

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Gado de Leite  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

# **Desafios e Perspectivas de Jovens Latino-americanos na Sucessão Familiar da Atividade Leiteira**

*Fábio Homero Diniz*

Editor técnico

**Embrapa**  
Brasília, DF  
2019

Comitê Local de Publicações da Unidade  
Responsável

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Gado de Leite**  
Rua Eugênio do Nascimento, 610 –  
Dom Bosco  
CEP: 36038-330 – Juiz de Fora/MG  
Telefone: (32)3311-7400  
Fax: (32)3311-7424  
<http://www.embrapa.br>  
[www.embrapa.br/fale-conosco/sac](http://www.embrapa.br/fale-conosco/sac)

Presidente  
*Pedro Braga Arcuri*

Secretária-Executiva  
*Inês Maria Rodrigues*

Membros  
*Jackson Silva e Oliveira, Leônidas Paixão  
Passos, Alexander Machado Auad, Fernando  
Cesár Ferraz Lopes, Francisco José da Silva  
Lédo, Pérsio Sandir D'Oliveira, Fábio Homero  
Diniz, Frank Ângelo Tomita Bruneli, Nívea  
Maria Vicentini, Letícia Caldas Mendonça, Rita  
de Cássia Bastos de Souza, Rita de Cássia  
Palmyra da Costa Pinto, Virgínia de Souza  
Columbiano Barbosa*

Supervisão editorial  
*Fábio Homero Diniz*

Normalização bibliográfica  
*Inês Maria Rodrigues*

Tratamento das ilustrações e editoração  
eletrônica  
*Carlos Alberto Medeiros de Moura*

Arte da Capa  
*Adriana Barros Guimarães*

**1ª edição**  
1ª impressão (2019): 500

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,  
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Nome da unidade catalogadora

---

Desafios e perspectivas de jovens latino-americanos na sucessão familiar  
da atividade leiteira / Editor técnico, Fábio Homero Diniz. – Brasília, DF :  
Embrapa, 2018.  
(236 p.) : il. color.

ISBN 978-85-7035-827-1

1. Sucessão Familiar. 2. Empreendimentos Agropecuários. 3. Atividade  
Leiteira. 4. Fatores Condicionantes. 5. Papel da Liderança. 6. Propriedade  
Leiteira. 7. Negócio. 8. Juventude Rural. 9. Sucessão no Campo. 10. Juventude na  
Agricultura. I. Título. II. Embrapa Gado de Leite.

CDD 306.349

---

© Embrapa, 2019

## **Autores**

### **Alberto Magno Ferreira Santiago**

Engenheiro-agrônomo, mestre em Nutrição e Produção de Ruminantes, professor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba, Rio Pomba, MG

### **Ana Helena Gonçalves Camilotto**

Engenheira-agrônoma, extensionista Agropecuário II – Emater-MG, Juiz de Fora, MG

### **Arlene Renk**

Licenciada em Letras, doutora em Antropologia Social, professora da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Chapecó, SC

### **Celso Furtado Júnior**

Administrador, mestre em Economia de Empresas, assessoria de planejamento Senar Minas, Belo Horizonte

### **MGClovis Dorigon**

Engenheiro-agrônomo, doutor em Engenharia de Produção, pesquisador da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), Santa Catarina, SC

### **Fábio Homero Diniz**

Engenheiro-agrônomo, doutor em Desenvolvimento Sustentável, analista da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG

### **Hernan Chiriboga**

Engenheiro-agrônomo, representante do IICA no Brasil, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) Brasil, Brasília, DF

### **Lucildo Ahlert**

Economista, mestre em Engenharia de Produção, professor e coordenador aposentado do curso de Negócios Agroindustriais da Univates, Lajeado, RS e consultor em sucessão e gestão de empreendimentos rurais da agricultura familiar, Santa Catarina, SC

### **Maria Helena Furtado Santiago**

Pedagoga, Msc. em Extensão Rural, técnica em Assuntos Educacionais, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba, Rio Pomba, MG

### **Pricila Estevão**

Comunicação social, mestre em Extensão Rural, analista da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG

### **Raquel Maria Cury Rodrigues**

Zootecnista, responsável por conteúdo do site Milkpoint, Piracicaba, SP

### **Rodolfo Daldegan**

Engenheiro-agrônomo, especialista em projetos de cooperação técnica internacional, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) Brasil, Brasília, DF

### **Sérgio Rustichelli Teixeira**

Zootecnista, doutor em Extensão Rural, pesquisador da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG

### **Tadeu Eder da Silva**

Zootecnista, mestre em Zootecnia, doutorando em zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG

### **Tiago Pitol Frizon**

Técnico em agropecuária e produtor de leite, cooperado da Cooperativa Santa Clara, Cotiporã, RS

### **William Fernandes Bernardo**

Engenheiro-agrônomo, mestre em Extensão Rural, analista da Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, MG



## Apresentação

Vivemos a Era da Mudança, em que o certo e o seguro são lembranças do passado. As transformações ocorrem num ritmo rápido, sem dar sinais para que sentido apontam. Isso cria um ambiente em que produzir leite torna-se ainda mais inseguro, pois os riscos afeitos à atividades se somam às incertezas derivadas da mudança tecnológica do padrão de produção, que ainda não está claro.

Um problema frequente no ambiente da empresa familiar diz respeito ao processo de sucessão. Isso ocorre nas cidades, em empresas pequenas e grandes. O passar do comando de uma geração para outra é sempre um momento difícil. Nem sempre os filhos se interessam pelo negócio cuidado pelos pais e, neste caso, o caminho é se desfazer dos ativos da empresa. Quando a empresa é de grande porte, sempre há a possibilidade de profissionalizar a gestão, cabendo os pais gerirem a estratégica, focados no longo prazo, pois se deslocam para o Conselho de Administração. Todavia, o que se percebe é que esta é uma estratégia que nem sempre garante que a família vai encontrar um herdeiro para assumir os negócios nos anos vindouros.

No setor de produção de leite este fenômeno ocorre de modo ainda mais intenso. São vários os motivos que levam os jovens a não dar prosseguimento ao negócio da família. É sabido que a atividade leiteira exige dedicação diuturna, todos os dias do ano. Também, face ainda à pouca automação na maioria das propriedades, a atividade ainda apresenta uma rotina de intenso trabalho e dedicação. Tudo isso se soma ao atrativo que é viver no meio urbano. O resultado disso é que, com frequência, os jovens não levam em consideração os ativos que herdaram dos pais, representado por terra, construções e animais, e decidem procurar o seu caminho de vida no meio urbano.

