade financeira	15	18,2%
Formar uma família	14	17,0%
Fazer o que gosto	11	13,4%

Ampliar infraestruturas	10	12,1%
Ser feliz	8	9,7%
Ter boa rentabilidade	7	8,5%
Seguir outra profissão	7	8,5%
Ajudar e cuidar dos pais	5	6,0%
Passar a atividade para as futuras gerações	4	4,8%
Ser referência na atividade	4	4,8%
Buscar novas fontes de renda	3	3,6%
Ser uma pessoa de valores	3	3,6%

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

No que diz respeito ao propósito de vida dos jovens que participaram do estudo, alguns demonstraram interesse de seguir outra profissão, o participante 2 relatou, “fazer uma faculdade de agronomia e ir trabalhar em cooperativas”, e o participante 66 afirmou, “meu propósito de vida, é terminar a faculdade arrumar um emprego fixo, onde assim eu possa ir cursando outros cursos, e crescendo conforme for surgindo oportunidades, para mostrar meu trabalho e competência”. Ainda segundo o participante 30:

Desde criança imaginei o propósito de casar e constituir família dando continuidade no trabalho na propriedade rural e fui crescendo, porém com o tempo só passamos por atrasos como a perda das nossas terras para área indígena, péssima indenização para nos reestabelecemos novamente, temporais que danificaram as infraestruturas, consecutivas safras frustradas até que em 2016 paramos de plantar soja, pagar as dívidas da lavoura e segurar apenas as vacas, então o meu ânimo faz tempo que foi embora, como diz a expressão de alguns mais antigos: ‘trabalhar e trabalhar pro diabo dar risada’, mas não podemos desistir e além do trabalho na roça serei professor. Portanto até que o pai e a mãe puderem, iremos trabalhar com a produção de leite, depois não sei, mas a terra não será vendida (PARTICIPANTE 30).

Em contrapartida aos depoimentos anteriores, vários jovens demonstraram interesse em seguir na propriedade e fazer a sucessão familiar, desta forma o participante 73 diz, “vou permanecer na agricultura, pois é uma tendência de ser muito valorizado num futuro próximo”, já o participante 79 expressa, “dar continuidade na propriedade que vou herdar de meus pais, e construir a minha família seguindo o mesmo rumo que meus pais seguiram”.

Em diversos relatos, é evidente o orgulho que alguns jovens participantes têm de ser empreendedor rural, o participante 55 contou, “na verdade desde criança quis continuar seguindo os passos do meu pai, e assim pretendo fazer, seguir tocando a propriedade”, e o participante 41 aponta, levantar todas as manhãs e buscar meus objetivos, em comunhão com minha família”. Em concordância o participante 45 expôs:

O meu propósito de vida é seguir tocando a propriedade de meus pais e concluir a graduação de medicina veterinária que estou cursando onde a mesma irá me proporcionar tomar melhores decisões dentro da propriedade fazendo que a gente

busque cada vez mais melhorar o que estamos fazendo e seguindo as novas tecnologias que estão vindo para auxiliar nos produtores de leite (PARTICIPANTE 45).

A grande maioria manifestou em seu propósito elementos que estão alinhado com melhorias para atividade leiteira, o participante 7, “quero me formar em Agronomia e, também continuar na propriedade impondo mais animais com genética melhor, na questão da atividade leiteira, e obter um lucro bom mensalmente”. Outros ainda uniram as metas da propriedade ao lado do propósito, como o participante 52, “chegar as 100 vacas em lactação e poder aproveitar a vida”.

Para melhorar e ampliar a atividade leiteira os jovens destacaram bastante o desejo pelo conhecimento e estudos, neste sentido o estudo pode representar um meio para a saída do filho, dependendo das bases didáticas que orientam sua formação, como também pode ser um fim, em que o jovem sai em busca de uma formação e acaba não retornando para o estabelecimento (MATTE; MACHADO, 2017). Segundo Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020):

A condição de vida melhorou durante os anos, o que permitiu que os produtores pudessem conceder educação formal (ensino superior) aos filhos. A obtenção do título de conclusão do ensino superior, por exemplo, na visão dos produtores, gerou aos filhos a possibilidade de escolha em permanecer na propriedade rural, sair dela ou voltar a ela. Com isso, a permanência no campo ou no trabalho rural seria uma opção, e não uma necessidade (OLIVEIRA; MENDES; VASCONCELOS, 2020, p.16).

Para Moreira et al. (2020) o fornecimento de estudo está relacionadas ao estímulo que os pais dão à permanência dos filhos motivada pela conclusão do ensino técnico ou superior, pois possibilitar que os filhos estudem é buscar a qualificação pessoal dos sucessores, o que pode resultar num melhor desempenho econômico e produtivo da propriedade no futuro.

Muitos dos jovens que participaram do estudo, ainda estão no ensino médio ou superior, de acordo com o propósito do participante 3, “terminar os estudos e aplicar os mesmos na propriedade, arrumar uma namorada e futuramente casar, ter filhos e seguir a sucessão da família”, segundo a o participante 42, “ser uma produtora rural, me desempenhando na atividade leiteira e meu namorado na atividade de grãos”.

Neste contexto a formação dos filhos, vista por seus pais, é motivo de orgulho, mas é, também, a principal fonte de dificuldade na coabitação. Leone (2005), afirma que enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se veem neutros, objetivos, profissionais e inovadores, são duas visões que se opõem: os conflitos são inevitáveis.

Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que, as formas de gerir, são diferentes de seus pais ou da “velha geração”, sua vantagem é uma formação acadêmica mais sólida e disposição para experimentar inovações e fazer se impor uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade (LEONE, 2005).

Ainda sobre a formação, de acordo com Silva (2019), esse processo deve envolver a escolha de boas instituições de ensino e proporcionar que os sucessores tenham a oportunidade de ter outras experiências profissionais fora da empresa da família, de modo a evitar uma gestão sem competência. É essencial a profissionalização em sintonia com os interesses da organização e com os valores desta, assim será possível ter um sucessor que atenda às expectativas do negócio, pois é por meio do processo de profissionalização que a sucessão ocorre de uma forma mais tranquila e harmônica, além de produzir melhores resultados (SILVA, 2019).

Por conta disso, Moreira et al. (2020), afirma que é necessário cativar um sucessor, modernizando a unidade de produção e é preciso também, “cativar” uma noiva para ele, suprimindo a casa com eletrodomésticos e outros símbolos modernos, pois se é difícil reter o herdeiro ou convencer alguém a aceitar tal posição, mais difícil ainda é conseguir lhes uma esposa disposta a permanecer na propriedade familiar do marido.

Os jovens do estudo manifestaram sem restrições que pretendem construir família, melhorar a atividade leiteira na propriedade e ter uma boa situação financeira, para a entrevistada 56 seu propósito é relacionado, “ser mãe, ter uma família, construir o meu lugar, e continuar na atividade leiteira”, e sobre o que iram fazer pela atividade leiteira a entrevistada 27 diz, “meu propósito de vida é juntamente com meu namorado construir uma família e continuar na atividade leiteira, pretendemos investir e produzir mais”.

Em linhas gerais, evidencia-se a necessidade de repensar e reorganizar a vida social das famílias, pois os jovens reconhecem a necessidade de encontrar um(a) companheiro(a) que compartilhe das atividades na propriedade (MATTE et al. 2019). De acordo com Matte e Machado (2017), a importância de encontrar uma companheira disposta a residir no meio rural tem se tornado um fator decisivo na tomada de decisão dos jovens.

Outro ponto que também se destaca é a possibilidade de ter veículos, sobre isso Moreira et al. (2020), afirma que os meios de transporte representam a autonomia dos jovens sucessores para se deslocar em busca de lazer tanto no meio rural como no meio urbano, sem depender de pedir empréstimos dos carros e motocicletas dos pais para tal finalidade, este procedimento representa, sobretudo, independência social.

Do mesmo modo Oliveira e Filho (2018), argumentam que nos empreendimentos rurais, é necessário considerar a dinâmica atual do agronegócio, pois, as fazendas familiares têm ficado

maiores e mais especializadas, o que demonstra a tendência de que produzirão no futuro para mercados mais qualificados, e lançarão mão de tecnologias que sequer foram desenvolvidas.

Tornar a atividade leiteira dentro da minha propriedade cada vez mais eficiente, melhorar estruturas, animais... E principalmente adquirir o conhecimento necessário para aplicar isso da melhor forma, aprender com os erros, corrigir, e ser cada vez melhor do antes. Objetivos a longo prazo é a mudança do sistema de produção, transcendendo a um confinamento por exemplo, por conta da nossa disponibilidade de área ser limitada. Mas sempre almejar mais, e estar sempre disposto a aprender! (PARTICIPANTE 19).

Em harmonia com o relato do participante 19, outros jovens dão atenção a produção eficiente na propriedade, de acordo com o participante 75, “estar bem financeiramente, agregando valor a minha família ajudando e fazendo a minha própria família, para ter um futuro próspero e com êxito na atividade”, outros também corroboram com isso, para o participante 1, “sinceramente não saberia responder exatamente, mas acredito que seguir algo que gosto, trabalhar no que me faz bem e também ter estabilidade financeira nisto”.

Em concordância com o estudo de Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), foi constatado o sentimento de pertencimento ao campo, mesmo que vivenciado de formas diferentes, possivelmente pelo fato dos sujeitos em sua maioria, terem nascido e vivido durante anos na área rural. Esses fatores psicológicos também influenciam a intenção dos filhos de ficar e assumir a propriedade, pois o apego emocional a terra como o espaço e modo de vida da família, desempenha um papel importante no desenvolvimento da identidade sucessora como proprietário rural (WEBER el al., 2020).

Segundo Weber el al. (2020), o jovem somente sucederá o pai se identificar que terá possibilidade de crescimento do capital físico e financeiro. Este processo de identificação ocorre quando os filhos ainda são crianças e passam a se envolver progressivamente no trabalho agrícola, nas tarefas e na hierarquia da tomada de decisão até o ponto em que mudanças são feitas na propriedade e nos negócios agrícolas em razão do novo sucessor passar a assumir os negócios (MOREIRA el al., 2020).

Relacionado ao futuro, o jovens destacaram a importância de trabalhar em algo que gostem e que os faça feliz, diante disto o participante 49 comenta, “viver fazendo o que eu mais gosto criando vacas, com o tempo fazer com que a propriedade cresça e seja conhecida não pelo tamanho do rebanho, mas sim pela qualidade dele”. O participante 40 mencionou, “terminar os estudos, viver no interior, preservando a natureza e vivendo com ela, continuar o negócio, talvez casar, ter muitos animais pra cuidar e ser feliz”.



Além dos fatores já mencionados, sobre o propósito de vida dos jovens, também se valoriza questões voltadas a qualidade de vida, o participante 33 salientou, “seguir no ramo, mas ter uma boa qualidade de vida em questão do lazer, remuneração, infraestrutura para seguir no meio rural”, o participante 64 ainda afirmou que, “pretende encerrar a faculdade e tocar a propriedade dos meus pais, pois acho a vida no campo muito melhor que a vida na cidade, no momento a renda que temos dá para se sustentar muito bem e ter uma vida digna e confortável”. Sobre a comparação entre o campo e a cidade, o participante 80 aponta que pretende:

Formar uma família e continuar morando no interior e produzindo leite, buscar ter mais qualidade de vida e tempo para lazer. Trabalhar com algo que traga satisfação e seja financeiramente bom. Já tive a oportunidade de trabalhar na cidade depois de formado, mas não traz a mesma satisfação do que trabalhar no negócio próprio (PARTICIPANTE 80).

Sobre outro aspecto Weber et al., (2020), dizem que o lazer no meio rural, disponibilidade de rede de internet, estradas de boa qualidade, proximidade da propriedade com a cidade, atividades recreativas, festas, jogos, estão entre os outros fatores que afetam a decisão de ficar na ocupação de agricultor ou não.

Relativo a questões como conforto e lazer, os jovens relataram que pretendem melhorar os sistemas de produção, para facilitar nos trabalhos, segundo o participante 59 “ter uma boa renda mensal que pague os investimentos e sobre um valor para poder viajar, ter uma boa casa, um carro confortável, formar uma família e permanecer no interior”.

Para o participante 61 seu propósito é, “fazer uma casa aqui na propriedade da família e morar com ela, dar sequência ao tambo de leite, fazendo a sucessão familiar, e chegar em torno de 60 vacas em lactação”. Outros jovens também estão alinhados com a realização profissional, conforme o participante 25, “busco ser referência no setor de produção de leite e dessa forma conseguir auxiliar cada vez mais o desenvolvimento e crescimento dos colegas produtores de leite”. Com intenção de deixar algum legado o participante 24, diz:

Ser feliz independente de ter dinheiro ou não, viver sempre bem em buscas dos objetivos sempre com a cabeça erguida independente dos desafios e dificuldades não desistir. Deixar uma boa marca para aquelas pessoas que fazem parte de minha vida. E ter uma melhor certeza do que eu quero para minha vida (PARTICIPANTE 24).

A implantação de novas fontes de renda na propriedade para corroborar com as receitas, é algo atrativo para alguns jovens do estudo, o participante 12 descreveu, “fazer a sucessão familiar, ampliar e implantar novas fontes de renda na propriedade”, no mesmo sentido o participante 39 comenta, “procurar me especializar em alguma coisa que possa ser desenvolvido

na propriedade e dar continuidade”.

Também é importante ressaltar que a diversificação da agricultura aumentou nas últimas décadas, aumentando também o leque de ocupações. A chamada multifuncionalidade, onde a diversidade do meio rural tem sido uma característica crescentemente explorada, nota-se o surgimento de novas atividades agrícolas que atendem mercados específicos, ligadas a um novo estilo de consumo que ainda está em formação no país (SAKAMOTO, 2014).

A fim de ajudar e cuidar dos pais, os jovens demonstraram que são gratos e valorizam tudo o que eles fizeram na construção da propriedade. A respeito disto o participante 16 manifestou, “ter uma vida estável, com saúde, poder dar conforto e amparo para meus pais”, o participante 60 ainda apontou, “continuar trabalhando no que eu gosto de fazer, construir uma família e dar uma vida melhor pros meus pais e minha família”.

Permanecer e tocar a propriedade, aumentar a produção, independentemente da atividade a ser desenvolvida, pois a propriedade tem mais do que valor financeiro, ela representa todo o trabalho e esforço feito pelos meus pais durante toda a vida. Assim construir também a minha família e passar adiante o legado, que foi passado a mim (PARTICIPANTE 53).

Do mesmo modo que a relação com os pais, passar a atividade para as futuras gerações teve grande importância, os jovens expressam desejos de que a propriedade da família sempre possa continuar, o participante 58 menciona, “ter uma família, continuar a propriedade, ter renda e filhos que continuem na propriedade, depois que eu não puder mais que tenha continuidade, no trabalho que começou com meus pais, foi aprimorado comigo e continue com meus filhos”.

Nesta linha de pensamento Moreira e Spanevello (2019), defendem que manutenção negócio nas gerações futuras preserva do desejo dos pais, e a interação entre diferentes gerações fornece um meio para que a presente geração possa influenciar o futuro das outras, pois fortalecem a identidade entre o sucessor e a propriedade rural. Ou seja, os pais demonstram um desejo de continuidade da propriedade por algum dos filhos, justificado pelo apego emocional em relação à propriedade e ao que foi construído pela família (BOSCARDIN; CONTERATO, 2017).

Portanto, será sempre recomendável que a escolha da profissão de nossos filhos siga principalmente a questão vocacional. Fazer aquilo que dá prazer, até porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade, índole ou com a habilidade inata de cada indivíduo. Ganhar dinheiro, exclusivamente, não é sinônimo de felicidade em nenhum lugar. Afinal, o que todos nós desejamos é que nossos sucessores, antes de tudo, sejam pessoas completas, realizadas e principalmente felizes com o que fazem (LEONE, 2005, p.52).

Segundo Mamede e Mamede (2015), homens e mulheres que construíram patrimônios representativos e, principalmente, organizações produtivas (empresas ou grupos de empresas) importantes não podem prescindir de se ocupar do futuro, seu legado não se contém no tempo limitado de sua existência: é preciso ordenar sua obra, suas conquistas, suas realizações.

Diante do que foi abordado no estudo foi elaborada a Figura 2, que agrega os principais pontos que os jovens sucessores destacaram referente aos seus objetivos, estratégia para com a atividade leiteira e ainda seus propósitos de vida:



Fonte: Confeccionado pela autora (2021).

A figura 2 apresenta uma síntese geral de pontos que vão ao encontro da sucessão familiar rural trabalhada no estudo, assim fica evidente que os principais objetivos destes jovens são voltados a continuidade da atividade e do trabalho dos pais até então, pois cita aumento e melhorias na produção leiteira, lucratividade e rentabilidade.

A figura acima também demonstra os pontos onde os jovens pretendem trabalhar estrategicamente agora para potencializar o empreendimento da família, dentre estas ações estão os cuidados e atenção especial com a genética usada e a alimentação/nutrição dos animais da atividade leiteira, além do melhor controle financeiro e na gestão.

