



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.