O presente livro retrata uma rica experiência vivida em 2015. Naquele ano, A Federação Pan-Americana de Leite – Fepale, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e nós, da Embrapa Gado de Leite recebemos 200 jovens de 9 países. Juntos, eles interagiram conosco durante três dias, discutindo vários assuntos que lhes afetam. Um dos pontos altos do debate foi a questão da sucessão familiar. Nas páginas que se seguem especialistas trazem luz à esta discussão. No capítulo final, é possível conhecer um pouco do que pensam os jovens, por meio de estratos de depoimentos que voluntariamente prestaram. Vale à pena se dedicar a conhecer o conteúdo do presente livro, que aborda de modo consistente um assunto cada vez mais presente no mundo do leite: a sucessão familiar.

*Paulo do Carmo Martins*

Chefe-geral da Embrapa Gado de Leite

Atualmente, o mundo conta com mais de 7,6 bilhões de habitantes, e, para o ano de 2050, a previsão é que ultrapassemos a marca de uma população de 10 bilhões de pessoas. A maioria ocupará os grandes centros urbanos e, destes grandes centros, virá a principal demanda de alimentos e energia – provenientes das áreas rurais. Para alcançarmos um crescimento produtivo que atenda essa necessidade, é imperativo que o espaço rural se torne mais atrativo e que possua condições adequadas para que a juventude se estabeleça neste meio.

Devemos pensar que a ruralidade engloba não somente atividades agrícolas, mas abarca também expressões sociais, culturais e políticas. O fato é que existe uma nova ruralidade e é difícil determinar onde termina o rural e se inicia o urbano. Além da adequação das políticas públicas à essa nova realidade, é necessário modernizar o setor rural, tornando-o atraente para a juventude, para que jovens do campo não precisem migrar para os grandes centros urbanos em busca de oportunidades.

O rural não deve ser visto como sinônimo de atraso, uma vez que está incorporando novos conceitos e tecnologias, que são de profundo interesse da juventude atual como, por exemplo, a agricultura de precisão e o uso de drones, aplicativos para smartphones, Agritechs, dentre outros avanços tecnológicos e de mobilidade, o que aproxima cada vez mais o urbano e o rural.

Ainda teremos que romper com o círculo vicioso do investimento que coloca a maior parte dos recursos provenientes das políticas públicas nos grandes centros, onde se concentram os mais numerosos colégios eleitorais, em detrimento aos investimentos destinados ao setor rural. Devemos e podemos reverter essa tendência, pois consideramos que, quando o meio rural oferece o mínimo de serviços públicos de excelência, a qualidade de vida no campo supera, e muito, a da cidade.

Neste sentido, no Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) buscamos contribuir para a construção, o monitoramento e avaliação de políticas públicas que, cada vez mais, colaborem para a melhoria da qualidade de vida no meio rural. Criado em 1942 e constituído por 34 países membros, o IICA objetiva ser uma instituição moderna e eficiente, apoiada por uma plataforma de recursos humanos e processos capazes de mobilizar o conhecimento disponível na região e no mundo para alcançar uma agricultura competitiva, inclusiva e sustentável. No novo Plano de Médio Prazo do IICA (PMP 2018-2022), as ações para a juventude rural têm destaque, sendo este eixo transversal aos demais, dialogando com a bioeconomia e o desenvolvimento produtivo, o desenvolvimento territorial e a agricultura familiar, o comércio, a sanidade agropecuária, as mudanças climáticas, entre outros.

No atual cenário, esta obra retrata uma questão muito importante que se relaciona ao debate da juventude rural, a da sucessão familiar. Durante a leitura, é possível conhecer um pouco mais da temática, por meio dos artigos apresentados, além de sua aplicação na realidade com os depoimentos que revelam as experiências e as impressões destes jovens.

Esperamos que todos desfrutem da leitura deste livro tanto quanto seus autores desfrutaram, pesquisando e o escrevendo. E lembrem-se: A AGROPECUÁRIA É ESSENCIAL TRÊS VEZES AO DIA.

*Hernán Chiriboga*  
Representante do IICA no Brasil

# Sumário

Capítulo 1. Estratégias que Auxiliam o Processo de Sucessão nos Empreendimentos Agropecuários .....	11
Capítulo 2. Fatores Condicionantes da Sucessão Familiar na Atividade Leiteira .....	69
Capítulo 3. O Futuro da Juventude na Agricultura: o Papel da Liderança.....	95
Capítulo 4. Percepções de Jovens Pan-americanos Sobre a Sucessão Familiar na Atividade Leiteira .....	117
Capítulo 5. Juventude Rural e Sucessão Profissional no Oeste Catarinense: Um Balanço Histórico e Perspectivas Atuais .....	121
Capítulo 6. Evolução e Sucessão na Propriedade Leiteira .....	147
Capítulo 7. Sucessão do Negócio Familiar no Campo: Uma experiência do Projeto Piloto “Sucessão no Campo” do Senar Minas .....	161
Capítulo 8. Sucessão Rural: História, Gargalos e Soluções .....	177
Capítulo 9. Sucessão em Unidades Produtoras de Leite de Base Familiar em Minas Gerais .....	206
Capítulo 10. Sucessão na Visão de Jovens, Filhos de Produtores de Leite Cooperativados.....	223



## **Estratégias que Auxiliam o Processo de Sucessão nos Empreendimentos Agropecuários**

*Lucildo Ahlert*

### **Introdução**

No Brasil, atividades do setor primário ao longo do tempo sempre representaram o principal esteio da economia brasileira. Somente após o término da Segunda Guerra Mundial, o nosso país iniciou definitivamente sua era de industrialização. No entanto, boa parte das indústrias instaladas teve como objetivo produzir insumos, entre esses, fertilizantes e agroquímicos, para aumentar a produtividade das culturas agrícolas, e máquinas e implementos, para aumentar a produtividade da mão de obra do setor primário e, com isso, liberar um contingente de pessoas do campo para compor, na cidade, a massa assalariada do setor industrial instalado.

Nesse momento, inicia-se o processo de transferência de pessoas do campo para a cidade, ampliando as possibilidades de crescimento dos centros urbanos e do mercado interno de produtos e serviços. Com a ampliação da oferta de produtos, tanto na agricultura, quanto na pecuária, surgiu a segunda leva de indústrias que se instalaram no Brasil, as de transformação de produtos primários. Essa nova onda possibilitou a ampliação da oferta da gama de produtos, abrindo espaço para expandir o mercado para além fronteiras, com a exportação.

Através da evolução das atividades desenvolvidas do setor primário, agora integradas ao setor industrial e comercial, mudou-se a forma de análise das atividades agropecuárias. Pesquisadores americanos já haviam observado a integração da produção primária com os demais setores da economia nos

---

Estados Unidos, ao criar um novo conceito de visão sistêmica, chamado, no Brasil, de Agronegócio. Callado (2006) conceitua esta forma produtiva como um conjunto que envolve diversos processos entre estes, produção, comercialização e distribuição das matérias-primas, insumos, produtos e serviços agropecuários. Vários outros autores no Brasil também se ocupam com a análise deste novo conceito. Nesse sentido, Batalha (2001, p. 27) também conceitua o agronegócio como

“a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas a partir deles”.