Por fim, a figura 2 evidenciou um indicador crucial do estudo, o propósito individual de cada jovem, pessoal e profissionalmente junto as suas propriedades, assim constatou-se que os propósitos da maioria seguem no mesmo sentido dos do empreendimento, a exemplo disso os

jovens colocaram que querem fazer a sucessão de sua propriedade e melhorar a atividade leiteira.

Não menos importante também buscam obter ou concluir as formações acadêmicas, viver com qualidade de vida e ter uma melhor estabilidade financeira, sem esquecer que muito foi comentado sobre a formação de novas famílias, que representa a reprodução do meio rural, fortalecimento e continuidade produção de alimentos, continuidade de comunidades rurais e o futuro da propriedade familiar rural.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Frente as dificuldades destacaram-se com mais ênfase a questão do preço recebido pelo litro de leite, o alto custo dos insumos usados para a produção, as variações e intemperes climáticos, a escassez de mão de obra qualificada, e questões relacionadas com pouca flexibilidade de horários, folgas e férias dos afazeres da propriedade.

Aos objetivos dos jovens participantes, verificou-se que mais de 40% pretendem melhorar e aumentar a produção de leite, em seguida o que se destacou foi a possibilidade de melhorar indicadores como lucratividade e produtividade, continuar o trabalho dos pais e assim por diante.

Relacionado a possíveis estratégias de serem usadas nos empreendimentos rurais, pontou-se melhorias relacionadas a produção de leite como, alimentação, genética, bem estar entre outros, e ainda a gestão e o controle financeiro do negócio.

Como propósito de vida os jovens destacaram que querem fazer a sucessão de sua propriedade rural, melhorara a atividade leiteira, estudar, ter qualidade de vida e melhorar a gestão conquistando estabilidade financeira, assim como fazer algo que esteja de acordo com suas vocações e gostos.

De maneira geral o estudo trouxe boas perspectivas, pois os jovens demonstram ter interesse em ficar e desenvolver suas propriedades, como sugestão para a sequência sugere-se que essas propriedades passem por um trabalho de organização do processo de sucessão familiar, visto que foi possível identificar que eles têm as mínimas condições e interesse na sucessão, mais não contam com um processo geracional organizado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BOSCARDIN, Mariele; CONTERATO, Marcelo Antonio. **As mudanças nos padrões sucessórios e suas implicações no destino das propriedades entre agricultores familiares no norte do Rio Grande do Sul**. 2017 Estudos Sociedade e Agricultura 25(3):671  
DOI: 10.36920/esa-v25n3-9

BREITENBACH, Raquel; CORAZZA, Graziela. **Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil**. Revista Espacios Vol. 38 (Nº 29) Año 2017. Pág. 9. Disponível em:  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n29/a17v38n29p09.pdf>

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Um Projeto de Pesquisa**. 4. ed., São Paulo, Editora Atlas S.A. 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria de ciência e iniciação à pesquisa**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2013.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. Grupo GEN, 2005. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis**. Grupo GEN, 2015. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MATTE, Alessandra; MACHADO, João Armando Dessimon. **Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil**. Revista de Estudos Sociais, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 130-151, 2017. DOI: 10.19093/res.v18i37.3981. Disponível em:  
<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/3981>.

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa. **Modelos sucessórios em propriedades rurais: um estudo no município de Cruz Alta/RS**. v. 28 n. 46 (2019): Temática Livre - Jan/Jun /2019. <https://doi.org/10.22295/grifos.v28i46.4563>

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano. **Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais**. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 413-433, jun. 2020.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo Da Sucessão Em Organizações Familiares Na Microrregião De Cornélio Procópio**. Dissertação De Mestrado - Universidade Federal Do Paraná Setor De Ciências Sociais Aplicadas Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em

Administração Mestrado E Doutorado Em Administração Área De Concentração: Estratégia E Organizações. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Márcia Freire; MENDES, Luciano; VASCONCELOS, Andrea Costa van Herk. **Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG.** Revista de Economia e Sociologia Rural. (2020). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>

OLIVEIRA, Walber Machado de; FILHO, José Eustáquio Ribeiro Vieira. **Sucessão nas Fazendas Familiares: problemas e desafios.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea 2018.

SAKAMOTO, Camila Strobl. **Mudanças na composição das famílias e impactos na distribuição de rendimentos: um comparativo entre áreas rurais e urbanas no Brasil.** 2014. 138 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286500>>.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILANO, Camila e SANTOS, Marcos Veiga dos. **Você sabe o que é um Compost Barn?** 2012. Disponível em: <https://www.revistaleiteintegral.com.br/noticia/voce-sabe-o-que-e-um-compost-barn>

SILVA, Vanessa Foletto da. **Gestão de empresa familiar.** Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021

WEBER, Camila; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos. **Os elementos condicionantes para seguir na ocupação de agricultor: apontamentos a partir de estudos brasileiros e internacionais.** Revista Latinoamericana De Estudios Rurales, Vol 5, No 10 (2020). Disponível em: [http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage\\_es\\_ES.jpg](http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage_es_ES.jpg)

## 5 ARTIGO IV

# OS ASPECTOS ECONÔMICOS DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NA PERSPECTIVA DE PERMANÊNCIA DE JOVENS NA ATIVIDADE

Autora: Larissa de Souza Zambiasi

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Claudia Maria Prudêncio de mera

Coorientador: Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira

### Resumo

As propriedades que trabalham com a produção de leite podem sofrer diversas influências de aspectos econômicos que podem alterar seus resultados, além disso, o risco de não ter nenhum sucessor interessado em permanecer, ameaça continuidade dos empreendimentos familiares rurais. Desta forma o presente estudo buscou compreender como os aspectos econômicos e de resultado da atividade leiteira tem influenciado a decisão dos jovens sucessores em permanecer ou não em seus empreendimentos rurais. Como metodologia foi usado uma pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com coleta de dados qualitativos e quantitativos, com participação de 82 jovens filhos de produtores de leite do Rio Grande do Sul, que posteriormente passou por uma análise de conteúdo para identificar as principais características dos aspectos econômicos das propriedades e a intenção de permanência dos jovens. O presente estudo demonstrou que as perspectivas dos jovens em permanecer nas propriedades familiares possuem ligação direta com alguns dos principais resultados da atividade leiteira, ou seja, quanto maiores são os indicadores financeiros e de capital, maiores são as chances da continuidade da propriedade familiar.

**Palavras-Chaves:** Permanência; Jovens; Aspectos Econômicos.

### Abstract

The properties that work with milk production can suffer several influences from economic aspects that can alter their results, in addition, the risk of having no successors interested in staying, threatens the continuity of rural family enterprises. In this way, the present study sought to understand how the economic and result aspects of the dairy activity have influenced the decision of the young successors to remain or not in their rural enterprises. As an methodology, an exploratory, bibliographic and descriptive research was used, with the collection of qualitative and quantitative data, with the participation of 82 young children of milk producers in Rio Grande do Sul, who subsequently underwent a content analysis to identify the main characteristics of the economic aspects of the properties and the intention of young people to stay. The present study demonstrated that the prospects for young people to stay on family farms are directly linked to some of the main results of dairy farming, that is, the greater the financial and capital indicators, the greater the chances of continuing family ownership.

**Key words:** Permanence; Young; Economic Aspects.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A sucessão familiar, ou a falta dela, tem sido tema recorrente no debate sobre o desenvolvimento do meio rural. Muitos filhos de agricultores migram para cidade para estudar e trabalhar e não voltam para dar continuidade à atividade de suas famílias. Assim, o processo sucessório é um tema complexo e dinâmico e que precisa ser discutido sob diferentes contextos e aspectos.

Dentro desta discussão, o resultado econômico oriundos da atividade rural, apesar de não ser o único fator, tem sido um dos principais elementos identificados como determinantes na tomada de decisão sobre a sucessão familiar, seja pela baixa renda que inviabiliza a atividade, ou ainda, pelo modo com que o jovem tem acesso a ela.

Savian (2014) enfatiza que a questão de renda vai além da decisão entre ficar e sair, onde o sucessor decide pela possibilidade que lhe confira maior ganho econômico, se a atividade agrícola oferecer rentabilidade, permanece no meio rural, caso contrário, opta pelas alternativas que a cidade proporciona, o autor afirma que, se forem resolvidos os problemas de renda na agricultura familiar, garante-se a reprodução social.

Na atividade leiteira esta questão é ainda mais ampla. De acordo com a Emater (2017), a falta de descendentes e o seu desinteresse pela atividade leiteira, é indicado como a terceira maior dificuldade para produzir e comercializar leite no estado do Rio Grande do Sul. Ainda de acordo com estudo realizado pela Emater (2019), nos últimos quatro anos (2016-2019) diminuiu em 40% o número de produtores de leite no Estado, ou seja, saíram da atividade 33,53 mil produtores. A maior redução foi entre produtores com média diária de até 50 litros por dia, representando 70% de recuo neste período. Entre os fatores apontados para a queda no número de produtores de leite no Estado, está a falta de rentabilidade, o que inviabiliza a atividade leiteira.

Normalmente o produtor se preocupa com o preço do produto e o volume de leite/dia, o que não necessariamente justifica o sucesso ou fracasso do negócio, pois à medida que se amplia o volume de produção, amplia-se os gastos relacionados a ele. Deste modo, a necessidade de analisar economicamente a atividade leiteira é importante, pois, através dela, o produtor passa a conhecer e utilizar, de maneira eficiente e eficaz, os seus fatores de produção (terra, capital e mão de obra).

Seguindo o pressuposto de que a atividade leiteira é uma das mais relevantes para o fortalecimento da agricultura familiar e conseqüentemente do Desenvolvimento Rural, considera-se que a sua dinamização se dá a partir da sucessão familiar alicerçada,



principalmente nos resultados econômicos, pois há uma relação frequente entre a renda, sucessão geracional e reprodução social e econômica da agricultura familiar produtora de leite.

A partir desse contexto, pode-se formular algumas indagações específicas: Em que circunstâncias a rentabilidade pode influenciar na sucessão familiar e na permanência na atividade leiteira?

## **2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Para elucidar melhor os temas trabalhados neste estudo, foram abordados aspectos que caracterizam a atividade leiteira no Brasil e especificadamente no Rio Grande do Sul, onde foi desenvolvida a pesquisa, também se buscou aspectos relacionados a resultados econômicos da atividade leiteira e as perspectivas de sucessão familiar nos empreendimentos rurais.

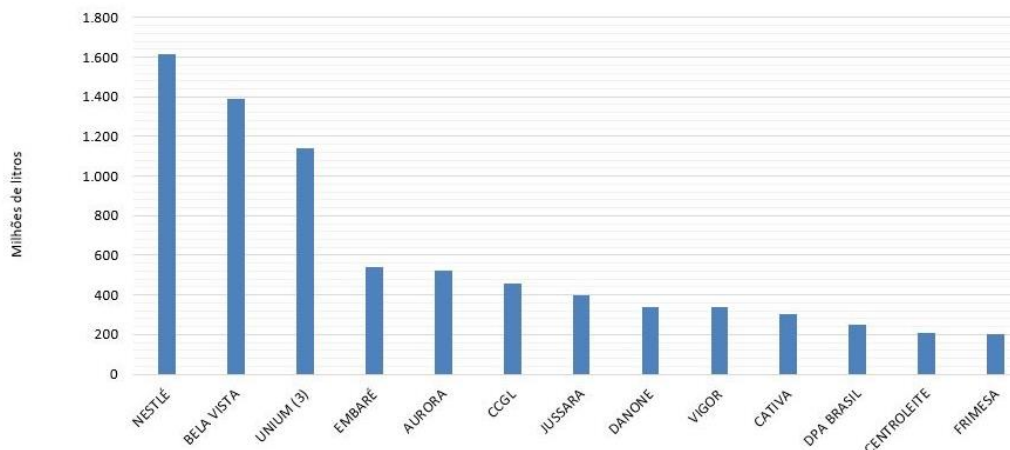
### **2.1 Produção de leite brasileira**

Segundo o IBGE (2020), no ano de 2019 o Brasil produziu 34,8 bilhões de litros de leite, posicionando-se em quinto lugar no ranking mundial dos países produtores de leite. A respeito dos estados brasileiros, Minas Gerais seguiu como maior estado produtor, seguido por Paraná e Rio Grande do Sul.

Em relação ao número de vacas ordenhadas foi de 16,3 milhões de cabeças, 0,5% menor que o de 2018, assim foi possível observar que com menos animais produzindo mais leite, a produtividade cresceu, atingindo 2 141 litros de leite/vaca/ano (IBGE, 2020).

O Sul do País registrou a maior produtividade nacional, liderado por Santa Catarina, que alcançou 3.816 litros de leite/vaca/ano, seguido pelo Rio Grande do Sul 3.609 litros de leite/vaca/ano e o Paraná com 3.324 litros de leite/vaca/ano, assim Minas Gerais ocupou o quarto lugar no ranking de produtividade, com 3.011 litros de leite/vaca/ano (IBGE, 2020).

No mercado do leite no Brasil encontram-se as empresas e as cooperativas que são capazes de processar milhões de litros de leite e que oferecem aos produtores a comercialização e o transporte de produção. A figura 1 demonstra o ranking das empresas de laticínio no Brasil no ano de 2019, onde é possível observar os milhões de litros de leite que cada empresa/cooperativa processa em sua linha de industrialização.

**Figura 1:** Ranking das empresas de laticínios no Brasil no ano de 2019.

Fonte: Leite Brasil, elaborado pela Equipe MilkPoint (2019)

A seguir no quadro 1, é possível observar o número de produtores diretos e a quantidade de leite por produtor/dia, de cada um dos consumidores, além disso, também pode-se visualizar se eles são empresas privadas ou cooperativas, pois esse fator tem bastante influencia no desenvolvimento regional.

**Quadro 1:** Média de produção por dia e o número de produtores diretos de leite

EMPRESAS	Número de produtores diretos	Litro de leite por Produtor/Dia
Nestlé	3.004	829
Bela Vista	8.030	377
UNIUM	1.336	1.498
Embaré	1.514	667
Aurora	4.900	284
CCGL	4.123	302
Jussara	3.359	242
Danone	264	1.655
Vigor	939	710
Cativa	2.351	258
CPA Brasil	146	797
Centroleite	3.624	144
Frimesa	2.524	193

Fonte: Milkpoint (2019).

Quando o leite é entregue para uma cooperativa da região, a renda produzida retorna para a região onde está inserida a cooperativa, as quais promovem melhorias para os produtores, já quando o leite é entregue para uma empresa privada, a renda fica centralizada entre os acionistas e na maioria das vezes é investida em outras regiões.

De acordo com a Embrapa Gado de Leite (2019), acredita-se que o setor lácteo, passou, definitivamente, a liderar pelo pioneirismo nas ações de transformação digital sendo um dos segmentos mais dinâmicos da economia brasileira, embora seja um setor

que está se atualizando, o mercado ainda é bem competitivo e necessita de regulamentação geral para os produtores.

Por conta do ambiente competitivo no negócio do leite, o desafio é maior e mais complexo, porque não se trata de organizar apenas a produção primária e sim toda a cadeia. Para Bandeira (2014) a gestão de um negócio dentro do conceito de cadeia produtiva significa um modelo gerencial que amplia o foco para além da propriedade e da empresa, coordenando toda a cadeia de suprimentos para obter sinergias e complementariedades ao longo da mesma, para responder rapidamente às necessidades do mercado, de modo flexível, com qualidade e custos competitivos.

Outro ponto que constantemente chama atenção são as variações de preços do leite ao longo da cadeia, são comuns as discussões sobre o preço pago pelas indústrias, visto ser esse o indicador mais fácil de ser acompanhado na gestão da atividade e que afeta diretamente na renda bruta.

Diante de uma projeção da Embrapa Gado de Leite (2019), o preço do leite ao produtor, mais alto, associado à redução no preço de importantes insumos deve melhorar a rentabilidade das fazendas. Por isso é importante que se estejam atentos nos momentos de investir para que as baixa nos preços, não gerem problemas de gestão e confiança em toda a cadeia produtiva.

É importante levar em consideração que para a formação do preço, deve-se compreender outras variáveis que podem explicar melhor a sua evolução ao longo dos anos, como a relação entre oferta e demanda a relação entre indústria e produtor, as alterações no mercado de leite, as interferências do governo e a relação com a indústria.

## **2.2 Produção de leite no Rio Grande do Sul**

No ano de 2019 o Rio Grande do Sul produziu 4,3 bilhões de litros de leite, de acordo com o IBGE (2020), o alcançou a produtividade de 3.609 litros/vaca/ano, dividindo a produção pelas regiões do estado ficou, o Sul com 3.546, Sudeste 2.522, Centro-oeste 1.655, Nordeste 1.405 e Norte com 981 litros/vaca/dia.

As raízes da produção no estado do Rio Grande do Sul é considerada variada, já que no estado tem atuação de diversas influências culturais vindas de outros países, ou seja, a maioria das famílias tem origem dos imigrantes que vieram no princípio da colonização das terras no Brasil e que hoje tem características próprias na maneira de produzir seus alimentos.

A produção de leite no Rio Grande do Sul está diretamente ligada a produção oriunda da agricultura familiar a qual é o principal sustento de diversas propriedades, essas que tem a

produção de leite como a principal fonte de renda e buscam produzir cada vez melhor para atingir as exigências do mercado consumidor.

**Quadro 2:** Produção de Leite no Sul do Brasil (Milhões De Litros)

<b>Descrição</b>	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>2012</b>	<b>2017</b>
Brasil	21.643	26.137	32.304	33.491
Rio Grande do Sul	2.330	2.944	4.049	4.552

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2019).

Seguindo o pressuposto de que a atividade leiteira é uma das mais relevantes para o fortalecimento da agricultura familiar e conseqüentemente do Desenvolvimento Rural, considera-se que a sua dinamização se dá a partir da sucessão familiar alicerçada, principalmente, nos aspectos econômicos, pois há uma relação frequente entre a sucessão geracional, a reprodução social e econômica da agricultura familiar produtora de leite, conforme será discutido no próximo item.

### **2.3 Os aspectos econômicos na atividade leiteira**

Todo empresário rural realiza esforços para que o capital e o dinheiro investidos em um determinado empreendimento sejam adequadamente remunerados e que, o negócio no qual ele está inserido seja capaz de gerar resultados suficientes para que a empresa tenha sustentabilidade e continuidade no longo prazo.

Em se tratando de sustentabilidade e avaliação de viabilidade econômica, estabilidade e lucratividade de um negócio, um dos indicadores importantes é o da rentabilidade, que tem relação direta com a renda oriunda da atividade. Para Matarazzo (2003), obter informações sobre a rentabilidade é um fator decisivo que pode ditar o futuro de um negócio, além de auxiliar os gestores na tomada de medidas corretivas e comparativas frente a outras oportunidades de mercado.

Do mesmo para Padoveze e Benedicto (2007), a rentabilidade pode ser considerada como uma das mais importantes para a análise econômica da atividade, pois seu objetivo é apresentar o retorno do capital investido e identificar as razões que levaram a esta taxa de rentabilidade. A discussão sobre a rentabilidade na atividade leiteira vem ganhando destaque quando se fala em aumento de produtividade, escala de produção, diminuição dos custos em propriedades rurais, e principalmente, sobre a sua influência na sucessão familiar e na permanência no meio rural.

Para analisar e poder alavancar a rentabilidade da atividade leiteira, é preciso conhecer primeiramente os custos de produção, compreender as escolhas que o produtor tem frente a tecnologia disponível, conhecer as condições de uso do crédito e do processo de comercialização. As vezes quando a rentabilidade é baixa o produtor percebe, mas tem dificuldade em quantificar e identificar os pontos de estrangulamento do processo produtivo. Segundo a Conab (2018, p.12) é importante:

Mensurar as condições de concorrência com outros mercados; identificar as diferenças competitivas entre regiões/países; prever o volume de recursos necessários para o financiamento; estimar os insumos e serviços necessários; servir de instrumento de tomada de decisão pelos agentes econômicos; ser referencial para as avaliações por parte do setor agropecuário; e proporcionar condições de dimensionamento da renda e da rentabilidade do setor agropecuário (CONAB, 2018, p.12).

Ainda segundo a Conab (2018), há uma relação entre a baixa rentabilidade na atividade leiteira no Brasil e a diminuição do número de produtores na atividade, pois se as futuras geração não visualizam possibilidades econômicas viáveis junto aos seus empreendimentos, acabam por decidir por outros caminhos que podem não ser o de permanecer no empreendimento familiar.

Neste mesmo sentido Matte e Machado (2016), argumentam que muitas vezes o jovem rural que almeja permanecer no estabelecimento e suceder os pais, mas não encontra as condições para isso, neste sentido é necessário, antes de tudo, deixar o jovem escolher e pensar seu projeto de vida, e posteriormente a isso, é preciso verificar se ele terá as condições e meios para executá-lo.

Para Rocha, Berto e Ames (2016), o jovem anseia por independência financeira, ou seja, ele quer ter acesso a bens de consumo e bens simbólicos que fazem parte de sua geração. Do mesmo modo, Silva (2013) defende que a renda da atividade agrícola deve ser suficiente para remunerar o trabalho do produtor e os demais fatores de produção, sua insuficiência pode ser fator decisório para o produtor permanecer no meio rural e para a sucessão da atividade.

Para Renk e Dorigon (2014), são três fatores que são considerados relevantes para a sucessão dos estabelecimentos, as características das famílias, a condição econômica do estabelecimento e a inserção na economia de escala. Além destes, destacam-se a falta de autonomia financeira e poder decisório, a penosidade do trabalho agrícola, a baixa renda ou a falta de renda mensal, áreas de terra desfavoráveis, ausência de bens e confortos domésticos, entre outros.

Por outro lado, Bandeira (2014) aponta que a evolução geral do negócio leite nos últimos 20 anos, tem mostrado que é possível melhorar a eficiência e, ao mesmo tempo, manter os

pequenos agricultores familiares na atividade leiteira, ou seja, melhorar a eficiência da cadeia produtiva não implica, necessariamente, exclusão de produtores. A exclusão ocorre pelo atraso tecnológico e não como consequência da inovação e da escala.

De acordo com estudos da Scott Consultoria (2018 *apud* CANAL RURAL, 2019), no caso da pecuária leiteira, a rentabilidade média da atividade de alta tecnologia (25 mil litros/ha/ano) caiu de 3,08% em 2016 para 2,08% em 2017 e 0,15% em 2018. Esta queda foi ainda maior na atividade de baixa tecnologia (1.500 mil litros/ha/ano) - 8,45% em 2016, - 8,75% em 2017 e -9,45% em 2018.

Para Faria (2015), a eficiência de uma propriedade leiteira começa pelo controle dos gastos e receitas, que geram lucro ou prejuízo. Já Lopes et al. (2004) afirmam que a partir daí se localizam os pontos críticos do sistema, para depois, concentrar esforços gerenciais, para obter sucesso na atividade e atingir os objetivos de maximização de lucros e minimização de custos.

Dentro desta discussão, a renda e a rentabilidade oriunda da atividade rural, apesar de não ser o único fator, tem sido um dos principais elementos identificados como determinantes na tomada de decisão sobre a sucessão familiar, seja pela baixa renda que inviabiliza a atividade, ou ainda, pelo modo com que o jovem tem acesso a ela.

Assim, na atividade leiteira, deve-se trabalhar com números e metas pré-estabelecidas, levando em consideração a rentabilidade e a margem líquida possível de ser alcançada, para conseguir atingir os objetivos da família produtora de leite, e que permita ou justifique a sucessão, a permanência na atividade e ainda a possibilidade de realizar investimentos.

#### **2.4 Perspectiva de permanência de jovens na atividade leiteira**

A sucessão, da forma como é entendida pelo senso comum, é um dos assuntos que está vinculado ao falecimento ou incapacidade de orientar o negócio por parte do atual proprietário dos bens ou da pessoa que tem maior influência na família. A sucessão não é um evento, mas um processo, uma linha contínua que se realiza em qualquer momento e com a participação de todos os envolvidos na atividade rural. Nas organizações de produção rural é bastante comum a sucessão ocorrer de pai para filho, caracterizando a sucessão hereditária ou geracional. Savian (2010, p.15) menciona:

A sucessão geracional pode ser entendida como a criação de uma nova geração de indivíduos que permanecem no campo e que assumem o comando do estabelecimento [...] os filhos dos agricultores são os possíveis sucessores, e a permanência ou não

destes no campo dependerá de condições objetivas internas e externas ao estabelecimento rural (SAVIAN, 2010, p.15).

Sobre outro aspecto, Matte e Machado (2016) discutem que numa visão gerencial, a sucessão familiar refere-se à transferência do controle ou gerenciamento dos negócios e do patrimônio aos filhos sucessores ou à próxima geração. Entende-se então que a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a responsabilidade pela atividade.

Ainda sobre o conceito de sucessão familiar Weber et al. (2020), argumenta que, a sucessão é entendida como a transferência do comando ou do gerenciamento sobre o uso do patrimônio familiar aos filhos como sucessores potenciais ou à futura geração, é através da passagem dos bens e da gestão do estabelecimento familiar no decorrer das gerações que se assegura a sua reprodução social.

Assim a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra possa contribuir. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, pois nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa as mãos de um membro da família, assim a geração seguinte assume o lugar deixado vago pelo sucedido (LEONE, 2005).

Neste mesmo sentido para Savian (2014), a sucessão no meio rural pode ser entendida como a criação de uma nova geração de indivíduos que permanecem e assumem o comando do estabelecimento agropecuário, sendo a constituição de sucessores para a unidade de produção familiar, onde, normalmente os filhos dos agricultores são os possíveis sucessores.

Deste modo, entende-se que a sucessão familiar é uma forma de organização social que visa à continuidade do patrimônio da família, representado pela terra, através de seus descendentes. Para tanto, os agricultores buscam, entre seus filhos, um sucessor que permaneça na propriedade rural, determinando, assim, o encaminhamento do estabelecimento rural e a forma de transmissão do patrimônio (ROCHA; BERTO; AMES, 2016).

O processo sucessório é reconhecido como a transferência de poder e do patrimônio entre gerações no âmbito da produção agrícola familiar, a transmissão paulatina das gerações mais idosas da gestão do estabelecimento e a formação profissional de um novo agricultor (a). Assim além, da reprodução, entre as gerações, de um patrimônio material, particularmente a propriedade de terra, a continuidade do processo sucessório na agricultura familiar implica, também, na transmissão de patrimônio imaterial, de cunho histórico e sociocultural, que vise assegurar a continuidade da agricultura familiar (ROCHA; BERTO; AMES, 2016, p.97).

Os autores antes mencionados referem-se ao patrimônio, que é passado por gerações, contribuindo para formação de novos sucessores. A sucessão familiar é um dos temas que vem à tona quando se debate sobre o fortalecimento da agricultura familiar produtora de leite, para Mera e Lampert (2017), a falta de sucessão das atividades agrícolas é um dos fatores que tem contribuído para a diminuição da população rural, principalmente no que se refere à agricultura familiar produtora de leite.

Neste contexto Magri e Pommerening (2018), argumenta que a participação do jovem é fundamental, pois esse processo fortalece sua ação dentro da propriedade e, por consequência, possibilita a melhoria da qualidade de vida das famílias em decorrência de sua participação na divisão do trabalho interno à unidade de produção familiar.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória por investigar o ambiente de estudo, que segundo Köche (2013), é um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características essenciais das variáveis que se quer estudar, ou seja, descreve ou caracteriza a natureza dessas variáveis.

Também está caracterizada como pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (2013), estuda as relações entre duas ou mais variáveis, constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial a descrição das características, suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto a abordagem, caracteriza-se como pesquisa quantitativa e qualitativa, para Sampieri et al. (2013), a pesquisa quantitativa está baseada na medição numérica e estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias, já a pesquisa qualitativa, utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

A pesquisa foi realizada de forma online em período de isolamento social em razão da Pandemia da Covid-19. A pesquisadora fez abordagem pelas redes sociais pessoais, como o Facebook, Instagram e WhatsApp, através de foto (figura 1) e também vídeos explicativos divulgando o trabalho, assim, entrou em contato com os jovens que se enquadraram nas delimitações do trabalho, que eram: solteiros, a partir de 15 anos e que residissem na



propriedade dos pais, teve também o contato através da indicação de outros jovens, depois enviou-se as perguntas em um documento do Microsoft Word.

**Figura 1:** Divulgação da pesquisa da autora do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para coleta de dados foi utilizado formulário (Apêndice 1), contendo perguntas abertas e fechadas, e o período de coleta de dados foi de 05/05/2020 até 25/08/2020. Fizeram parte da pesquisa 82 jovens produtores rurais, com idade entre quinze e 30 anos, solteiros e que residissem nas unidades de produção rural junto com os pais, com diversos sistemas de produção de leite em 34 municípios do Rio Grande do Sul.

Os municípios foram: Rondinha(17), Sarandi(9), Pontão(8), Coqueiros do Sul(7), Santa Rosa(3), Constantina(3), Planalto(3), Victor Graeff(2), Taquaruçu do Sul(2), Novo Xingu(2), Não-Me-Toque(2), Nova Palma (1), Segredo(1), Vista Alegre(1), Teutônia(1), Almirante Tamandaré do Sul(1), Rodeio Bonito(1), Ijuí(1), Ronda Alta(1), Colorado(1), Cerro Largo(1), Marau(1), Santo Cristo(1), Soledade(1), Dois Irmãos das Missões(1), Esperança do Sul(1), Engenho Velho(1), Rio dos Índios(1), Tenente Portela(1), Três Palmeiras(1), Santa Bárbara(1), Nova Boa Vista(1), Quinze de Novembro(1), Palmitinho(1) e Três Passos(1). Ou seja, em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Para os dados qualitativos foi realizada análise de conteúdo, com base em comunicações e textos analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. De acordo com Bardin (2011), este método divide-se em três fases: pré-análise das respostas dos participantes da pesquisa, exploração do material, onde são escolhidas as categorias para análise, e por último, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, já para os dados quantitativos, utilizou-se o Excel.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados quantitativos da pesquisa foi possível agrupar as respostas com número e percentual relacionado às propriedades, além de fazer uma análise do conteúdo baseado nas respostas dos jovens, embasando a discussão com referências sobre os temas abordados.

### 4.1 Perspectiva de permanência de jovens na atividade leiteira

A respeito de sua permanência ou não na propriedade familiar rural, 63,4% dos jovens tem intenção de continuar na propriedade, 28,0% ainda estão decidindo se continuarão na propriedade e 8,5% dos jovens manifestaram que não irão permanecer na propriedade rural (QUADRO 3).

**Quadro 3:** Permanência na propriedade rural

SUCESSÃO FAMILIAR	Número de Jovens	Porcentagem
Sim	52	63,4%
Talvez	23	28,0%
Não	7	8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Com base no quadro anterior, observou-se que apesar da maioria dos jovens disser que irá permanecer nas propriedades das famílias, há uma grande quantidade de jovens que ainda encontram-se indeciso neste aspecto, o que demonstra que existe a possibilidade de haver ações pontuais que incentivem a permanência dos mesmos, estas que podem ser por meio do compartilhamento da gestão, bens, remuneração, entre outros. O quadro 4 demonstra as intenções de permanência dividido pelo gênero:

**Quadro 4:** Gênero dos jovens em relação a permanência na propriedade

Nº e %	Feminino	Masculino	TOTAL
<b>SIM</b>	12 46,1%	40 71,4%	52 63,4%
<b>TALVEZ</b>	10 38,4%	13 15,8%	23 28,0%
<b>NÃO</b>	4 15,3%	3 3,6%	7 8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>82</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Em relação ao gênero, as 26 meninas que participaram da pesquisa mostraram-se mais indecisas no que diz respeito a permanência na propriedade, 12 pretendem ficar e 14 não vão

ficar ou estão indecisas, já entre os 56 meninos, 71,4% tem tendência de permanecer. O estudo demonstrou que as meninas estão mais inclinadas a não permanecer no empreendimento familiar, esse é um fator importante e justifica até a dificuldade de igualar a quantidade de participante por gênero no estudo.

Em ambos os gêneros, o estudo demonstrou que quanto mais velhos os jovens, mais eles demonstravam interesse em permanecer na propriedade (QUADRO 5).

**Quadro 5:** Idades dos meninos na faculdade, em relação a permanência na propriedade

Nº e %	>25	20-25	Até 20	TOTAL
<b>SIM</b>	1 8,3%	3 25,0%	4 33,3%	8 66,6%
<b>TALVEZ</b>	0 0%	1 8,3%	1 8,3%	2 16,6%
<b>NÃO</b>	0 0%	1 8,3%	1 8,3%	2 16,6%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Os meninos independentemente da idade a maioria, ou 66,6%, que está cursando faculdade, pretendem permanecer na propriedade. Todos os jovens com ensino superior completo, relataram que tem interesse ou estão em dúvida sobre a permanência, nenhum se pronunciou que não permaneceria, o estudo encontrou jovens com bastante responsabilidade e maturidade o que justifica que quanto mais experientes maior a probabilidade de permanecer no empreendimento.

Também foi observado de maneira geral que os indicadores escolaridade dos jovens, produção de leite mensal, lucro líquido mensal, rentabilidade e lucratividade, não demonstraram influência na decisão de permanência, porém se juntarmos os jovens que demonstravam interesse ou estavam indecisos no estudo, sempre esses números eram mais altos em relação aos jovens que não vão permanecer.

**Quadro 6:** Características das áreas e das pessoas das propriedades

DESCRIÇÃO	PERMANÊNCIA					
	NÃO		TALVEZ		SIM	
	Média	Taxa de Variação	Média	Taxa de Variação	Média	Taxa de Variação
Idade	19	1,91	22	3,97	22	4,72
Área Total	31	13,97	32	14,98	35	15,67
Terra Leite	14	8,13	14	8,45	15	8,05
Pessoas que vivem	5	1,77	4	1,41	5	1,82
Pessoas trabalham	3	0,49	3	0,73	3	0,96

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

No que se refere a idade dos jovens participantes, verificou-se que a grande maioria que tem intenção ou está indeciso em permanecer possui em média 22 anos e 19 anos para aqueles que não tem intenção de permanecer, essa relação reafirma as análises feitas anteriormente sobre a maturidade.