O Brasil, com sua grande extensão territorial, com sua diversidade de clima, com um grande *knowhow* produtivo e nível tecnológico, conseguiu, ao longo do tempo, apresentar-se como principal celeiro fornecedor de produtos para alimentar a população mundial, aumentando sua representatividade na economia mundial.

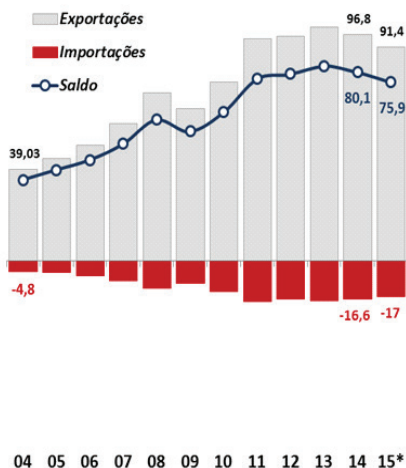
Callado (2008) considera o Brasil com posição de liderança na produção, fornecimento e abastecimento de alimentos e fibras para o mundo. Segundo o autor, esse resultado foi obtido com investimentos em tecnologia e pesquisa, ampliação da área útil para agricultura e pecuária, com clima favorável e visão empreendedora e com a ampliação da preocupação com qualidade e sanidade dos produtos. Para Araújo (2009), o crescimento do mercado internacional ligado ao agronegócio é de 1,46% ao ano. Já em 1999, este mercado representava US\$ 6,6 trilhões, ou seja, 22% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Um ano mais tarde, em 2000, o agronegócio mundial movimentou US\$ 7,3 trilhões e para 2028 projeta-se um valor de US\$ 10,2 trilhões.

Este mercado tem sido fundamental para a economia brasileira, pois através das exportações de produtos do agronegócio, como soja, café e carnes, o Brasil tem conseguido trazer divisas com os saldos na Balança Comercial. Sem estes produtos, na maioria dos anos, a balança comercial brasileira teria sido deficitária. Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (ASSOCIAÇÃO, 2015), conforme Figura 1, ilustram esta realidade.



Enquanto que a Balança Comercial do Agronegócio no período sempre foi superavitária, com tendência crescente, tendo apenas mostrado um pequeno declínio nos dois últimos anos, 2014 e 2015, o Saldo Comercial Brasileiro foi superavitário, na maioria dos anos do período de 2004 a 2015 (Figura 1). Por outro lado, os outros setores da economia brasileira apresentaram um saldo positivo no período, somente nos anos de 2005 e 2006. Nos demais, o saldo do agronegócio financiou os demais setores.

### Balança comercial do agronegócio



### Saldo comercial brasileiro

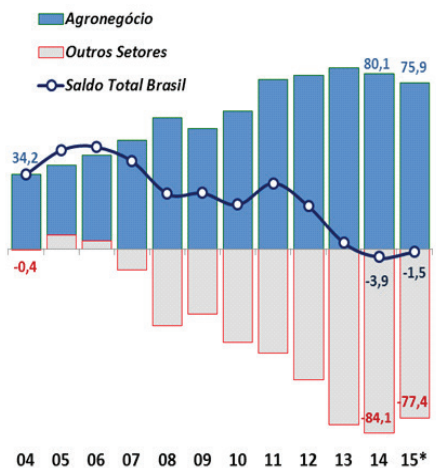


Figura 1. Evolução da Balança Comercial Brasileira no período de 2004 a 2015.

Fonte: Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto, 2015.

Assim sendo, o Brasil é um país que depende em grande parte do sistema de integração entre setores econômicos instalado no país, que tem sua base na produção primária de vegetais e animais, conhecido por agronegócio. Esta dependência pode ser observada na Figura 2, mostrando que 46% da exportação, 25% do emprego e 23% do PIB, da economia brasileira, estão atrelados ao agronegócio brasileiro (BRASIL, 2016).

O sistema produtivo do agronegócio, que se desenvolve através da integração entre todos os setores da economia, está alicerçado no setor primário. Este desenvolve sua atividade, usando a terra como principal fator e usa a mão de obra de forma diferenciada, conforme duas formas básicas: agropecuária patronal e agropecuária familiar.

## Contribuição do Agronegócio para a Economia Brasileira

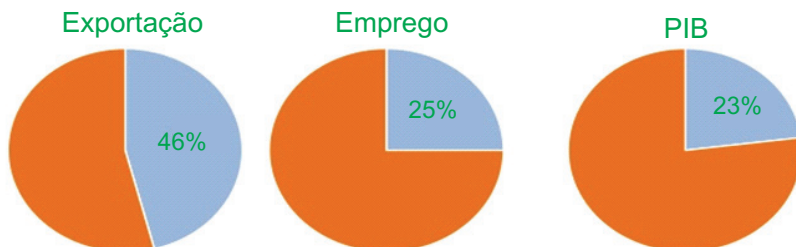


Figura 2. Representatividade do agronegócio na economia brasileira.  
Fonte: Brasil, 2016.

A agropecuária patronal contrata a mão de obra usada nas suas atividades, com pagamento de salários mensais e com carteira assinada. Já a agropecuária familiar, que é conceituada de diversas formas, conforme os aspectos considerados, tem como principal característica usar a mão de obra da própria família, sem pagar salários fixos, podendo, eventualmente, também contratar alguma mão de obra assalariada, mas que não representa a sua forma predominante. Nessa forma de atividade, os integrantes remuneram-se de forma variável de acordo com os resultados alcançados.

A forma de produzir a partir dos integrantes da família é um modelo que foi trazido pelos imigrantes europeus, a partir de 1824, com a vinda de imigrantes alemães. Este modelo, apesar de ter sofrido alguns ajustes no decorrer do tempo, continua sendo de grande relevância para o meio rural e para o desenvolvimento econômico do país. Martins et al. (1999) consideram que um empreendimento familiar, de forma geral, foi e continuará sendo a base de desenvolvimento e crescimento das sociedades, pois trata-se de uma fonte de empregos para as famílias que é responsável pela produção de diversos produtos essenciais para a população.

Vários estudos têm se envolvido com o tema da agricultura familiar, principalmente no sul do Brasil, que reforçam a importância deste segmento como forma de produção, considerando-a que melhor expressa o que a nação pretende com o objetivo de políticas públicas voltadas à promoção de modelos de produção socialmente equitativos, ambientalmente sustentáveis e que valorizem a diversidade cultural.