No que tange a quantidade de hectares de terra total os resultados foram crescentes, dos que não tem intenção, estão indecisos e os que vão permanecer, já quando se analisou apenas a área de terra destinada a atividade leiteira pontou-se que no geral as propriedade destinam de 14 a 15 hectares em média para a produção de leite independente da intenção dos jovens.

Do mesmo modo averiguou-se que referente ao número de pessoas que vivem nas propriedades, nas que tem intenção e não tem intenção de permanecer possuem em média cinco pessoas e nos jovens que ainda não sabem se vão permanecer no negócio familiar vivem quatro pessoas. Ainda buscou-se saber quantas pessoas de fora da família trabalhavam na atividade leiteira dos empreendimentos e em média foram três pessoas para qualquer intenção de permanência.

#### 4.2 Aspectos econômicos da atividade leiteira

Nos aspectos econômicos buscou-se averiguar como se dá os resultados financeiros e produtivos dos empreendimentos dos jovens do estudo, assim questionou-se questões referente a indicadores de resultado econômicos e produtivos, pois a partir disso foi possível adquirir informações sobre a situação econômico-financeira da empresa familiar rural (QUADRO 7).

**Quadro 7:** Indicadores Econômicos em relação a intensão de permanência

PERMANÊNCIA						
DESCRIÇÃO	NÃO		TALVEZ		SIM	
	Média	Taxa de Variação	Média	Taxa de Variação	Média	Taxa de Variação
Quantos animais	44	33,81	46	22,87	55	41,82
Média/vaca/dia	20	6,92	23	6,49	23	6,48
Quantidade Produzida	13015	11408,39	16467	10738,15	18671	22426,66
Produção Mensal/ Ha	1000	647,65	1505	1236,93	1261	1018,04
Receitas Mensais	20345	19759,98	24728	19434,10	30780	44088,28
Custo Mensal	14449	18628,37	16062	13847,43	18132	20490,21
Patrimônio	294557	284241,90	345939	305308,70	380096	314952,68
Lucro Mensal Líquido	5896	3767,25	8665	7893,28	12647	25848,79
Lucratividade Mensal	364	400,92	457	879,08	400	649,02
Rentabilidade Mensal	3	2,32	4	3,38	4	4,41
Renda Mensal/Pessoa	1480	1438,51	1967	1560,23	2782	4631,45

Fonte: Pesquisa de campo (2020)

Referente ao número de animais das propriedades, observou-se que são crescentes com relação a intenção de permanência dos que não vão permanecer, os que ainda não sabem e os que vão permanecer, o mesmo se observou em relação quantidade produzida mensalmente. Na quantidade média/vaca/dia também foi crescente os resultados, entretanto os jovens indecisos e que vão permanecer possuem as mesmas médias de produção individual dos animais.

Já no que se refere a produção mensal por hectare os resultados foram diferentes, constatou-se que as propriedade que mais produzem leite por hectare foram as em que os jovens estavam indecisos quanto a permanência na propriedade, em sequência ficaram os que querem e os que não querem permanecer nas propriedades.

Diante do estudo verificou-se que os indicadores de resultados como, receitas, custo, lucro líquido e rentabilidade mensal foram, todos crescentes de acordo com as intenções dos jovens das propriedade (Não, Talvez e Sim), exceto a lucratividade mensal que apresentou maior retorno nas propriedades dos jovens indecisos quanto a permanência.

Acrescenta-se aos resultados do estudo que o patrimônio de cada propriedade também aumentou a medida das resposta não vão permanecer, ainda não sabem e vão permanecer, o que demonstra que quanto maior o capital que existe nos empreendimentos maiores serão as contribuições para dar sustentabilidade a tomada de decisão dos jovens, estes que buscam certa estrutura para seguir na propriedade e dar continuidade aos trabalhos das gerações anteriores.

Evidenciou-se também um importante indicador que é a renda mensal por pessoa que atua na atividade, o estudo demonstrou que a renda por pessoa é bem acima nos jovens que possuem intenção de permanecer nos empreendimentos familiares, assim fica evidente que essas propriedades tem mais probabilidade ou já remuneraram seus filhos um valor acima das demais. Além disto é importante destacar que mesmo as propriedades com um retorno individual menor, ainda assim fica um valor médio de 1480,00 reais por pessoa por mês.

A partir do estudo tivemos outras compreensões por exemplo, quanto maior for a propriedade maior será o lucro mensal, igualmente se relacionarmos a média/vaca/dia. Sobre o aspecto produtivo verificou-se que quanto maior for a produção mensal maior será a rentabilidade destas propriedades, e também que quanto maior for a média/vaca/dia mais se ganha por pessoa inserida no empreendimento.

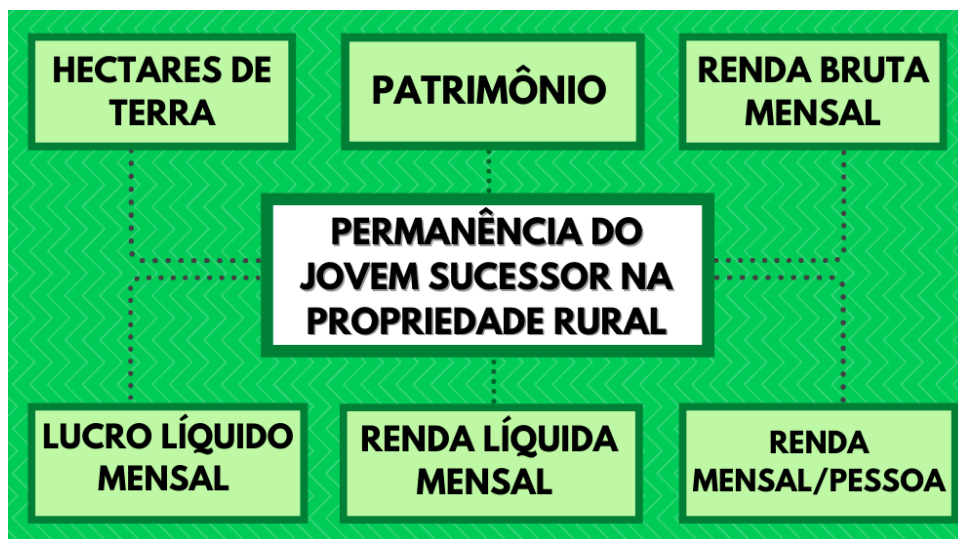
De maneira geral ficou claro que quanto maior for o lucro líquido mensal da propriedade maior será as possibilidades de permanência do jovem sucessor, este pode observar que os resultados de seu empreendimento são bons, que possibilitam sustentar as pessoas da família e

que ainda existe a possibilidade de investimento futuros gerando crescimento e desenvolvimento para o negócio.

Em relação aos indicadores que influenciavam no lucro líquido mensal das 82 propriedades que participaram do estudo, destacou-se o maior volume de produção e o menor custo de produção mensal, como indicadores de maior influência no resultado das propriedades rurais. Analisadas apenas esses indicadores foram capazes de prever 75% dos resultados do lucro líquido mensal do empreendimento rural.

Assim para obter um bom resultado econômico da propriedade rural, é importante sempre buscar o maior volume de produção de leite mensal e o menor custo de produção, os outros indicadores não demonstraram influência significativa no lucro líquido mensal dos empreendimentos. A na figura 3 a seguir, foi sintetizado os principais indicadores que contribuem com a permanência do jovem no empreendimento familiar:

**Figura 3:** Principais resultados que influenciam na permanência



Fonte: Confeccionado pela autora 2021.

A figura anterior apresenta os indicadores que segundo a pesquisa mais contribuíram para a tomada de decisão dos jovens em permanecer no empreendimento familiar, como já foi apresentado neste estudo quanto maiores os números destes indicadores, mais os jovens demonstram intenção de permanecer em suas propriedades.

Esses indicadores representam os principais resultados econômicos e de capital que as famílias do estudo possuem, estas que contam com jovens interessados em ficar na propriedade isso comprova que uma propriedade bem gerida e com bons resultados financeiros mensais, tem mais chances de ter um jovem sucessor engajado com o empreendimento e dispostos a contribuir com o empreendimento familiares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado com os possíveis jovens sucessores de empreendimentos rurais nos aspectos financeiros das propriedades, os resultados foram crescentes de acordo com as intenções de permanência, ou seja as receitas, custos, patrimônio, lucro líquido, e a rentabilidade sempre eram maiores conforme a intenção dos jovens (não, talvez e sim).

Constatou-se que quanto mais velhos eram os jovens do estudo mais tinham convicção que iriam permanecer, entretanto foi alto o número de participantes que estão indecisos, visto isso a pesquisa chama atenção para que se reforcem ações pontuais de incentivo e fortalecimento, já que há um grande número de jovens que estão decidindo se permanecem ou não em seus empreendimentos.

O presente estudo também resultou em um exemplo que pode auxiliar, nos projetos de gestão de planejamento sucessório do empreendimento rural, pois os jovens podem se basear nas médias de renda por pessoa para sugerir uma remuneração salarial, ou ainda usar para demonstrar aos pais, que propriedade que investem em mais estruturas e patrimônio por exemplo, contribuem como um fator positivo para a permanência de sucessores.

Assim sugere-se que os dados deste estudo sejam usados para exemplificar aos pais e donos dos empreendimentos rurais, alguns aspectos financeiros e produtivos que podem influenciar e facilitar a permanência de um jovem sucessor, facilitando a continuidade de jovens na propriedade familiar.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Arnaldo. **Organização da Cadeia Produtiva do Leite**. Curitiba, outubro de 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

CANAL RURAL. **Olhando pelo retrovisor: veja como foi a rentabilidade de pecuária leiteira em 2018 e expectativas para 2019**. 25 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://blogs.canalrural.com.br/blogdoscot/2019/02/25/olhando-pelo-retrovisor-veja-como-foi-a-rentabilidade-de-pecuaria-leiteira-em-2018-e-expectativas-para-2019/>>.

CONAB. **Pecuária leiteira: análise dos custos de produção e da rentabilidade nos anos de 2014 a 2017**. Compêndio de estudos Conab V.16, 2018.

CONSELEITE. **Preço de Referência – RS**. Disponível em: <http://conseleite.com.br/preco-referencia/index/estado/rs/ano/2019/>.

EMATER. **Indicadores técnicos e econômicos na atividade leiteira** (Unidades de Referência). Marinagá, 2017.

EMBRAPA. **Anuário do leite 2019**. Disponível em: [embrapa.br/gado-de-leite](http://embrapa.br/gado-de-leite).

FARIA V. P. **Desempenho zootécnico – econômico: Como avaliar**. Balde Branco.

LEONE, L.N.M.D.C. P. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. Grupo GEN, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021. <https://www.milkpoint.com.br/colunas/raquel-maria-cury-rodrigues/ranking-leite-brasil-maiores-empresas-cresceram-12-em-2018-213330/>.

IBGE. **Produção da Pecuária Municipal 2019**. ISSN 0101-4234 © IBGE, 2020. Rio de Janeiro, v. 47, p.1-8. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm\\_2019\\_v47\\_br\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2019_v47_br_informativo.pdf)

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria de ciência e iniciação à pesquisa**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2013.

LOPES, M. A.; LIMA, A. L. R.; CARVALHO, F. de M.; REIS, R. P.; SANTOS, I. C.; SARAIVA, F. H. **Efeito do tipo de sistema de criação nos resultados econômicos de sistemas de produção de leite na região de Lavras (MG)**. Ciência e Agrotecnologia, Lavras, v. 28, n. 5, p. 1177-1189, set. /out.2004.

MAGRI, Cledir Assisio.; POMMERENING, Edivan Junior [orgs.]. **O Cooperativismo Financeiro e a Agricultura Familiar**. Editora Unoesc. Joaçaba, 2018. Acesso em 25 de Julho de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2003

MATTE, Alessandra; MACHADO, João Armando Dessimon. **Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil**. Revista de Estudos Sociais, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 130-151, 2017. DOI: 10.19093/res.v18i37.3981. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/3981>.

MERA, Claudia; LAMPERT, Vinicius. **A aplicação de estratégias de gestão da atividade leiteira como instrumento de desenvolvimento em unidades de produção familiar**. Gestão rural e os aspectos produtivos na região do Corede Alto Jacui-RS. Cruz Alta, 2017.

MILKPOINT. **O que explica o comportamento do preço do leite no Brasil**. 05/10/2017. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/artigos/espaco-aberto/o-que-explica-o-comportamento-do-preco-do-leite-no-brasil-107564n.aspx>



PADOVEZE, C.L; BENEDICTO, G.C. **Análise de demonstrações financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RENK, Arlene.; DORIGON, Clovis [orgs.]. **Juventude Rural, Cultura e Mudança Social**. Editora Unochapecó. Chapecó, 2014.

ROCHA, Humberto José da.; BERTO, James Luis.; AMES, Maria Alice Canzi [orgs.]. **Jovens na Agricultura Familiar Gestão e Inovação para a Sustentabilidade**. Editora CRV. Curitiba, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. del P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVIAN, Moisés. **Sucessão geracional: garantindo-se renda continuaremos a ter agricultura familiar?**. Revista espaço acadêmico-159-mensal agosto de 2014.

SILVA, Roni Antônio Garcia da. **Administração rural: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2013.

WEBER, Camila; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos. **Os elementos condicionantes para seguir na ocupação de agricultor: apontamentos a partir de estudos brasileiros e internacionais**. Revista Latinoamericana De Estudios Rurales, Vol 5, No 10 (2020). Disponível em: [http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage\\_es\\_ES.jpg](http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage_es_ES.jpg)

## 6 ARTIGO V

# PROJETO DE GESTÃO DO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR RURAL

Autora: Larissa de Souza Zambiasi  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Claudia Maria Prudêncio de Mera  
Coorientador: Prof. Dr. Lucas Carvalho Siqueira

### Resumo

Um dos maiores desafios de uma empresa familiar rural é o processo de sucessão familiar, este que bem estruturado pode fazer com que o negócio se perpetue nas próximas gerações. Este estudo partiu da observação que a pesquisadora teve a respeito das mais variadas formas de contribuir com a gestão do processo de sucessão familiar rural, teve por objetivo sugerir alguns pontos que são essenciais para estruturar um planejamento que organize o processo sucessório e reduza o número de conflitos entre os familiares. Como metodologia no estudo foram usados dados bibliográficos, com pesquisa descritiva e exploratória, para que se extraísse fontes qualitativas sobre os processos de planejamento da sucessão familiar, além disso também foi usado as vivências da pesquisadora que é também sucessora familiar rural. A partir do estudo dos dados sobre o planejamento da sucessão familiar rural, elencou-se pontos que os jovens de pequenas propriedades rurais podem organizar e sugerir aos pais, para que na sequência possam juntos discutir e decidir como será estruturada a gestão do planejamento do processo de sucessão familiar rural.

**Palavras-Chaves:** Projeto; Planejamento; Sucessão; Gestão; Família.

### Abstract

One of the biggest challenges of a rural family business is the family succession process, which, if well structured, can make the business perpetuate for the next generations. This study started from the observation that the researcher had regarding the most varied ways of contributing to the management of the rural family succession process, aimed to suggest some points that are essential to structure a planning that organizes the succession process and reduces the number of conflicts between family members. As methodology in the study, bibliographic data were used, with descriptive and exploratory research, in order to extract qualitative sources about the family succession planning processes, in addition to the experiences of the researcher who is also a rural family successor. From the study of data on the planning of rural family succession, points were made that young people from small rural properties can organize and suggest to parents, so that they can then discuss and decide how the process planning management will be structured. of rural family succession.

**Key words:** Project; Planning; Succession; Management; Family.

## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O trabalho parte do pressuposto que não existe um modelo pronto e único de sucessão familiar rural. O objetivo é propor alguns pontos que podem compor um projeto de gestão do planejamento do processo de sucessão familiar rural, a ideia é que o projeto sirva de base para que o jovem sucessor familiar, estruture seus anseios e objetivos para permanecer na propriedade rural.

Com o intuito de fazer a gestão do planejamento da sucessão familiar, os possíveis sucessores podem estruturar um projeto, para ser construído em família. A ideia é que este projeto possa ser apresentado aos pais e que a partir disso, juntos, eles avaliem as possibilidades e construam uma estrutura organizacional sustentável de acordo com a realidade do empreendimento rural.

Desta forma o jovem sucessor tem a oportunidade de demonstrar aos pais seu interesse em contribuir, assumir e firmar um compromisso de sucessão do empreendimento da família, pois, também se busca construir um planejamento que possa auxiliar na gestão continuada e que possa ser alterado quando for necessário.

O estudo conta com um referencial bibliográfico, que aborda temas como as empresas familiares rurais e o planejamento sucessório da propriedade rural, apresenta as metodologias usadas, os resultados e discussões, apresentando os principais pontos para um bom planejamento sucessório, além de apresentar a sugestão do projeto e considerações finais a respeito da ideia.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O estudo apresenta conceitos que estão relacionados com a continuidade de propriedades rurais, desta forma primeiro ponto que foi abordado é referente as empresas familiares rurais e em sequência se trabalhou a importância do planejamento sucessório no meio rural.

### **2.1 Empresas familiares rurais**

As empresas familiares sempre existiram, antes do império romano, da revolução industrial e da empresa multinacional já havia a empresa familiar, pessoas e negócios sempre andaram juntos e, para continuar, precisarão se manter juntos (IRIBARREM, 2020). Segundo

Biff el al., (2018), uma empresa é considerada familiar, se o controle e a gestão da propriedade estão nas mãos de um indivíduo, ou dos membros de uma mesma família, outro aspecto relevante é o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração.

Quando bem desenvolvida uma propriedade rural torna-se uma empresa familiar rural, e nos casos de sucesso do empreendimento, faz-se necessário a escolha de um sucessor ou representante, o que exige muito planejamento, pois o responsável da propriedade rural, precisa preparar seu sucessor para administrar o que construiu e conquistou durante décadas (BIFF el al., 2018).

Para Mamede e Mamede (2015), não se pode desconhecer que a empresa familiar tem desafios próprios e eles precisam ser conhecidos, estudados e tratados, sendo que a influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram gerados no palco das relações domésticas.

Os familiares envolvidos na sucessão têm o grande desafio de conciliar a condução do negócio, que exige objetividade, com os valores, a cultura e os laços familiares, disso depende sua continuidade e seu sucesso após a primeira geração (OLIVEIRA; FILHO, 2018). Neste caso, conforme Leone (2005), as chances de sobrevivência da empresa familiar repousam na sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família, pois essas diretrizes ajudam a perpetuar o negócio.

Assim, toda empresa familiar chega a um ponto no qual é preciso refletir sobre o seu futuro e como será a transição em longo prazo, e é justamente na hora da sucessão familiar que podem surgir muitas discussões e desavenças. No entanto, a maioria das empresas familiares negligenciam esse aspecto, muitos não gostam de pensar na morte ou na invalidez do membro principal da empresa familiar rural.

No Brasil, grande parte das empresas é de origem familiar, desta forma, adotar técnicas e estratégias jurídicas de planejamento sucessório é essencial para garantir maior longevidade para as empresas e proteção do patrimônio (GOMES, 2019). De acordo com o autor anterior, Sarmiento (2019), diz que atualmente 90% dos negócios brasileiros são familiares, e observando esse ponto, existe a importância de trabalhar na sucessão de líderes, a fim de manter todo um sistema econômico e social para à sobrevivência do negócio.

De acordo com Pigatti (2020), quando se pensa em período de transição, o planejamento sucessório empresarial está intimamente ligado à continuidade e perpetuidade dos negócios, independentemente das relações entre seus familiares. Segundo Iribarrem (2020), muitos foram

os fatores que mudaram na questão da sucessão de empresas familiares com o passar do tempo, o autor destaca:

- Maior longevidade dos fundadores, levando a participação ativa de até 3 gerações na empresa - avós, filhos e netos, gerações com modos de vida completamente diferentes;
- Menor número de filhos. Dependendo de como é conduzida a relação Família, Negócio e Patrimônio, poderá ocorrer que nenhum filho se interesse pelo negócio;
- Maior formação dos filhos;
- Relações menos autoritárias entre pais e filhos;
- Regras das relações matrimoniais, que poderão interferir diretamente na propriedade e no negócio familiar;
- Necessidade de manter e aumentar a escala do negócio, que é fundamental para reduzir os custos de produção, e isso só é possível se a propriedade não for fracionada, o que poderá ocorrer num processo sucessório mal planejado (IRIBARREM, 2020).

Diante de tantas mudanças, a falta de planejamento e a delegação de funções importantes a familiares despreparados, pode significar a ruína da empresa, levando até à sua venda ou quebra. Alguns empreendedores rurais tem receio em começar o processo de sucessão familiar e muitos fatores podem influenciar nesta procrastinação.

Nesta linha de pensamento Iribarrem (2020), cita o medo de serem criados conflitos com os membros da família no processo de sucessão, assim, não preparar ninguém para lhe suceder, não conhecer formas técnicas e legais de organizar, que proteja a continuidade da empresa no núcleo familiar, não imaginar que ao envelhecer a capacidade de trabalho poderia diminuir e o medo de perder o poder, são riscos reduzidos de acontecerem num planejamento sucessório organizado.

A insegurança e medo no momento de pensar na sucessão de empresas familiares está relacionado a vários fatores como foi apresentado anteriormente, em muitos casos pode gerar uma verdadeira guerra. O problema da passagem da empresa familiar a diante, é que as partes beneficiadas podem não ter afinidade com a atividade empresarial, ou simplesmente não possuírem vocação para gestão empresarial, minimizando as chances de continuação dos negócios da família (PIGATTI, 2020).

De acordo com Iribarrem (2020), estamos vivendo novos tempos, muito do que deu certo no passado poderá não continuar mais funcionando, e o maior ou menor resultado econômico entre as empresas está no gerenciamento delas, e nele se inclui o planejamento sucessório, a governança, a gestão econômica e financeira, entre outras práticas importantes e necessárias para o fortalecimento e crescimento das empresas.

Por conta disto, as empresas familiares devem valorizar o passado e buscar aprendizagens que contemplem a modernidade, cabendo ao gestor desenvolver capacidade para analisar o ambiente e, a partir disso, desenvolver os cenários de acordo com o negócio da

família, de forma criativa e decisiva, é necessário conhecimento intelectual para formular estratégias que deixem a organização um passo à frente (SILVA, 2019).

Para Oliveira e Filho (2018), as empresas familiares rurais que passarem por um processo de adaptação e construção da sucessão familiar, se tornaram grandes propriedades e conseguiram se organizar de forma a aproveitar características presentes no empreendimento. Neste contexto Biff el al., (2018) argumentam que a preparação da sucessão é definitiva para o ciclo de vida dos negócios familiares, onde o planejamento do processo sucessório é o ponto chave para o sucesso ou fracasso da empresa familiar, e para apresentar bons resultados o fundador deve ter consciência do processo de sucessão e possuir bons planos de ação.

O processo de sucessão familiar representa um verdadeiro desafio para empresas familiares rurais, no entanto, se for bem planejado permite que o negócio caminhe de forma segura e se prepare para o futuro, além de evitar que a empresa fique vulnerável a determinadas eventualidades que possam acontecer com o decorrer dos anos.

## **2.2 Planejamento sucessório no meio rural**

A transmissão de um patrimônio construído não é um processo fácil, já que os conflitos entre gerações por vezes são inevitáveis. Entretanto, para manter a empresa sob o controle familiar, é preciso separar o lado emocional e buscar o crescimento por todas as partes envolvidas, assim a manutenção do negócio deve ser mais importante que a opinião individual dos familiares.

A sucessão é entendida como a transferência do comando ou do gerenciamento sobre o uso do patrimônio familiar aos filhos como sucessores potenciais ou à futura geração, é através da característica referente à passagem dos bens e da gestão do estabelecimento familiar no decorrer das gerações, onde a pecuária familiar, bem como a agricultura, assegura a sua reprodução social ou o seu segmento (WEBER el al., 2020).

Nesta linha de pensamento, segundo Leone (2005), a sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando das empresas familiares. De acordo Iribarrem (2020), o planejamento sucessório é fundamental para o fortalecimento e crescimento das empresas, para a harmonia das famílias, crescimento e perpetuação sustentável junto às futuras gerações.

Ainda segundo Pisa (2020), o planejamento sucessório é um conjunto de decisões e providências que se tomam para o presente e futuro, envolve uma série de definições que evitarão possíveis conflitos familiares ou mesmo a descontinuidade de uma empresa familiar.

E é por isso que o planejamento sucessório tem se tornado uma grande preocupação da sociedade e das famílias, principalmente aos titulares de empresas familiares que buscam a continuidade (MADALENO, 2020).

Do mesmo modo Mamede e Mamede (2015), afirmam que o planejamento sucessório, é um instrumento que pode ser útil, mesmo aqueles que têm patrimônio pequeno ou médio, por exemplo, fazer um planejamento sucessório pode ser algo que interesse/sirva ao proprietário de uma pequena propriedade. Desta forma o planejamento sucessório é uma medida tomada em favor da família, ou seja, em benefício daqueles que nos são queridos, assim ao concretizar o planejamento da sucessão, está-se afastando o impasse que levaria ao conflito, dá-se previamente a solução para as disputas, os entreveros, as rusgas (MAMEDE; MAMEDE, 2015).

Desta forma, planejar é fundamental e aumenta as chances de sucesso de qualquer negócio, pois através do planejamento sucessório é possível fazer uma sucessão tranquila e sem grandes impactos. Mamede e Mamede (2015), ainda enfatizam que:

Como facilmente se percebe, o planejamento sucessório, nesses casos, é um ato de amor. Ao estruturar a sua sucessão, a pessoa está afirmando a sua fé na família, na medida em que trabalha para que não haja disputas fratricidas. A definição antecipada dos procedimentos de transferência da titularidade de bens, quando bem executada, cria um ambiente favorável à harmonia. Em fato, constitui-se em um cenário favorável à superação das ansiedades que são inerentes à sucessão (a herança, a empresa etc.), ansiedades essas que são a matriz da discórdia (MAMEDE; MAMEDE, 2015, p.8).

De acordo com os autores citados anteriormente, trabalhar pontos que reduzam conflitos e mantenham a harmonia são atos de amor para com a família. Para Gomes (2019), engana-se quem acha que o planejamento sucessório deve ser realizado quando os pais tem uma idade avançada, pelo contrário, a sucessão patrimonial deve ser pensada a partir do momento que o empreendimento passa a desenvolver uma atividade lucrativa.

Da mesma forma Camargo (2017), corrobora dizendo que é errado vermos o plano como algo a ser acessado somente quando a liderança sofrerá alterações, pois, um plano de sucessão pode ser usado para construir uma liderança forte, ajudar um negócio a sobreviver às mudanças no mercado e forçar os donos a analisar os objetivos da empresa, destacando que para obter êxito é necessário que a sucessão esteja acima de interesses pessoais.

É a partir do planejamento sucessório que se delinham estratégias para evitar a dilapidação do patrimônio, manter a harmonia familiar e impedir maiores conflitos, para Pisa (2020) o planejamento sucessório é uma estratégia capaz de evitar eventos catastróficos sobre o patrimônio e a família, pois aqueles que se preocupam com o porvir, buscam segurança para

a família e desejam que seu legado chegue à futura geração, esses devem se ocupar em planejar a sucessão. Segundo Silva (2019):

Por outro lado, uma transição bem estruturada, de longo prazo, permite “formar” sucessores competentes, com habilidades necessárias para assumir os negócios da família, além de estabelecer normas formalizadas que definam o papel de cada membro da família na organização. Além disso, um processo de ação sucessório bem definido deixa claro o que é propriedade e o que é gestão e assegura que todas as ações estratégicas tenham como princípio os interesses da empresa, garantindo sua continuidade no mercado competitivo. (SILVA, 2019, p.158).

Uma boa transição, sem impactos ou alardes negativos, dá aos familiares segurança sobre o futuro da empresa, permitindo que novos investimentos sejam fomentados, novas parcerias sejam possíveis e novas ideias de negócios sejam desenvolvidas. Biff el al., (2018), argumentam que um processo de sucessão bem elaborado é a certeza da continuidade da empresa, porém o vínculo emocional proporciona uma tarefa delicada e desafiadora para todos, justamente por não significar somente um empreendimento, mas também uma ação harmoniosa entre todos os envolvidos.

Por conta dos fatores emocionais o processo de planejamento sucessório deve considerar as particularidades de cada grupo familiar, é fundamental que todos os envolvidos estejam dispostos a dialogar para tratar os conflitos já existentes e os que podem surgir. Segundo Iribarrem (2020), unir pessoas e agregar valor aos negócios, só será possível através de um planejamento sucessório organizado, em vida dos pais, com a participação efetiva dos membros e das gerações que lhes sucederão.

Para tanto é importante que o planejamento da sucessão familiar possa ser flexível e fácil de modificar, para se adaptar as necessidades do negócio, e por isso algumas questões devem ser consideradas no momento da elaboração do plano, como por exemplo quem será o nome responsável pelo empreendimento, como será feito o processo de transição, entre outros aspectos.

Como fator primordial, para que ocorra o bom relacionamento familiar, bem como o progresso da empresa e do negócio, o planejamento sucessório deve ser bem organizado (IRIBARREM, 2020). O planejamento requer a participação de todos os integrantes da família, assim ao discutir o futuro do negócio, o pai pode por exemplo, descobrir que os filhos têm outros planos, ou, não têm a intenção de assumir a gestão da propriedade.

A respeito das vantagens de fazer um planejamento sucessório nas empresas familiares, Iribarrem (2020), argumenta que a estruturação auxilia na relação harmoniosa da família, permite a continuidade do negócio familiar por mais de uma geração, o crescimento econômico



e financeiro da empresa, estabelece uma relação comercial entre pais, filhos e netos, permite que os atritos sejam menores, que o patrimônio continue junto e no futuro ganhe escala.

A principal vantagem de um planejamento sucessório, segundo Biff el al., (2018) é a tranquilidade quanto à segurança familiar e ao destino dos bens construídos ao longo de uma vida de trabalho. Além disso, com um processo sucessório bem estruturado, a propriedade se mostra preparada para o futuro, trazendo à tona a valorização das ideias do sucessor.

Mesmo assim, a sucessão de empresas familiares não costuma ser uma tarefa fácil para as famílias, pois, todo planejamento consiste em etapas, que são monitoradas e ajustadas, conforme as mudanças de cenários que o mercado apresenta (SARMENTO, 2019). Neste sentido entende-se que processo sucessório contribui para a reprodução dos estabelecimentos familiares e para o desenvolvimento como um todo (BREITEMBACH; TROIAN, 2020).

Biff el al. (2018), defendem que o processo sucessório faz com que surjam novas lideranças que por sua vez, tem valores e crenças muitas vezes diferentes dos que já estão à frente da organização, gerando assim mudanças na condução dos negócios e na cultura da empresa. Isso acontece porque os jovens, filhos de agricultores, são dotados de um saber e aprendizagem próprio do meio rural, os quais vão adquirindo ao longo da vida, pois se integram aos processos de trabalho, auxiliando os pais nas tarefas desde muito cedo, sendo que vão, aos poucos, assumindo atribuições de maior importância com o passar do tempo, o que faz deles profissionais altamente qualificados para a agricultura familiar (BOSCARDIN; CONTERATO, 2017).

Ainda de acordo com Oliveira e Filho (2018):

O ingresso de um membro da segunda geração no empreendimento familiar representa a oportunidade de quebra da linearidade deste ciclo, pois o jovem ingressa na fase em que o empreendimento está em sua maturidade e vai desenvolvendo seus conhecimentos e aptidões/habilidades, de forma a conferir ao negócio novo ânimo e dotá-lo de novas perspectivas. Portanto, uma fazenda que tem a possibilidade de ingresso de um filho para, de início, trabalhar em conjunto com a geração predecessora e, futuramente, assumir o comando do negócio é uma organização produtiva revigorada, que tende a não cumprir o ciclo que geralmente culmina na decadência do empreendimento (OLIVEIRA e FILHO, 2018, p.19).

Todo este processo de inclusão de jovens sucessores na gestão de um empreendimento rural trás mudanças e renovação, além de passar por várias etapas, para Oliveira e Filho (2018), se iniciam pela identificação de um potencial sucessor, passam pela sua preparação para a gestão e culminam na transferência da propriedade do negócio, para os autores trata-se de uma postura condizente com a atual dinâmica da produção agropecuária, que demanda proatividade e requer atenção dos gestores para a eficiência econômica das operações ao longo do tempo.

Do mesmo modo Nishitsuji (2009), diz que um planejamento com uma antecedência, implementação gradual e uma boa condução na sucessão, é elemento fundamental para a transição de poder sem maiores problemas, é importante que tenham objetivos definidos, façam a gestão de conflitos familiares, se faça a seleção e treinamento de um sucessor, e ainda que existe a delegação de poder, pois sem a delegação de poder não há sucessão.

De modo geral, estruturar um planejamento sucessório envolvem, o estabelecimento de regras de convivência entre a família e o negócio, soluciona problemas futuros de herança, melhora a eficiência da gestão e cria uma visão de empresa para as futuras gerações, além de gerar tranquilidade dos pais sobre o futuro do empreendimento familiar rural.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como exploratória por investigar o ambiente de estudo, que segundo Köche (2013), é um processo de investigação que identifica a natureza do fenômeno e aponta as características essenciais das variáveis que se quer estudar, ou seja, descreve ou caracteriza a natureza das variáveis que se quer conhecer.

Está caracterizada como pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (2013), estuda as relações entre duas ou mais variáveis, constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial a descrição das características, suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto a abordagem, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, para Sampieri et al. (2013), a pesquisa qualitativa, utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação. Neste estudo também foram abordadas fontes bibliográficas, que de acordo com Marconi e Lakatos (2017), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Ainda para Gil (2002), as fontes bibliográficas são em grandes números e podem ser classificadas em livros, publicações periódicas e impressos diversos.