---

Desta forma, a agricultura familiar é um modelo que desenvolve atividades basicamente através dos integrantes da família, mantendo-se como uma forma viável e adequada à realidade atual da sociedade. Lima et al. (2005), consideram que na propriedade da agricultura familiar ocorre uma interação entre os integrantes, não existindo subdivisão das atividades da propriedade, nem cargos hierárquicos entre os familiares. Os membros atuam de forma solidária na organização, funcionamento e gerenciamento da propriedade, em que predomina a informalidade. As estratégias nestes empreendimentos buscam garantir a segurança alimentar, aumentar a renda da família, investir em melhorias e ampliar as condições de trabalho e produção, garantindo assim o emprego da mão de obra de toda família.

Com as migrações que ocorreram no Brasil no decorrer das últimas décadas, na busca de novas fronteiras agrícolas, e com o advento de novas tecnologias que ampliaram a exploração de terras antes consideradas impróprias para a agricultura, o modelo da agricultura familiar disseminou-se para as mais diferentes regiões do Brasil, fazendo com que atualmente esta forma de produção se encontre em todos os recantos do país, onde são desenvolvidas atividades agropecuárias integradas com os demais setores da economia.

Nesse modelo, não existe, como princípio, o conflito entre capital e trabalho, uma das questões muito presentes na vida empresarial em geral, pois os integrantes da família representam o trabalho e ao mesmo tempo são os donos do capital. No entanto, coexistem na mesma propriedade laços de amor, em função da família, e necessidades de lucro, exigidas pelas atividades de negócio. As duas relações naturalmente são distintas e podem trazer conseqüências negativas para uma das funções da propriedade. Do lado da família, os pais precisam considerar os filhos de forma igualitária, mas, em termos de negócios, precisam analisar as competências de cada um na realização dos seus objetivos. Assim, para viabilizar um empreendimento agropecuário familiar, há necessidade de se conseguir estabelecer abordagens adequadas para três componentes principais: Família, Propriedade e Administração. A família deve estar preparada para entender que ela, além de ser uma família, depende da produção de determinada atividade, assumindo a responsabilidade dos efeitos de seus

atos. Por lei, os filhos têm os mesmos direitos, mas no negócio nem todos poderão participar da mesma maneira, pois as competências não são iguais para todas as pessoas (BERNHOEFT, 1989).

Os conflitos na agricultura familiar também são analisados por Magretta (1998) e Matthews et al. (1999). Os autores consideram que uma das principais causas do fracasso dos empreendimentos agropecuários ao longo das gerações está na inabilidade dos sucedidos e sucessores em lidar com as relações entre a família e o negócio. No entender desses autores, o empreendimento familiar é um ambiente fértil para a proliferação de relações emocionais na condução dos negócios.

Na administração dos componentes principais de uma propriedade rural familiar podem ser considerados três fatores principais que geram conflitos entre os objetivos definidos para a vida familiar e para os relacionados com os negócios nela desenvolvidos.

O primeiro fator está relacionado com a forma de gestão dos negócios. A responsabilidade da administração dos negócios na propriedade recai normalmente aos pais, com sua condição hierárquica superior em relação aos filhos. Assim, em muitas propriedades, os pais impõem as suas idéias e esperam que os filhos os obedeçam nesta relação. Em muitas situações, pela forma autocrática de gestão, os filhos sentem-se desprestigiados e não encontram espaço para colocar suas idéias e participar das decisões tomadas nos negócios. A insatisfação dos filhos aumenta à medida que saem da adolescência e se tornam maduros, e quando avançam no estudo e vislumbram novas possibilidades nos negócios que buscam implementar de forma prática na propriedade. Fazer a gestão dos negócios, desconsiderando os filhos, que já têm maturidade, como parceiros, é uma das primeiras ações que expulsam o filho da propriedade.

No estudo de Frühauf (2014, p. 91), vários entrevistados

“dizem que costumam levar em conta a opinião dos filhos, quando é necessário tomar decisões importantes sobre os rumos do negócio, consultando-os sempre que possível”.

---

Consideram que a participação dos filhos na gestão permite-lhes visualizar a perspectiva de haver sucessão, o que motivam a família a investir constantemente em modernização e a nova geração, sem deixar a propriedade estagnada no tempo. Os filhos, aos poucos, assumem atividades produtivas e tarefas financeiras da propriedade.

Um segundo fator está relacionado com as diferenças de pontos de vista entre gerações. Em propriedades rurais familiares, normalmente, convivem duas ou mais gerações sob o mesmo teto. Com diferentes experiências e convicções sobre o modo de vida, por si só já são questões suficientes para gerar conflitos na vida familiar. Na visão dos negócios desenvolvidos na propriedade, este conflito torna-se ainda maior, principalmente, levando em conta as grandes mudanças que estão em curso na economia, com a disponibilidade de novas tecnologias, novos conceitos de produção e novas exigências do mercado consumidor. Se as gerações anteriores não estiverem abertas a entender essa nova realidade e dispostas a abrir espaços para as mais novas, será muito pouco provável que ocorram possibilidades de sucessão nessas propriedades.

Como terceiro fator de conflitos na propriedade familiar, pode-se considerar o sistema de remuneração. A maioria das famílias não estabelece um sistema de remuneração para os seus integrantes. As receitas e os gastos são controlados pelos pais em uma conta única. Tanto os gastos particulares dos integrantes, quanto os relativos aos negócios desenvolvidos, são pagos por esta conta. As compras necessárias são administradas pelos pais, sendo que cada um, de forma individual, recebe apenas um valor restrito de acordo com suas necessidades de gastos quando participa de eventos e festas. Os valores recebidos não estão relacionados com atividades desenvolvidas na propriedade, mas representam uma mesada distribuída equitativamente aos filhos de acordo a sua idade.

Pesquisas realizadas mostram que os filhos, ao saírem da adolescência, buscam a sua independência financeira. Não a encontrando na propriedade junto com os pais, saem em busca de emprego na área urbana. Em muitos

casos, os próprios pais favorecem esta possibilidade. O filho emprega-se na cidade, tendo remuneração própria, mas continua morando com os pais, onde não paga aluguel e recebe alimentação e roupa lavada, sem nenhuma contrapartida. Dessa forma, morando na propriedade, usufrui de duas realidades: sem custos de manutenção e com independência financeira, férias e finais de semana livres. Nesse processo, quem mais sai da propriedade é a filha (sexo feminino). Os pais, com a falsa ideia de que o sucessor deva ser alguém do sexo masculino, acabam estimulando as filhas a saírem para estudar e se empregar na cidade. Levantamentos, feitos em propriedades rurais, mostram que, dos filhos existentes, a relação é de dois do sexo masculino para um do sexo feminino (AHLERT, 2009). Essa situação acaba, muitas vezes, dificultando a formação de novos casais no campo.