É pertinente citar que a pesquisadora é sucessora familiar rural em um empreendimento leiteiro do Rio Grande do Sul e também atua como instrutora no programa Aprendiz Cooperativo do Campo, criado pelo SESCOOP/RS. Desta forma, vive no dia a dia os entraves e avanços da própria sucessão familiar na sua propriedade, além de compartilhar vivências e

conhecimentos com mais de oitenta jovens sucessores familiares rurais no programa antes mencionado.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir das pesquisas bibliográficas realizadas e da vivência diária, foi possível organizar alguns pontos que são essenciais para um processo de gestão do planejamento da sucessão familiar rural, este que poderá servir de base para que jovens rurais possam estruturar melhor as questões relacionadas a sucessão familiar de suas propriedades.

Conforme Rocha, Berto e Ames (2016), geralmente os planejamentos das propriedades não seguem um plano, nem um processo de planejamento, não estão formalizados em documentos ou seguem uma metodologia pré-estabelecida e formal, assim é provável que sejam construídos a partir do entendimento que a família possui, frente a experiência acumulada e as expectativas do futuro.

Entretanto na busca por planejamento sucessório alguns autores destacaram aspectos importante como, o diagnóstico e objetivo da propriedade, identificação e formação do sucessor, reuniões familiares, divisão de tarefas, folgas e férias, remuneração salarial e a continuidade da gestão da propriedade familiar rural, mas antes destes é necessário deixar claro que não existe um modelo de sucessão familiar rural.

### **4.1 Modelo de gestão do planejamento sucessório rural**

Quando o assunto é sucessão familiar, muito se confunde dois verbos absolutamente distintos, planejar e transferir, assim discutir o planejamento sucessório está longe de significar a transferência prematura de patrimônio aos herdeiros, pois planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro, e quando as regras são definidas de forma clara e coerente, é plenamente possível que o processo transcorra sem conflitos (LEONE, 2005).

Sobre outro aspectos é importante observar que a sucessão é um processo, que segundo Leone (2005), deve engajar todos os interessados, a fim de caracterizar o processo com a existência de atividades programadas, onde cada segmento ou pessoa envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Para Mamede e Mamede (2015), mais do que isso, é preciso estar atento para o fato de que o processo é dinâmico e, assim, ao longo de seu desenvolvimento, os cenários podem ser

alterados, por vezes drasticamente, seja em função de fatos novos, que venham a acontecer, ou seja porque fatos passados foram recuperados.

Em alguns estudos com o de Moreira e Spanevello (2019), buscaram-se modelos sucessórios rurais, entretanto o que se encontrou foi uma diversidade de modelos sucessórios, pois a sucessão geracional vem ocorrendo de distintas formas. O processo da sucessão geracional em propriedades rurais vem acontecendo onde os pais motivam a permanência dos filhos garantindo a estes autonomia no gerenciamento de atividades produtivas, moradia e renda como forma de fomentar a sua permanência (MOREIRA; SPANEVELLO, 2019).

Em síntese Moreira e Spanevello (2019), argumentam que as formas como cada família e propriedade fazem a sucessão envolve uma série de questões produtivas, econômicas, sociais e culturais em momentos distintos da sua trajetória que dificultam inclusive a elaboração de um modelo de sucessão, na realidade, os padrões sucessórios encontrados por eles combinavam um ou vários elementos de um tipo ou de outro, e o que movia essas combinações eram não somente as particularidades individuais das famílias e dos filhos, mas também as variações geográficas e temporais.

Apesar de todos os estudos não se encontrou uma fórmula mágica que impeça as brigas, não existe um modelo único para a gestão da sucessão, cada situação tem de descobrir as suas próprias soluções e estas têm de ser fabricadas à medida da personalidade e das sutilezas de cada família (LEONE, 2005). Por conta disto, o mesmo autor recomenda que cada geração negocie o plano sucessório com os seus pais.

De acordo com Leone (2005), não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos, cada caso é um caso em particular, segundo a autora o que existe são algumas regras básicas que permitem formar referências para o caso de uma organização específica e se essas regras puderem ser seguidas, será mais fácil fazer a transição e compartilhamento da gestão do empreendimento familiar.

Ainda segundo Mamede e Mamede (2015), seria um erro propor o mesmo plano, a mesma estratégia para todas as empresas familiares, são pessoas diversas, famílias diversas, patrimônios diversos e ao mesmo tempo lugares diversos pedem soluções diversas, portanto o planejamento sucessório é um mecanismo marcado por diversidade intrínseca. “Usar o mesmo modelito, por melhor que seja, pode constituir um núcleo de atuação, uma tônica e isso não seria jamais uma solução, mas o começo de um grande problema” (MAMEDE; MAMEDE, 2015).

O que existem são alternativas que devem ser analisadas, sobretudo com antecedência, concedendo aos filhos uma boa educação moral, acompanhando o seu desenvolvimento e

reforçando a importância de a família permanecer unida (LEONE, 2005). Para o autor já está na hora de trocar as espadas por acordos de paz e conscientização, para que as empresas familiares, tão importante na economia, deixem de estar, ao nascerem, condenadas a terminar num campo de batalhas por ocasião do processo sucessório.

De acordo com Mamede e Mamede (2015) parte-se de uma situação dada, que é conhecida e compreendida, e aponta-se para uma nova situação, indicando as mudanças e organizações necessárias, assim a implementação das propostas formuladas pelo planejamento sucessório cria um impacto que poderá ser maior ou menor, conforme as condições dadas em cada caso.

Sendo assim o planejamento não é, e não pode ser, a imposição de um modelo ideal ou a aplicação de uma fórmula geral que seria aplicável indistintamente a todos os empreendimentos familiares rurais, simplesmente porque não há essa solução única e infalível. Todavia elencou-se alguns pontos que podem ser organizados para contribuir com a gestão do planejamento da sucessão familiar.

#### **4.2 Diagnóstico da empresa familiar rural**

Fazer um planejamento sucessório não é tarefa simples, exige bom conhecimento sobre o empreendimento rural, os familiares envolvidos, o mercado consumidor, e ainda investimentos, tributação, direito, entre outros. Segundo Pigatti (2020), o processo de sucessão familiar começa após avaliação de todo o patrimônio, pois é preciso analisar previamente qual a estrutura existente, a fim de identificar quais as ferramentas legais que serão utilizadas para atingir o objetivo da sucessão.

De acordo com Rocha, Berto e Ames (2016), a etapa do diagnóstico diz sobre a situação da propriedade e o contexto em que ela se insere, pois é sempre melhor iniciar por questões mais gerais evitando de imediato análises focadas em uma determinada organização, cultura ou atividade.

Nesta linha de pensamento Mamede e Mamede (2015), afirmam que talvez a fase mais importante de todo o procedimento seja o diagnóstico da situação apresentada no empreendimento, pois através do diagnóstico correto, serão definidas as ferramentas que poderão ser usadas e as estratégias que melhor atendam uma eventual necessidade. No que diz respeito ao diagnóstico do empreendimento rural, Gomes (2019):

Não existe uma fórmula pronta, pois o trabalho dependerá de análises de diversos fatores e fatos. Inicialmente é necessário identificar o patrimônio existente, o organograma familiar, o regime de casamento das pessoas principais, os processos judiciais em curso, as dívidas existentes, os negócios e empresas operacionais, os conflitos entre familiares, os propósitos de vida daqueles que constituíram o patrimônio e de seus herdeiros, etc (GOMES, 2019).

Também fase necessário buscar um diagnóstico em relação ao tamanho/escala do negócio familiar, que é outro aspecto crítico do processo sucessório, é pertinente que se proceda a uma avaliação detalhada sobre a viabilidade econômico-financeira das atividades desenvolvidas na propriedade, afinal, o trabalho conjunto pressupõe que os resultados financeiros sejam suficientes para atender às necessidades da geração dos pais e dos filhos (OLIVEIRA; FILHO, 2018).

No diagnóstico da propriedade se sugere que tenha uma breve descrição da unidade produtiva, com suas estruturas, os principais cultivos e resultados obtidos, depois deve-se fazer uma breve síntese do entorno da propriedade, as condições de mercado e sociais que podem ser relevantes para entender a situação atual e revelar potencialidades ou riscos para o empreendimento familiar (ROCHA; BERTO; AMES, 2016).

Assim conforme os autores citados anteriormente, o levantamento de dados é essencial no processo de sucessão familiar, afinal, é por meio dele, que a família vai ter uma noção clara da situação atual do negócio. Além disso, é a oportunidade de o sucessor entender, de fato, como funciona o gerenciamento da propriedade, aliás com informações registradas e organizadas fica mais fácil tomar decisões, frente a liderança da propriedade.

### **4.3 Objetivo da empresa familiar rural**

A sucessão não envolve apenas a transferência da liderança, mas também mudanças estratégicas, estruturais e culturais dentro da organização, por isso criar estratégias para passar por essa mudança gera um sentimento de segurança e aumenta o nível de motivação nos envolvidos, além de ser de grande auxílio para a próxima geração que vai assumir o negócio, desta forma duas coisas devem ser levadas em consideração no plano de sucessão, preservar o negócio e preservar a família (SILVA, 2019).

Para dar início a proposta de planejamento se deve considerar os objetivos que a família atribui a propriedade, pode-se dizer que trata-se dos fins que se deseja atingir em uma determinada ação, esses que podem ser modificados a medida que se compreende mais a

situação ou seja, podem ser revistos na medida em que se estabelece o plano e quando se alteram as condições ou a percepção que temos (ROCHA; BERTO; AMES, 2016).

Se tratando dos objetivos de uma empresa familiar, é importante destacar que as propriedades rurais também precisam buscar estratégias de alta competitividade entre outros aspectos, isso diz respeito as metas que a mesma almeja alcançar. A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia, ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização.

Segundo Sarmiento (2019), o planejamento deve estar composto com objetivos em períodos como curto, médio e longo prazo, considerando toda a sistemática de gestão já existente, analisando os cenários internos e externos. De acordo com Camargo (2017), dentre os objetivos do plano de sucessão familiar, estão a questão de assegurar a sustentabilidade da empresa perante o mercado, garantir a transparência do processo governança, profissionalizar a linha sucessória e demais lideranças.

Ainda segundo Silva (2019):

O planejamento ainda permite identificar os objetivos a serem seguidos e as estratégias para alcançá-los. A implantação do planejamento estratégico na empresa almeja uma eficaz transição de poder e de controle, contando com a participação de todos os familiares que estão envolvidos no negócio. Os ambientes interno e externo precisam ser contemplados e analisados, possibilitando a comparação com os concorrentes, para, assim, serem definidas estratégias inovadoras. A implementação de estratégias deve ser feita de forma rotineira, para alcançar uma aprendizagem contínua e buscar soluções estratégicas para a continuidade da empresa (SILVA, 2019, p.123).

Quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar, busca-se de alcançar os resultados estabelecidos nos objetivos e a forma de se alcançar esses resultados é por meio das estratégias formuladas, sendo os instrumentos administrativos e de gestão importantes ferramentas utilizadas no processo de planejamento estratégico (NISHITSUJI, 2009).

Assim, o plano de sucessão permite tornar claro o propósito da organização, promovendo a visão compartilhada da gestão, a sua elaboração torna mais próxima a harmonização das expectativas das pessoas com os objetivos da organização (FERNANDES, 2019). Desta forma se orienta que a família busque descrever quais são os objetos da propriedade rural, para que fique claro o caminho a percorrer e o que é necessário que cada integrante contribua para que o objetivo seja alcançado.

#### 4.4 Identificação e formação de sucessor

Quando se trata de uma sucessão familiar no meio rural, é indicado que logo seja escolhido um sucessor, e também o prepare para assumir a responsabilidade frente a propriedade do familiar. O ideal é que o sucessor esteja disposto a assumir esta posição e demonstre interesse em se capacitar seja por meio de cursos, formação acadêmica direcionada ao meio rural.

Em uma propriedade familiar rural os filhos, além de herdeiros são considerados possíveis sucessores do empreendimento, mas apesar da grande maioria ter crescido trabalhando no campo, muitos jovens ficam desestimulados a seguir com negócio da família. Essas situações geralmente acontecem quando pais e filhos não têm uma boa comunicação e há divergências de opinião e objetivos.

É inquestionável que a empresa tenha um potencial sucessor ou até mesmo um grupo de sucessores potenciais interessados em assumir a gestão dos negócios, esses que precisam ser capacitados e devem conhecer mais detalhadamente a empresa, as particularidades do negócio, o mercado, entre outras coisas (BIFF el al., 2018). De acordo com Silva (2019):

Muitas empresas familiares promovem a inserção precoce dos filhos nas atividades do negócio. Alguns sucessores iniciam cedo, de uma forma natural, acompanhando os pais na empresa, para saber de onde vem o dinheiro; assim, acabam aprendendo como funciona o negócio. Outros iniciam cedo por pressão dos sucedidos, que querem verificar se o sucessor será capaz de comandar a empresa; caso não seja, ainda há tempo para escolher outro membro para dar continuidade aos negócios (SILVA, 2019, 120).

A respeito destes aspectos de identificação Weber el al., (2020), defende que a identificação com o meio rural é um fator que contribui com a permanência dos jovens, onde possa ser identificado um sentimento de afeto e pertencimento ao local, pois somente sucederá o pai se identificar que terá possibilidade de crescimento do capital físico e financeiro.

Segundo Camargo (2017), é importante olhar a família de forma realista, geralmente o pai quer que o primogênito assuma o negócio, mas será que ele tem as habilidades necessárias, talvez outro membro seja mais capaz, ou, ainda, pode ser que não haja membros capazes ou interessados em continuar o negócio, por isso, orienta-se examinar os pontos fortes de todos os possíveis sucessores o mais objetivamente possível, pensando, sempre, no que é melhor para o negócio. Assim o planejamento de sucessão familiar deve ir além da transferência da propriedade. Ele deve abordar também a formação dos sucessores, ou seja, deve ser dado um tempo adequado para treinar aqueles que irão administrar o negócio.



Nesta mesma linha Nishitsuji (2009), afirma que um dos primeiros pontos é a preparação do sucessor (planejamento), com treinamentos que envolvam o conhecimento de todos os processos da sua propriedade, onde isso indicará se o mesmo terá condição técnica (inclusive na sua formação) e aptidão para sucedê-lo.

Leone (2005), ressalta que é recomendável que a escolha da profissão de filhos siga principalmente a questão vocacional, lembrando de fazer aquilo que dá prazer, porque será sempre mais fácil conviver com a própria vocação do que ser obrigado a tocar um negócio que não tem nada a ver com a personalidade ou com a habilidade de cada indivíduo.

Para Oliveira, Mendes e Vasconcelos (2020), a condição de vida melhorou durante os anos, o que permitiu que os produtores pudessem conceder educação formal como o ensino superior aos filhos, a obtenção do título de conclusão do ensino superior, por exemplo, na visão dos produtores, gerou aos filhos a possibilidade de escolha em permanecer na propriedade rural, sair dela ou voltar a ela. Ainda segundo Moreira et al. (2020):

As estratégias de fornecimento de estudo estão relacionadas ao estímulo que os pais dão à permanência dos filhos motivada pela conclusão do ensino técnico ou superior. Possibilitar que os filhos estudem – curso técnico ou superior – é buscar a qualificação pessoal dos sucessores, o que pode resultar num melhor desempenho econômico e produtivo da propriedade no futuro, e é uma das estratégias usadas pelos pais para manter a sucessão (MOREIRA et al., 2020, p.427).

Nesse contexto, a profissionalização do novo gestor é essencial. Com uma formação em sintonia com os interesses da organização e com os valores desta, será possível ter um sucessor que atenda às expectativas do negócio, pois com o processo de profissionalização do sucessor, a sucessão ocorre de uma forma mais tranquila e harmônica, além de produzir melhores resultados (SILVA, 2019).

Segundo Sarmiento (2019), a experiência profissional e de vida de quem atuou fortemente para alavancar os resultados da empresa como o produtor rural, é sem dúvida um capital intelectual muito valioso e quando aliado com as novas ideias e a vontade de aprender e de vencer do sucessor, torna o processo de sucessão muito mais rico e exitoso.

Por isso em empresas familiares uma das prioridades é também que conhecimentos, habilidades e experiências acumuladas sejam transmitidas e ensinadas às próximas gerações, as empresas familiares têm seu nome e reputação a zelar, isso faz com que os membros se esforcem para aumentar os resultados e manter um bom relacionamento com seus parceiros (clientes, fornecedores, funcionários, comunidade etc.) (CAMARGO, 2017). Para Leone (2005):

A formação dos filhos, vista por seus pais, é motivo de orgulho, mas é, também, a principal fonte de dificuldade na coabitação. Enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se veem neutros, objetivos, profissionais e inovadores. São duas visões que se opõem: os conflitos são inevitáveis. Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que, nas formas de administrar, são diferentes de seus pais ou da “velha geração”. Sua vantagem é uma formação acadêmica mais sólida e disposição para experimentar inovações e fazer se impor uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade (LEONE, 2005, p.96).

Mesmo que com algumas características marcantes, ainda é importante lembrar que estamos tratando de diferentes gerações que pensam de forma diferente e que toda esta organização irá contribuir para o preparo dos sucessores, conhecimento e envolvimento com o negócio familiar, a fim de manter a empresa bem-sucedida a longo prazo.