Ao longo do tempo, mesmo com a gestão autocrática dos pais, a convivência conjunta de várias gerações e sem remuneração pelo trabalho realizado na propriedade, os jovens mantinham-se na propriedade e o processo de sucessão familiar acontecia de forma natural, com subdivisão das propriedades, de acordo com o número de filhos, onde isto era possível, ou com aquisição de novas glebas para os demais. O casamento era o marco de mudanças. Enquanto solteiros, os filhos eram dependentes financeiros dos pais. No momento do casamento ocorria a ruptura. Os filhos, ou se tornavam parceiros dos pais, recebendo uma proporção do resultado gerado, ou iniciavam atividades em uma nova propriedade.

Os pais, no desenvolvimento de suas atividades agropecuárias, tinham como preocupação, além da produção de mantimentos para a família e crescimento da propriedade, gerar sobras para adquirir novas glebas de terras para os filhos, à medida que estavam crescendo, ou para adequar a propriedade para instalar os filhos como parceiros, no momento do casamento. Assim, os filhos não se importavam em serem dependentes dos pais enquanto eram solteiros, pois sabiam que o seu futuro estava planejado e garantido. A questão resumia-se em acompanhar as atividades com os pais, adquirindo experiência, e encontrar o(a) parceiro(a), muitas vezes com a influência dos pais, que escolhiam ou recomendavam um 'bom partido' e se preparar para casar.

---

Essa lógica era aceita enquanto que a sociedade vivia de forma conservadora, sem mobilidade social, em que cada segmento mantinha-se no seu estrato social. Filhos de agricultores continuavam no meio rural e seriam futuros agricultores e filhos nascidos na área urbana continuavam na área urbana, onde tinham à disposição oportunidades para estudar, além do ensino básico, na busca da ascensão social. Considerava-se, na época, como algo natural a diferença entre os estilos de vida urbano e rural, em que cada local tinha sua identidade como faixa social. Aceitava-se que a vida no meio rural era mais rude do que na cidade e que isso fazia parte de cada identidade.

Com o advento da industrialização, após a Segunda Guerra Mundial, criam-se possibilidades de migração de pessoas do meio-rural para empregar-se na cidade. Concomitantemente, amplia-se o tempo de frequência às escolas, em que os filhos de agricultores são inseridos nessa política. O período educacional adicional, no entanto, ocorre em ambientes urbanos, que colocam os filhos dos agricultores em contato direto com esse meio, retirando-os do seu *habitat*. Para completar, nos conteúdos privilegiam-se os voltados para a vida urbana, ignorando aspectos do meio rural. Tudo para preparar uma massa de mão de obra que atendesse as políticas de industrialização em desenvolvimento.

Essa política, no decorrer dos tempos, criou uma forte onda de êxodo rural, fazendo com que a população urbana crescesse abruptamente e a do meio rural começasse a declinar fortemente. No seu bojo, essa política trouxe consigo uma nova realidade social. Os estilos de vida entre as populações urbana e rural praticamente não se diferenciam mais.

Atualmente os filhos da área rural frequentam as mesmas escolas e estudam os mesmos conteúdos que os filhos que nasceram na área urbana. Assim, eles buscam o estilo de vida da cidade, em termos de se vestir, do seu lazer e de tempo livre. Hoje, os filhos dos agricultores sonham em serem profissionais urbanos. Essa realidade, inclusive é ampliada, quando a mídia televisiva, nas novelas, enfoca uma vida urbana com possibilidades e benesses, enquanto que, nas poucas vezes que o tema rural é abordado, mostra-se uma vida sofrida e com pessoas atrasadas. Esta constatação foi

---

observada por Ahlert et al. (2014), em cuja pesquisa dez dos pais entrevistados e nove filhos disseram que o ambiente escolar não incentiva, ou incentiva pouco, a permanência ou ingresso de um filho de agricultor na atividade rural. Um jovem entrevistado diz textualmente “a escola incentiva para seguir carreira na cidade” (AHLERT et al., 2014, p. 15). Dessa forma, a educação é um ponto negativo em relação ao incentivo para que jovens permaneçam no meio rural.

Assim, quando os filhos da área rural terminam a sua vida escolar, ficam em dúvida sobre o seu futuro. De um lado, estão morando com os pais em que, muitas vezes, não têm finais de semana livres e onde não encontram a sua independência financeira, pois não recebem participação nos resultados e, em muitos casos, nem conseguem participar com idéias na melhoria dos resultados da propriedade, quando trabalham com os pais. Por outro, a área urbana oferece-lhes independência financeira, mas lhes exige assumir os custos inerentes à vida na cidade: pagar água, luz, todos os mantimentos e, muitas vezes, aluguel. Além do mais, na área rural o marco de ruptura entre a dependência e a independência financeira dos filhos que era o casamento, atualmente, pouco ou tardiamente acontece. Hoje, os filhos buscam primeiramente sua estabilidade financeira, para depois assumir o casamento. Assim, os pais precisam repensar como criar a independência financeira dos filhos na propriedade, para que eles possam estabelecer o seu projeto de vida no meio rural. Caso isso não acontece, os filhos vão planejar a sua vida para o meio urbano.

Mas as mudanças não ficaram somente no lado econômico urbano. Na propriedade rural ocorreram, também, mudanças muito acentuadas. A preocupação dos pais, que era de produzir mantimentos para a sobrevivência da família, hoje está focada em atividades voltadas para o mercado, em que é preciso buscar escalas de produção viáveis. Com um mercado cada vez mais exigente, os pais preocupam-se, cada vez mais, com a compra de insumos, pagamentos de financiamentos de custeio e de prestações de investimentos, cujas dívidas são assumidas com a introdução constante de novas tecnologias. As sobras, que antes eram destinadas para a compra de novas propriedades, para, no momento do casamento, passar aos filhos, são usadas para reinvestir na propriedade e, ainda, como reserva de valor para o momento em que não possam mais trabalhar. Assim, as mudanças



---

e as exigências de mercado obrigam os pais a introduzir constantemente novas tecnologias, para o que precisam cada vez mais recursos financeiros. Cientes de que não podem mais disponibilizar um novo projeto econômico agrícola para os filhos, os pais procuram, na medida do possível, auxiliá-los nos estudos, para que possam fazer um curso superior e se preparar profissionalmente para exercerem atividades na área urbana.

Carvalho (2007), integrante da pesquisa realizada em 2005, no Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, considera que a crise dos valores modernos acaba a penetrar no meio rural. Até então, a unidade familiar era colocada de forma coletiva, acima dos interesses individuais, mas, na atualidade, esta crise da sociabilidade moderna afeta sua realidade econômica, em que os interesses individuais se sobrepõem aos interesses da unidade familiar. Assim, percebe-se que no Vale do Taquari, na época, 30,70% das propriedades pesquisadas não possuíam mais os possíveis sucessores em seu interior, o que fez acender a luz amarela para as lideranças na região.

Diante desses aspectos, – e considerando que a agricultura familiar vem ganhando importância no agronegócio, que representa a base de sustentação da economia brasileira, como alternativa para o desenvolvimento rural sustentável, pelas ações dos movimentos sociais e das políticas públicas governamentais – a dificuldade da sucessão que se apresenta nas propriedades exploradas pelos próprios proprietários, que representa a maioria da região Sul, traz preocupações, que podem ser danosas para toda a economia.

A agricultura familiar, em muitas regiões, fornece as bases para o processo de industrialização regional. De um modo geral, as cadeias produtivas de carnes – avícola e suínica – e da produção de leite, no Brasil, está assentada na agricultura familiar. A competitividade internacional é obtida graças ao trabalho de muitos agricultores familiares, que tem encontrado entraves para a reprodução de seu sistema produtivo.

Ahlert (2009), também integrante da pesquisa realizada em 2005, considera que o tema sucessão, na prática, não faz parte do planejamento e da discussão na maioria das propriedades familiares. Muitos proprietários não pretendem desfazer-se da propriedade enquanto tiverem condições

de trabalhar ou não tiverem uma renda garantida. A maioria (88,9%) dos proprietários pretende doar a propriedade a um ou mais filhos, sendo que 71,6% pretendem negociar com o sucessor ou sucessores o compromisso de que os mesmos cuidem deles até o fim de sua vida. Constata-se, assim, que as propriedades rurais são vistas pelos atuais proprietários, na região pesquisada, como reserva de valor, para ser negociado como moeda de troca com os filhos no futuro, para a segurança financeira daqueles.

Na mesma pesquisa, encontrou-se um dado alentador, pois 57,1% dos filhos que residem nas propriedades manifestaram interesse em assumir a propriedade dos seus pais. Em vários casos investigados, encontraram-se situações em que jovens, com experiências na zona urbana e, sobretudo, nas linhas de produção das indústrias regionais, decidiram-se, após essa experiência, encontrando a propriedade dos pais em condições produtiva, retornar e se dedicar à produção na sistemática da agricultura familiar.

Carvalho (2007) entende que a sucessão é um processo endógeno, interno à propriedade rural, onde pelo menos um dos filhos sucede o pai na administração da unidade produtiva. Se a sucessão não se concretizar, aumenta a probabilidade de que a atividade agrícola possa desaparecer daquela área territorial, ou venha a ser exercida de outra maneira, comprometendo o futuro do sistema social de produção que é a agricultura familiar.

Ainda que a pouca preocupação com a questão da sucessão seja reflexo de um problema mais amplo de crise do próprio sistema capitalista e de visão dos atuais proprietários influenciada pela realidade cultural em que se desenvolveram, tornam-se necessárias ações estratégicas propositivas que possam influenciar positivamente em planos de sucessão nas propriedades existentes, para não comprometer a reprodução social da agricultura familiar.

---

## O Tabu do Processo de Sucessão e os Aspectos Legais Envolvidos

Tanto nas propriedades da agricultura familiar, quanto em outros empreendimentos familiares, o tema sucessão tem sido um tabu, não merecendo a importância devida. Muitas famílias, enquanto que estão no auge da sua vida ativa, procuram ignorar que todas as coisas e também os seres humanos têm uma “vida útil” e que, mais cedo ou mais tarde, precisam passar o bastão adiante.

Vários autores no Brasil têm se ocupado com o estudo deste tema. Entre estes, Abramovay et al. (2003) consideram que tratar do processo sucessório e hereditário não é uma tarefa fácil, pois o tema incomoda, tendo em vista que envolve questões relacionadas com a morte e também com a transferência de poder sobre o uso de recursos existentes na propriedade. Assim, poucas famílias, de forma individual ou mesmo os movimentos sociais ligados à Agricultura Familiar no Sul do Brasil, estão preparadas para enfrentar a nova realidade ligada aos processos sucessórios.

Da mesma forma, Silvestro et al. (2001) observam que o processo de sucessão na Agricultura Familiar não é objeto de planejamento sistemático por parte da família e também não recebe qualquer tipo de atenção ou subsídio vindo de instituições públicas ou representativas.

O fato de as famílias não se preocuparem com o planejamento de sucessão nas suas propriedades faz com que este processo se inicie muito tarde, ou nem se inicia, levando a situação para ser resolvida após a morte dos proprietários, via herança. Porém, é importante lembrar que levar o problema para a partilha judicial dos bens, na maioria das vezes, inviabiliza a atividade produtiva existente na propriedade, que é dependente desses bens e não considerado no momento da divisão entre os herdeiros, além de criar um ambiente de conflitos, muitas vezes, insolúveis, que desagregam as relações familiares.

Nesse sentido, é importante lembrar que sucessão e herança não são palavras sinônimas. Portanto, torna-se necessário diferenciar o significado de sucessão e herança, ou sucessor e herdeiro. Conforme se encontra no

---

dicionário Aurélio, “sucessor (é): aquele que substitui outrem num cargo ou função” (FERREIRA, 1995, p. 1.624), e “herdeiro (é): aquele que sucede na totalidade da herança, ou de parte desta, sem determinação de valor ou individualização de objeto” (FERREIRA, 1995, p. 889). Assim, pode-se considerar que o sucessor fica centrado mais nas funções, nos cargos gerenciais da propriedade, enquanto que o herdeiro está mais relacionado à transmissão do patrimônio, em virtude de herança deixada por falecido.

Num processo de sucessão é necessário levar em conta que as duas figuras, sucessor e herdeiro, possam estar em sintonia, sob pena de criar conflitos legais e inviabilizar a continuidade da propriedade como um negócio.

Para que na propriedade aconteça a sucessão, é necessário que seja planejado entre os integrantes da família, quem vai continuar com as atividades, quem ficará no comando da família, quando acontecerá e como ocorrerá a transição dessa sucessão. Para tanto, os escolhidos para suceder as atividades devem ter o devido tempo para se prepararem profissionalmente e, assim, com conhecimento de causa, levar adiante o empreendimento para mais uma geração, com sucesso.

Cabe destacar que a iniciativa para iniciar um processo sucessório em propriedades da agricultura familiar está articulada em torno dos pais, atuais proprietários. Observa-se, muitas vezes, que os pais, no auge de sua vida ativa, de forma involuntária, não priorizam a tarefa de preparar sucessores, pois focam suas ações na sua capacidade e disposição de trabalho diante das exigências econômicas ligadas ao próprio desenvolvimento da atividade, e relevam a necessidade do sucessor.

Assim, a não discussão das questões de sucessão acaba atrasando a definição dos arranjos familiares necessários, que envolvem todos os herdeiros, tanto o sucessor com a continuidade da unidade produtiva paterna, quanto ao destino dos demais irmãos não sucessores.

Essa situação está se tornando cada vez mais crítica em função do aumento da longevidade dos atuais proprietários, que se mantém no comando das atividades, mesmo com idade mais avançada.