#### **4.5 Reuniões familiares**

Em um empreendimento familiar rural, o principal vetor de transparência é a informação, afinal, tudo é mais simples quando as pessoas entendem o que está se passando com a empresa e se sentem seguras com a condução dos negócios (MAMEDE; MAMEDE, 2015). Por isso é importante que aconteça reuniões que demonstrem a situação real do empreendimento rural, demonstre resultados, compartilhe os objetivos e se organize as correções necessárias no plano de ação.

De acordo com Pisa (2020), é primordial fazer com que todos os familiares participem do processo, pois elaborar um planejamento sucessório sem contar com a participação familiar é se arriscar a conflitos, ainda que os membros da família se manifestem de forma contrária a suas preocupações, abra o diálogo e leve em consideração os objetivos pessoais de cada um dos integrantes.

Camargo (2017), enfatiza que envolver a família no planejamento de sucessão reduz a discórdia mais tarde e permite que o produtor determine o melhor sucessor para o negócio, é uma ótima oportunidade para avaliar honestamente as pessoas que desejam fazer parte da sucessão. É recomendável e necessário criar um sentimento de pertencimento a propriedade, estimulando que todos participem desses momentos.

Este processo deve ser levado a claras, com regras compreensíveis e equitativas, deixando claro o que se faz e por que se faz, respondendo a dúvidas, admitindo e processando ponderações e reivindicações, é um processo que constrói um ambiente de compreensão (MAMEDE; MAMEDE, 2015). Segundo Camargo (2017), assim a família tende a ser mais

comprometida em ver seu negócio crescer e passar para as próximas gerações, o que aumenta mais o compromisso com a empresa familiar.

De acordo com outros autores como Silva (2019), é necessário ressaltar a importância de as famílias criarem um conselho familiar realmente atuante, com regras claras e com pautas bem definidas sobre o que é papel da empresa e quais são os limites que os membros da família têm em relação à própria empresa. Oliveira e Filho (2018), afirmam que a promoção da comunicação entre os membros familiares é considerada de fundamental importância para estabelecer os propósitos que nortearão a conduta dos atores envolvidos, além de desenvolver uma visão comum quanto ao negócio e seu futuro.

De maneira geral é necessário estabelecer regras e normas de conduta, definindo papéis e responsabilidades, pois espera-se que por se tratar de um negócio familiar, a família tenha postura, respeitem as regras e trabalhem para o crescimento dos negócios, assim é preciso que as normas sejam claras e impostas, e se cobre um posicionamento adequado dos sucessores (PISA, 2020).

Diante dos argumentos dos autores citados anteriormente, fica claro que quanto mais organizado estiverem as reuniões menores serão os conflitos, pois, haverá maior confiança nos envolvidos na propriedade rural e o processo ocorrerá de forma mais tranquila e segura para todos.

#### **4.6 Definição De Tarefas**

O processo sucessório impulsiona o surgimento de novas lideranças, que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura (NISHITSUJI, 2009).

Segundo Fernandes (2019), nas empresas familiares é preciso realizar o mapeamento dos cargos críticos, das competências necessárias para cada posição e das pessoas que potencialmente poderão executar essas funções e trabalhos. O levantamento de informações sobre os trabalhos permite a elaboração de um plano aprofundado de cada uma das funções que são chave na propriedade, assim como das competências essenciais para a sua execução.

De acordo com Rocha, Berto e Ames (2016), na divisão de tarefas é importante detalhar as várias atividades que serão desenvolvidas ao longo dos dias, indicar quais serão os indicadores e metas a serem atingidos em um determinado período, medidas para verificar o bom andamento do projeto, avaliar e fazer os ajustes sempre que necessário.

É importante levar em consideração o detalhamento da função, a descrição de cada função deve contemplar, além das tarefas a serem executadas, o perfil da pessoa que deve ocupar o cargo, incluindo atitude, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade (FERNANDES, 2019). Ainda neste contexto, Mamede e Mamede (2015), destacam algumas alternativas possíveis de organização, detalhando a atuação dos gestores, rotinas, além de regras que definam uma responsabilidade proporcional as competências e poderes que lhe são atribuídos.

Em estudos realizados por Moreira e Spanevello (2019), muitas vezes o que se observa nos empreendimentos é já existir uma divisão de tarefas entre os pais e os sucessores, por exemplo, as questões produtivas: plantar, fazer os tratamentos culturais, entre outras tarefas, estão sob a responsabilidade dos filhos, mas decisões sobre comercialização e investimentos são tomadas de comum acordo com os pais, ou decididas apenas pelos pais ou pelos filhos.

A ausência de autonomia para modificar até mesmo a forma de condução de uma atividade já existente na propriedade, no manejo dos animais ou na produção das lavouras, desestimula os filhos a permanecerem na propriedade e, em consequência, nem sempre os prepara de maneira plena para a condução de uma propriedade rural (MATTE et al., 2019). Ainda sobre isso Moreira et al. (2020):

Com relação à autonomia, os pais podem criar oportunidades a fim de que os filhos realizem investimentos para determinada atividade, tomem decisão sobre a compra de novas áreas e maquinários, sejam os responsáveis pelo atendimento e recepção de técnicos e vendedores na propriedade, decidam sobre a venda da produção, aplicações e investimentos, incentivo a pesquisar inovações tecnológicas para propriedade rural. Logo, são responsabilidades que fazem com que seja mais atrativa a perspectiva de permanência dos filhos na propriedade, pois essa autonomia é vista como um “voto de confiança” (MOREIRA et al., 2020, p.419).

Nesta linha de pensamento Oliveira e Filho (2018), defendem que a possibilidade de ter alguém de confiança para dividir a carga de trabalho, o desejo de estar próximo dos netos, entre outros, são fatores que fazem com que os pais, em geral, queiram ter um ou mais filhos trabalhando profissionalmente na propriedade, contudo isso implica a médio e longo prazo, o compartilhamento da tomada de decisões do negócio, seja na gestão, seja no patrimônio.

Reitera-se a importância da comunicação nas várias etapas do processo sucessório, principalmente no compartilhamento da gestão, etapa fundamental para o preparo do sucessor, que implica o trabalho conjunto de duas (ou mais) gerações, sublinha-se a necessidade de que haja um bom relacionamento interpessoal, que inclua tolerância, respeito, admiração mútua e cooperação (OLIVEIRA; FILHO, 2018).

A divisão de tarefas fará com que os trabalhos das propriedades sejam divididos assim não sobrecarregando seus integrantes, além do que, é importante citar que apesar de ter uma estrutura organizada, haverá momentos em que isso terá que ser alterado, seja por maior demanda de trabalho ou ainda fatores não estão sobre o controle.

#### **4.7 Folgas e férias**

Os momentos de descanso são de extrema importância para as pessoas. Segundo Boscardin e Conterato (2017), alguns pontos negativos para os jovens inseridos no empreendimento familiar é a dificuldade de haver dias “de folga”, como finais de semana e possibilidade de férias, especialmente para aqueles agricultores que desenvolvem a atividade leiteira, por exemplo, que requer cuidados diários.

A maioria das pessoas que não param e não tiram férias são as que trabalham nesse setor, principalmente as famílias de Produtores Rurais, que participam diretamente da produção primária, quer faça sol ou chuva, e estão permanentemente presentes nas suas propriedades cuidando da produção das atividades agrícolas e pecuárias (IRIBARREM, 2021).

Os produtores rurais estão permanentemente produzindo alimentos a população humana brasileira e exportando para vários países do mundo, por além de cumprir uma função social importante, que é de alimentar as pessoas com destaque em plena pandemia da Covid-19, continuou produzindo mesmo quando a maioria dos setores da economia brasileira e mundial pararam suas atividades (IRIBARREM, 2021).

Desta maneira fica evidente que no meio rural é realmente mais difícil ter acesso a momentos de lazer e descaço, mas o que deve ser ressaltado é que quando se estabelece uma gestão do planejamento sucessório familiar essas questões podem e devem ser abordadas. Uma sugestão que pode ser trabalhada é a alternativa de alternar os dias de trabalho e de descanso para todos os envolvidos no empreendimento.

#### **4.8 Remuneração salarial**

Um dos principais pontos que os jovens do meio rural sempre destacam é o anseio por alguma remuneração salarial, que os possibilite alguma independência financeira. Segundo

Moreira e Spanevello (2019), a forma como os pais distribuem a renda gerada pelos negócios da propriedade, considerando a forma como os sucessores são remunerados pelo trabalho executado podem representar fatores positivos para a permanência.

Em estudos realizados pelos autores citados anteriormente, foram identificadas três formas de remuneração, sendo a primeira aquela em que os pais dividem ou remuneram os sucessores, a segunda trata do gerenciamento da renda ser de propriedade do sucessor e a terceira se refere ao fato os sucessores são dependência do pai.

Em concordância com isso, segundo Matte e Machado (2017), a ausência de remuneração aos jovens dos empreendimentos, pelos seus serviços ou bonificações pela sua participação na produção e comercialização de produtos gerados no estabelecimento é um fator negativo para a permanência dos sucessores no negócio.

Moreira et al., (2020), diz que este diferencial da remuneração salarial pode ocasionar, inclusive, a possibilidade de uma independência financeira dos sucessores, que podem investir em novos negócios voltados para a produção agropecuária ou não, ou até mesmo em seu bem-estar. Desta forma se os filhos tem remuneração salarial estes possuem relativa independência financeira, o que lhe permite construir algum capital próprio (MOREIRA; SPANEVELLO, 2019). Os jovens desejam autonomia acerca do uso dos recursos financeiros, bem como valorização do trabalho que desenvolvem (BREITEMBACH; TROIAN, 2020).

Segundo Fernandes (2019), as decisões sobre remuneração e pacotes de benefícios, devem ser tomadas utilizando critérios compatíveis com o mercado e com a realidade da empresa familiar, antes de serem compartilhadas com as pessoas envolvidas. Assim é necessário observar o mercado onde o empreendimento atua para então propor um plano salarial.

Diante do que foi apresentado neste ponto, é essencial que exista uma remuneração para o jovem que está contribuindo para o desenvolvimento da propriedade, está que pode ser estudada de acordo com as possibilidades financeiras do empreendimento e os planos futuros.

#### **4.9 Gestão continuada do empreendimento rural**

O interesse em ter um sucessor expõe o desejo a respeito da busca individual pela imortalidade, o negócio fica tão ligado à identidade pessoal, que sua manutenção em gerações futuras preserva essa identidade, fornece um meio para a presente geração influenciar o futuro das outras (MOREIRA; SPANEVELLO, 2019).

De acordo com Fernandes (2019), devemos alinhar de expectativas, por isso, um plano de ação pode ser feito e deve ser compartilhado com as pessoas, incluindo o alinhamento das metas, critérios de avaliação e tempo para efetivação, levando em consideração as capacidades potenciais do empreendimento. Não podemos esquecer que esse processo é transitório, tendo melhores resultados com a presença dos pais pois, sua vivência à frente do negócio poderá ser compartilhada e desenvolvida com o sucessor (SARMENTO, 2019).

Da perspectiva do sucessor, a decisão de se engajar no empreendimento representa não apenas o comprometimento com o negócio e o propósito de proporcionar continuidade à história familiar na atividade agrícola, representa também sua opção por uma trajetória profissional, às expensas de outras alternativas. (OLIVEIRA; FILHO, 2018). Segundo Sarmiento (2019), para o bom resultado da sucessão familiar, o dono do negócio e seu sucessor devem andar lado a lado, respeitando o perfil e as características um do outro e extraindo o melhor dessa vivência, dessa transição do negócio. De acordo com Leone (2005):

Conservar “a obra de uma vida”, a empresa familiar não é apenas um sistema que visa a objetivos econômicos; é, também, a obra de um empreendedor vê-lá nos braços de outra pessoa provoca uma sensação desconfortável: mesmo que essa pessoa seja seu filho. Ele a criou, ela porta seu perfil, é marcada por suas ideias, seus valores e, sobretudo, sua personalidade. Não é raro que o fundador de uma empresa tenha dó ao transmitir “a obra de sua vida” a um sucessor. Portanto, se queremos que a empresa passe para a posteridade, é necessário que, cedo ou tarde, o fundador a confie a um sucessor (LEONE, 2005, p.154).

Mais do que isso, homens e mulheres que construíram patrimônios representativos e, principalmente, empresas produtivas importantes não podem prescindir de se ocupar do futuro, seu legado não se contém no tempo limitado de sua existência, é preciso ordenar sua obra, suas conquistas, suas realizações (MAMEDE; MAMEDE, 2015).

A respeito disto é extremamente relevante manter a gestão compartilhada entre as gerações, pois este é um tema cuja relevância interfere no futuro do país como uma potência agrícola. Por isso, despertar nos mais jovens o desejo de dar continuidade ao empreendimento familiar é um dos grandes desafios enfrentados pelo meio rural, mas que, se bem planejado a gestão do processo sucessório, assegurará a continuidade de muitos negócios familiares.

#### **4.10 Projeto para gestão do planejamento da sucessão familiar rural**

A partir dos dados bibliográficos buscados e da experiência vivenciadas, sintetizou-se alguns pontos que serviram de orientação para organizar a gestão do planejamento do processo de sucessão familiar rural. O objetivo foi traçar um plano de sucessão flexível, que possa ser

ajustável de acordo com as necessidades do empreendimento, buscando se planejar com antecedência e sem negligenciar detalhes como a gestão e resolução de problemas familiares.

Embora a formalização de planos e projetos não são procedimentos comumente exercitados pelo núcleo familiar e tende a ser uma atividade bastante exigente, contudo a experiência de procurar fazer poderá resultar em um aprendizado importante para o núcleo da família e poderá preparar esse núcleo familiar para tomar decisões com um conjunto de informações e conhecimentos mais apropriados, talvez o ganho maior seja o avanço da percepção dos membros da família sobre a sua situação e a reformulação de sua trajetória futura (ROCHA; BERTO; AMES, 2016, p.129).

Visto que, segundo Gomes (2019), o planejamento sucessório empresarial exige tempo, preparação, organização e uma complexa análise dos objetivos empresariais e de seus sucessores, mais do que elaborar um plano de sucessão, é necessário mantê-lo funcional, atualizado e passível de melhorias contínuas. Segundo Camargo (2017), elaborar um plano flexível é essencial, o planejamento estratégico pode (e deve) ser readequados conforme a necessidade, sendo assim, o plano deve ser fácil de modificar e alterar.

**Quadro 1:** Principais pontos do projeto de planejamento da sucessão familiar rural

<b>PROJETO DE PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR RURAL</b>	
<b>DIAGNÓSTICO</b>	Nos diagnósticos serão levantados dados importante do empreendimento, abordado os bens da propriedade, as atividades que são realizadas, os familiares que pertencem a família e ao negócio, as características gerais da propriedade, podendo ser usado metodologias de gestão que contribuam para o planejamento da sucessão familiar e desenvolvimento da propriedade.
<b>OBJETIVOS</b>	Aqui será possível traçar quais as metas a curto, médio e longo prazo da propriedade rural, escrever o que une os familiares, quais os princípios e valores do empreendimento familiar rural, será um ponto onde os jovens poderão expressar seus anseios e mudanças que gostariam de promover frente a propriedade.
<b>IDENTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DE SUCESSOR</b>	Serão mapeados os candidatos a sucessores do empreendimento no caso de terem irmãos, assim buscando um perfil que se encaixe nas metas do empreendimento, poderá ser descrito quem tomará as responsabilidades pela continuidade do negócio, as formações e capacitações que serão importantes buscar, descrever como iram contribuir para a evolução e melhoramento.
<b>REUNIÕES FAMILIARES</b>	A intenção é que se programe reuniões de rotina, estas podendo ser semanal, quinzenal e mensal, se trata de um encontro onde será compartilhado assuntos estritamente do empreendimento familiar rural, poderá ser feitas as adequações na organização, atualização das metas e mapeamento de trabalhos a serem realizados. Também é importante o esclarecimento de dúvidas,



	também podem ser abordados assunto que necessitem de tomadas de decisões importantes, além de ser apresentados e compartilhado com todos os familiares a situação econômica do negócio. O jovem poderá descrever como ele iria propor uma nova ideia, como gostaria que fosse a troca de opiniões sobre algo desafiador para a propriedade, e assim por diante.
<b>DEFINIÇÃO DE TAREFAS</b>	Neste ponto do projeto, os jovens sucessores poderiam detalhar as responsabilidades que cabem a cada membro da família, como é o formato organizacional de funcionamento e o que pode ou não se fazer frente ao negócio da família, sugere-se que cada pessoa fique responsável pela área que mais se identifica no trabalho e que em dias de maior demanda de afazeres todos possam se ajudar nas tarefas.
<b>FOLGAS E FÉRIAS</b>	Este é um ponto primordial, é aqui que se sustentará a possibilidade de descanso e lazer dos familiares envolvidos no empreendimento, desta forma a família deve se organizar de uma maneira que fique justo para todos, o aconselhável é que sempre se busquem em épocas de safra ou que demandam maior mão de obra que todos estejam presentes na propriedade. O jovem iria expor como pretende que sejam as folgas, se haveria exceções para períodos de maior estudo, se iriam alternar ou trocar os fins de semana no serviço, quantos dias seriam, por exemplo.
<b>SALÁRIO</b>	No que diz respeito a remuneração é aconselhável que a família revise os benefícios que o sucessor já possui (por exemplo: carro para sair, mensalidade dos estudos, moradia, comida etc.) e deixe bem claro essa questão. Com uma base realista de mercado da atividade realizada se projete um valor justo, uma sugestão é que possa ser uma porcentagem do resultado líquido da propriedade rural. O jovem descreveria como gostaria que fosse a questão salarial, se haveria exceções caso a propriedade tivesse problemas financeiros, se ganharia um salário fixo todos os meses, nos momentos de safras ou se iria ganhar uma porcentagem do que é produzido na propriedade, e como isso iria funcionar, depósito bancário, dinheiro físico etc.
<b>PLANO DE AÇÃO FUTURO E A GESTÃO CONTINUADA</b>	O jovem descreveria o que pretende alterar e melhorar na propriedade a curto, médio e longo prazo. A intensão é que se busque traçar uma linha de crescimento do empreendimento e atualizações necessários do exigente mercado onde o empreendimento está inserido. É importante que também que seja descrito como iram se estruturar no processo de gestão, por exemplo quais as metodologias de controle financeiro serão usadas para garantir uma boa gestão e eficiências nos negócios da propriedade. Cabe ainda comentar que deverá se estruturar um monitoramento da execução das tarefas e planos traçados, para que se adiante a correção de erro e aplique a melhoria continua nos processos que estirem corretos.