---

Nessa situação, os filhos não encontram oportunidades para assumir a responsabilidade da exploração agrícola da propriedade, onde se amplia o período de inter-relações de trabalho entre pais e filhos, mantendo estes na posição de dependentes por mais tempo. Muitas vezes é esta a causa da saída dos filhos da propriedade e não a precária situação econômica.

Essa realidade faz com que fiquem na propriedade paterna somente aqueles jovens que menos tiveram oportunidades educacionais, pois os demais buscam a migração para as cidades, onde lhes aparece um horizonte mais promissor do que a permanência no campo, não tanto pelas possibilidades da cidade, mas, principalmente, pela falta de perspectivas no meio rural.

Para que ocorra a continuidade da unidade produtiva familiar por mais uma geração, a sucessão deve acontecer de forma gradual, com a passagem de responsabilidades e de patrimônio de uma geração para a outra. De forma geral, pode-se considerar que o planejamento do processo sucessório é formado por três componentes: a continuação da atividade profissional paterna, a retirada das gerações mais velhas do comando sobre o negócio e a transferência patrimonial. O processo deve ser iniciado o mais cedo possível, com debates e visão de curto, médio e longo prazo, com estabelecimento de objetivos, estratégias e políticas e planejamento da distribuição da herança.

Muitos pais consideram como plano de sucessão o fato de os filhos acompanharem as atividades. No entanto, sem terem uma independência financeira e sem saberem como será o desdobramento em relação aos aspectos da transferência patrimonial, estes conhecimentos não garantem que os jovens organizem seu futuro com os olhos, necessariamente, voltados para a propriedade paterna.

Dessas observações, depreende-se que a sucessão envolve vários fatores e que deva ocorrer de forma gradual, com base em um plano pré-definido entre os integrantes da família.

Assim, a transferência do controle da propriedade entre sucedido e sucessor não deve ocorrer com a retirada dos pais por ocasião da

aposentadoria. A sucessão envolve a preparação do sucessor, em que ele assume responsabilidades ao longo de um processo de transição, em que os pais gradativamente vão passando as tarefas de gestão da propriedade, responsabilidades de gerir os negócios, em forma de parceira, até a passagem completa do gerenciamento da propriedade e a garantia da posse patrimonial.

A discussão prévia e organizada das questões de sucessão é essencial para a continuidade social e econômica das unidades familiares, em que a transferência da unidade produtiva e a sucessão profissional são momentos essenciais no processo de reconstituição de uma nova geração de produtores, pois eles envolvem a renovação da agricultura familiar e sua continuação como forma viável de desenvolvimento do meio rural brasileiro.

O estabelecimento de um plano de sucessão permite manter a unidade produtiva em funcionamento, gerando recursos econômicos e preservando sua função social. Além disso, mantém os laços familiares e uma vida harmoniosa entre os descendentes. Deixar a sucessão para ser resolvida após a morte dos atuais proprietários, além da degradação do negócio existente e da dificuldade da continuidade das atividades na propriedade, gera degradação patrimonial, impostos e custos judiciais, conflitos familiares e disputas pelo poder que desagregam os laços familiares existentes.

## Aspectos Envolvidos em um Plano de Sucessão

O processo de repassar o negócio para a próxima geração faz parte do planejamento de qualquer empreendimento econômico que queira manter-se ativo ao longo do tempo. Para aproveitar os investimentos feitos, é necessário que uma nova geração dê seguimento às atividades econômicas desenvolvidas. Esta realidade, no estudo de Althaus (2015), é identificada como um dos fatores que favorecem a ocorrência do processo de sucessão na propriedade, pois se aproveita:

“a existência de uma estrutura pronta, ou seja, não há a necessidade de iniciar do 'zero'; os maquinários disponíveis e os recursos de automatização que facilitam a execução das atividades agrícolas” (ALTHAUS, 2015, p. 59).

O autor ainda considera que nas propriedades onde há contratos de produção por meio do sistema de integração com agroindústrias, o incentivo para a permanência dos jovens nas propriedades familiares é maior.

Verifica-se, pois, na propriedade onde há um negócio estruturado com investimentos adequados e perspectivas para seu futuro, a ocorrência de sucessão é mais fácil de ser realizada.

Se de um lado os investimentos existentes favorecem a sucessão, por outro, na propriedade onde não existe nenhum plano de sucessão,

“à medida que as pessoas envelhecem, diminui a sua vontade de correr riscos, o que certamente dificultará a adequação das condições tecnológicas da propriedade [...]” (AHLERT, 2009, p. 9).

Conforme pesquisada realizada em 2005, a maior proporção de agricultores que investe está na faixa etária dos 40 aos 50 anos. A partir desta faixa etária, reduz-se sua vontade de correr riscos e, aos 60 anos em diante, a proporção dos que não investem é maior do que os que fazem novos investimentos (Figura 3).

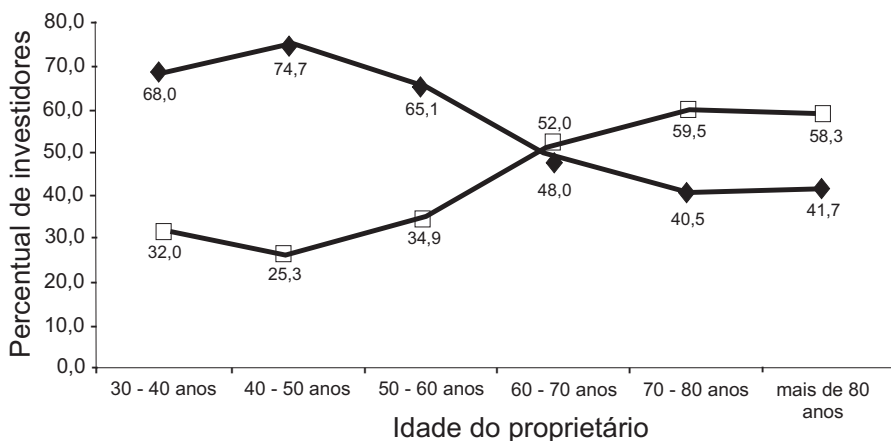


Figura 3. Proporção de investidores segundo a idade dos proprietários da agricultura familiar.

Fonte: UNIVATES/FETAG/MDA, 2005.

Observação: Os percentuais foram calculados sobre o total de observações da amostra, de cada faixa etária.

Considerando os fatos analisados, pode-se considerar que, para manter a propriedade com resultados e níveis de produtividade adequados, torna-se

imperativo que haja um plano de sucessão, em que a nova geração se integra de forma efetiva com a atual, que é proprietária de empreendimento.