Fonte: Elaborado pelos autores 2021.

O jovem deixará claro que está é uma proposta de modelo da gestão do processo de planejamento de sucessão familiar rural, e que juntamente com os pais podem fazer as

alterações que acharem pertinentes, assim como fazer o registro em forma documental se este for o caso e vontade de todos os envolvidos. É importante deixar claro que este não é um planejamento fixo, que poderá ser modificado sempre que se achar pertinente e acrescentando pontos relevantes.

**Figura 1:** Resultados esperados do projeto de sucessão

<b><i>Aumentar o número de jovens sucessores familiares rurais</i></b>	<b><i>Aumentar a probabilidade de ter uma sucessão familiar organizada</i></b>
<b><i>Reduzir o risco de produtores rurais não terem um sucessor capacitado</i></b>	<b><i>Aumentar a harmonia e equilíbrio entre as gerações</i></b>
<b><i>O PROJETO DE GESTÃO DO PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR RURAL BUSCA ALCANÇAR UMA OPORTUNIDADE QUE FACILITE O PROCESSO SUCESSÓRIO, REDUZA O NÚMERO DE CONFLITOS E CONTRIBUA PARA A CONTINUIDADE DO EMPREENDIMENTO.</i></b>	

Fonte: Elaborado pelos autores 2021.

Diante disto ficou claro que pôr em prática a gestão do planejamento sustentável do processo de sucessão familiar no meio rural, vai auxiliar e assegurar a continuidade do empreendimento para seu crescimento e sucesso. Apesar de ser um processo cercado de desafios para a família envolvida, fugir dele pode gerar consequências irreparáveis para a propriedade rural.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do estudo realizado ficou ainda mais evidente que um dos maiores desafios dos empreendimentos familiares é a sucessão familiar, a continuidade no trabalho de muitas gerações, desta forma compreendeu-se que uma alternativa para minimizar os empasses destes processos de compartilhamento de gestão do negócio, é realizar um planejamento sucessório.

Através do estudo, diversos autores citaram que não existe um modelo pronto de sucessão familiar e que cada uma das propriedades possui características próprias de se organizar, por conta disto não é possível aplicar o mesmo roteiro de sucessão em todas.

Averiguou-se que quanto antes as empresas familiares começam se organizar, mais conseguem evitar conflitos e para isso alguns pontos são essenciais.

Desta forma o intuito do estudo foi construir um levantamento dos principais pontos que deveriam estar em um planejamento do processo de sucessão familiar, e organiza-los de maneira que possam servir de base de orientação para jovens empreendedores rurais, assim conseguiriam ter um roteiro de organização dos fatores mais importantes.

De maneira geral o propósito do estudo é motivar jovens a permanecer em seus empreendimentos familiares, e para isso se construiu uma alternativa de como os jovens rurais poderiam organizar esse processo junto a suas famílias, além disso a ideia é promover a melhoria das propriedades, a reprodução social, a continuidade das comunidades rurais e o desenvolvimento familiar.

## REFERÊNCIAS

BIFF, Cristiane; DALEASTE, Juliano Corrêa; CAMARGO, Tiago Francisco de; CAMARGO, Ana Andressa de; PEREIRA, Douglas Balduino. 2018

BOSCARDIN, Mariele; CONTERATO, Marcelo Antonio. **As mudanças nos padrões sucessórios e suas implicações no destino das propriedades entre agricultores familiares no norte do Rio Grande do Sul.** 2017 Estudos Sociedade e Agricultura 25(3):671  
DOI: 10.36920/esa-v25n3-9

BREITENBACH, Raquel; TROIAN, Alessandra. **Permanência e sucessão no meio rural: o caso dos jovens de Santana do Livramento/RS.** Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 56, N. 1, p. 26-37, jan/abr 2020. doi: 10.4013/csu.2020.56.1.03

CAMARGO, Renata Freitas de. **Sucessão Familiar: Dicas Para Elaboração Do Plano Sucessório E O Papel Do Controller No Planejamento.** 22/06/2017. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/sucessao-familiar/>>.

FERNANDES, Gide José. **Plano de Sucessão: O que é, Como Implementar [Guia Completo].** 04/01/2019. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/plano-de-sucessao/>>.

FERNANDES, Gide José. **Plano de Sucessão: O que é, Como Implementar [Guia Completo].** 04/01/2019. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/plano-de-sucessao/>>.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Um Projeto de Pesquisa.** 4. ed., São Paulo, Editora Atlas S.A. 2002.

GOMES, Adriana. **Aspectos essenciais para advogados sobre planejamento sucessório.** 9/12/2019. Disponível em: < <https://www.aurum.com.br/blog/planejamento-sucessorio/>>.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada De Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

IRIBARREM, Cilotér Borges. **Por que o agronegócio não tira férias?** Safras & Cifras- 07/01/2021. Disponível em: <<https://safrasecifras.com.br/posts/por-que-o-agronegocio-nao-tira-ferias>>.

IRIBARREM, Cilotér Borges. **Por que o processo de sucessão de hoje é diferente das gerações anteriores?** Safras & Cifras, 24/07/2020. Disponível em: <<https://safrasecifras.com.br/posts/por-que-o-processo-de-sucessao-de-hoje-e-diferente-das-geracoes-antiores/>>.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria de ciência e iniciação à pesquisa.** Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2013.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** Grupo GEN, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MADALENO, Rolf. **Sucessão Legítima.** 2nd Edition, Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788530990558>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento Sucessório: Introdução à Arquitetura Estratégica - Patrimonial e Empresarial - com Vistas à Sucessão Causa Mortis.** Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2017.

MATTE, Alessandra; MACHADO, João Armando Dessimon. **Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil.** Revista de Estudos Sociais, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 130-151, 2017. DOI: 10.19093/res.v18i37.3981. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/3981>.

MATTE, Alessandra; SPANEVELLO, Rosani Marisa; LAGO, Adriano; ANDREATTA, Tanice. **Agricultura E Pecuária Familiar: (Des)Continuidade Na Reprodução Social E Na Gestão Dos Negócios.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 19-33, v.15, n. 1 (2019). Disponível em: [https://www.rbhdr.net/revista/public/journals/1/pageHeaderTitleImage\\_pt\\_BR.png](https://www.rbhdr.net/revista/public/journals/1/pageHeaderTitleImage_pt_BR.png)

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa. **Modelos sucessórios em propriedades rurais: um estudo no município de Cruz Alta/RS.** v. 28 n. 46 (2019): Temática Livre - Jan/Jun /2019. <https://doi.org/10.22295/grifos.v28i46.4563>

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano. **Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais.** *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 413-433, jun. 2020.

NISHITSUJI, Denny Amari. **O Processo Da Sucessão Em Organizações Familiares Na Microrregião De Cornélio Procópio**. Dissertação De Mestrado - Universidade Federal Do Paraná Setor De Ciências Sociais Aplicadas Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração Mestrado E Doutorado Em Administração Área De Concentração: Estratégia E Organizações. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Márcia Freire; MENDES, Luciano; VASCONCELOS, Andrea Costa van Herk. **Desafios à permanência do jovem no meio rural: um estudo de casos em Piracicaba-SP e Uberlândia-MG**. Revista de Economia e Sociologia Rural. (2020). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.222727>

OLIVEIRA, Walber Machado de; FILHO, José Eustáquio Ribeiro Vieira. **Sucessão nas Fazendas Familiares: problemas e desafios**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea 2018.

PIGATTI, Fernando. **Planejamento sucessório: Um guia completo**. 14/04/2020. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/planejamento-sucessorio-um-guia-completo/> >.

PISA, Fernando. **O que é Planejamento Sucessório e a Melhor Forma de Fazer**. 16/03/2020. Disponível em: <<https://comoinvestir.thecap.com.br/planejamento-sucessorio/>>.

ROCHA, Humberto José da.; BERTO, James Luis.; AMES, Maria Alice Canzi [orgs.]. **Jovens na Agricultura Familiar Gestão e Inovação para a Sustentabilidade**. Editora CRV. Curitiba, 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARMENTO, Kátia Helena C. **Como planejar a sucessão familiar**. Sebrae, 18/11/2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD> >.

SILVA, Roni Antônio Garcia da. **Administração rural: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2013.

SILVA, Vanessa Foletto da. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021

WEBER, Camila; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos. **Os elementos condicionantes para seguir na ocupação de agricultor: apontamentos a partir de estudos brasileiros e internacionais**. Revista Latinoamericana De Estudios Rurales, Vol 5, No 10 (2020). Disponível em: [http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage\\_es\\_ES.jpg](http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/public/journals/2/pageHeaderTitleImage_es_ES.jpg)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi avaliar a gestão e a sucessão familiar na atividade leiteira, tendo em vista as 82 participações da pesquisa, assim foi possível observar diversos fatores que interferem na sucessão familiar rural e como esse processo está ocorrendo em 34 municípios do Rio Grande do Sul.

Sobre as características das famílias rurais, foi identificado que as famílias são menores e tem menos filhos, mesmo assim mais da metade delas tem no mínimo dois sucessores, dentre estes a maioria tem intenção de permanecer no empreendimento da família e como fatores que podem contribuir para a permanência destacaram-se principalmente, a renda e a convivência familiar.

Quanto aos aspectos de gestão dos empreendimentos, o estudo demonstrou que algumas famílias já tem compartilhado as tomadas de decisões juntos com os filhos, embora os jovens tenham dificuldades em propor mudanças e investimentos na propriedade. Por fim, percebeu-se que ainda há muitos conflitos e divergências de opiniões entre as gerações que convivem no mesmo espaço na atividade leiteira.

Logo, o estudo ressaltou que uma propriedade rural pode passar por variadas dificuldades na atividade leiteira, que influenciam negativamente na sucessão familiar rural e em contrapartida ficou evidente que os jovens tem objetivos, estratégias e propósitos de vida que vão ao encontro das propriedades, onde a maioria está alinhado com o desenvolvimento do empreendimento familiares rurais.

Sobre os resultados consolidados dos indicadores de gestão, o presente estudo demonstrou que as perspectivas dos jovens em permanecer nas propriedades familiares possuem ligação direta com alguns dos principais resultados da atividade leiteira, ou seja, quanto maiores são os indicadores financeiros e de capital, maiores são as chances da continuidade da propriedade familiar.

Diante de todos os dados levantados nas propriedades dos participantes, criou-se uma sugestão que facilitasse o processo de gestão e organização da sucessão familiar, onde elencou-se pontos importantes que os jovens podem organizar e sugerir aos pais, para que em sequência possam juntos discutir e decidir como será estruturada a gestão do planejamento do processo de sucessão familiar rural.

## APÊNDICE 1 – Formulário de Pesquisa

### BLOCO 1: Caracterização Da Atividade Leiteira

**-Localização da propriedade:**

**-Quanto é a área total de terra da propriedade?**

Até 15 ha	
Até 25 ha	
Até 35 ha	
Até 45 ha	
Até 55 ha	
Mais de 55 ha	

**-A área é:**

	Própria
	Arrendada
	Ambos

**-Trabalham só com a produção de leite ou tem outra atividade na propriedade. Qual?**

**-Qual é a área de TERRA destinada para atividade leiteira?**

Inverno:	Verão:
----------	--------

**-Quais são as receitas brutas (entradas) do último mês?**

Atividade	Quantidade Mensal	Valor das Entradas
Produção de leite		
Descartes de animais		
Outras receitas		

**-Existe outras fontes de receitas, quais?**

**-Quanto as pessoas que vivem e trabalham na propriedade:**

Nº de pessoas que vivem na propriedade	
Nº de pessoas da família que trabalham na propriedade	
Contratada (Remunerada de forra)	

**-Quanto aos animais:**

Quantos animais são no total?	
Quantas vacas em lactação?	
Quantas vacas secas?	
Quantas novilhas?	
Quantas terneiras?	
Que raça são esses animais?	
Quantas vacas por hectares do leite?	
Produção média/vaca/dia?	

**-A propriedade possui certificação de sanidade (Brucelose e Tuberculose)?**

**-Responda abaixo cada um dos tipos de alimento no total da dieta do rebanho bovino?**

	Silagem
	Ração/ concentrados
	Sal mineral
	Pastagem nativa
	Pastagem cultivada
	Resíduos/subprodutos
	Feno
	Outros (o que?)

**-Tipo de Sistema de Produção?**

	Á pasto
	Semi-confinamento
	Compost Barn
	Free Stall
	Sistema Misto. Quais?
	Outro, qual?

**-Com quem ocorre a comercialização do leite?**

	Empresa privada. Qual?
	Cooperativa. Qual?
	Outra. Qual?

**-Na sua propriedade usam alguma metodologia de gestão:**

	Anotações em cadernos
	Tabelas do Excel
	Sistema de gerenciamento. Qual?
	Outro tipo, qual?

**- Qual é o custo de produção (Último mês) da atividade leiteira, com:**

Mão de obra contratada R\$ -	
Manutenção de pastagens R\$ -	
Concentrados R\$ -	
Leite para bezerro R\$ -	
Sal mineral R\$ -	
Medicamentos R\$ -	
Hormônios R\$ -	
Material de ordenha R\$ -	
Transporte do leite R\$ -	
Combustível R\$ -	
Água e luz R\$ -	
Inseminação artificial R\$ -	
Impostos e taxas R\$ -	
Reparos de benfeitorias R\$ -	
Reparos de máquinas R\$ -	
Custos Administrativos R\$ -	
Mão de obra familiar R\$ -	
Arrendamentos R\$ -	
Serragem R\$ -	
Outros custos (especificar)	



Silagem R\$ - (ANUAL)	
Pastagens R\$ - (ANUAL)	

**-Relacione o capital imobilizado e as benfeitorias (maquinário, cercas, equipamentos, construções, galpão, casa etc.).**

Capital	Ano	Valor inicial	Vida útil

## **BLOCO 2: SOBRE A SUCESSÃO E PERMANÊNCIA NA PROPRIEDADE**

**-Idade**

**-Gênero**

**-Escolaridade:**

	Ensino Fundamental
	Ensino Médio
	Ensino Superior Incompleto
	Ensino Superior Completo

**-Qual a renda líquida que você considera necessária na atividade leiteira na sua propriedade?**

	Até 10.000,00 reais
	Até 20.000,00 reais
	Até 30.000,00 reais
	Até 40.000,00 reais
	Até 50.000,00 reais
	Mais de 50.000,00 reais

**-Qual a renda líquida que você considera necessária para VOCÊ se manter financeiramente?**

	Até 2.000,00 reais
	Até 3.000,00 reais
	Até 4.000,00 reais
	Até 5.000,00 reais
	Até 6.000,00 reais
	Outra, qual?

**-Você poderia elencar os 10 principais fatores que contribuem para a sua permanência na atividade leiteira? (Elencar dos mais relevantes (1), para os menos relevantes (10)).**

	Melhores condições financeiras (Renda)
	Mais oportunidades na cidade
	Falta de Mão-de-obra
	Tamanho da propriedade (Terra)
	Assistência técnica
	Acesso a lazer
	Convivência familiar
	Infraestrutura para escoar a produção

	Saúde
	Falta de acesso à Tecnologia
	Outro, qual?

- Como é a composição da sua família (Ex: pai, mãe filho e filha)?**
- Se têm irmãos, você nota o interesse deles em permanece na propriedade?**
- Você recebe remuneração salarial proveniente da propriedade rural?**
- Quem toma as decisões e é a liderança em sua propriedade?**
- Como é feita a gestão da sua propriedade?**
- Tem dificuldade de fazer e propor investimentos na propriedade?**
- Como é a relação com seus pais, em relação a atividade leiteira?**
- Qual o seu principal objetivo em relação a atividade leiteira?**
- Na sua percepção, quais as maiores dificuldades/restrições da atividade leiteira?**
- Quais ações/estratégias você considera necessárias para aumentar a rentabilidade da atividade leiteira na sua propriedade?**
- Qual seu propósito de vida?**