Para desenvolver um plano de sucessão diversos aspectos devem ser observados. Entre estes, podem ser citados os seguintes:

- Preparar os filhos para o empreendedorismo;
- Abrir os horizontes para os filhos sobre as possibilidades de negócios na propriedade;
- Conhecer os projetos de cada filho;
- Preparar o sucessor;
- Preparar-se como sucedido;
- Abrir a gestão da propriedade de forma compartilhada;
- Sistematizar a remuneração e administração do caixa;
- Estabelecer parcerias de negócios com os filhos;
- Formalizar um plano de sucessão;
- Transferir o patrimônio e definir a remuneração dos sucedidos.

Um plano de sucessão começa com o nascimento dos filhos. Desde cedo, os pais devem oportunizar aos filhos um conhecimento sobre a vida de empreendedorismo existente na propriedade. Neste sentido, é importante destacar que a agricultura familiar não segue os padrões industriais de patrão e empregado, sendo uma atividade típica em que os atores são donos do seu próprio negócio, de quem se exige uma visão empreendedora. Assim, os filhos precisam aprender, desde cedo, que a propriedade trabalha com resultados e não com salários mensais fixos. Para ser sucessor, é necessário que o interessado apresente algumas características empreendedoras, ou que esteja disposto a aprender algo em relação a isso.

Ser empreendedor significa correr riscos. Agricultor, que não tem coragem de correr riscos, terá dificuldades em se sentir realizado na sua atividade.



---

As atividades agropecuárias, além de contarem com riscos inerentes a qualquer atividade de mercado, apresentam outros, de clima, como estiagens, excesso de chuva, granizo, geada, neve e ventanias, entre outros. Dessa forma, arriscar-se faz parte do ato de empreender, em que usa informações para tomar decisões complexas, com risco calculado.

Um empreendedor, além de aceitar o risco, precisa ter iniciativa, estar disposto a buscar e conhecer novas oportunidades de negócio e estar atento ao que acontece ao seu redor, em relação às atividades desenvolvidas. Também precisa ter uma boa dose de perseverança, pois dificuldades sempre aparecem e o sucesso é daquele que consegue transformar problemas em soluções criativas. É necessário entender que atividades econômicas apresentam variações, com altos e baixos, e que seus resultados não devem ser avaliados pelas situações otimistas, mas pelas médias obtidas, que são mais realistas.

Faz parte, também, de um empreendedor a capacidade de planejamento, com visão e confronto da situação atual (onde se está) com a futura (aonde se quer chegar), agindo na hora certa. Para isso, é preciso ter informações, que podem ser obtidas através de uma rede de contatos e na participação de eventos e feiras. Com base nisso, pode-se definir planos de ações e priorizar alternativas a serem implementadas, para alcançar os objetivos propostos. As ações devem ser monitoradas, corrigidas e revistas, à medida que novas informações estejam disponíveis.

Além de todas as características relacionadas, precisa-se ainda ter a capacidade de liderar pessoas. Para isso, o sucessor deve desenvolver a capacidade de ouvir e estimular, permanentemente, os seus liderados, para motivá-los e deixá-los comprometidos.

Apesar dessa realidade toda, a maioria das escolas não procura desenvolver, nas crianças e nos adolescentes, o espírito empreendedor. Em geral, os cursos têm como foco a formação de profissionais a serem inseridos no ambiente de trabalho, como assalariados. Mais recentemente, algumas universidades começaram a trabalhar o tema

de empreendedorismo, mas os cursos privilegiam, ainda, como ponto de referência, a faixa salarial a ser auferida no mercado de trabalho.

Diante dessa realidade, cabe aos pais, desde cedo, envolver os filhos nas atividades diárias, para que eles possam acostumar-se à realidade empreendedora. Além de participar das atividades, à medida que crescem, é importante que os filhos assumam alguma responsabilidade, como cuidar de um animal de estimação ou serem responsáveis por alguma tarefa, que seja do seu agrado e de suas possibilidades, exercitando, assim, sua autonomia com responsabilidade. Os filhos também podem ser incentivados a desenvolverem pequenos projetos, ampliando a sua criatividade. Devem ser estimulados a participar das avaliações e planejamentos, em que podem apresentar ideias. Estas devem ser analisadas e avaliadas e, caso sejam pertinentes, devem ser implementadas. Deve-se ter o cuidado para não desestimulá-los, pois, às vezes, eles apresentam sugestões que saem “do vidrinho” e que podem parecer absurdas. É importante entender que o adolescente precisa experimentar-se e tomar decisões. Os pais precisam oportunizar aos filhos a possibilidade de decisão dentro de riscos calculados. É preferível que os filhos cometam erros em tempo de experiência, do que quando assumem a integridade da propriedade. É preciso que se saiba que um filho não é patrimônio dos pais, ele é um ser que precisa ser preparado para ser bem sucedido na sua vida profissional.

À medida que os filhos crescem com uma visão empreendedora, é importante que os pais discutam e mostrem a realidade dos diversos negócios existentes na propriedade, apresentando o potencial de cada atividade e as suas expectativas em relação ao futuro da propriedade. Assim, os filhos terão uma noção do horizonte de possibilidades de negócios existentes na propriedade.

No entanto, muitos pais, influenciados pela mídia televisiva nas novelas, onde é enfocada uma vida urbana com possibilidades e benesses, enquanto que, quando o tema rural é abordado, mostra-se uma vida sofrida e com pessoas atrasadas, estimulam os filhos para que sigam outra profissão fora da propriedade, pois acreditam que não é promissor seguir a profissão de agricultor.

---

Assim, a crise dos valores modernos acaba por acirrar ainda mais essa questão e que penetra cada vez mais no meio rural. Como a permanência do jovem está diretamente ligada a sua percepção e às perspectivas, em várias situações, a decisão pela permanência na atividade agropecuária ocorre após experiências na zona urbana e, sobretudo, nas linhas de produção das indústrias regionais.

Essa crise de valores, também, perpassa pela educação, em que se privilegia a vida urbana e do mercado de trabalho, esquecendo-se, na maioria das vezes, do tesouro brasileiro, que é o agronegócio, que está embasado na produção agropecuária, com destaque para os alimentos, das propriedades rurais. Precisa-se conscientizar toda a sociedade e, principalmente, a comunidade escolar desta realidade, para que os agricultores se sintam com uma auto-estima maior e estimulem os filhos a seguir a carreira, sob pena de estarmos matando a “galinha de ovos de ouro” da economia brasileira.

Uma das grandes atribuições dos pais é ajudar os filhos na definição de sua vida profissional. Adolescentes normalmente não têm clareza em relação ao que querem para o seu futuro e são ávidos em sonhar. Como não possuem experiência, imaginam que tudo que é sonhado é possível de ser realizado. No entanto, a realização de um sonho ou objetivo depende das suas habilidades e competências. É nesse sentido que os pais podem ajudar os filhos a discernir do que é possível e o que é meramente um sonho, observando desde a infância as preferências e formas de ser dos seus filhos.

É através destas observações que os pais podem encaminhar o processo de sucessão na propriedade. Conhecendo as habilidades, os objetivos e os interesses de cada filho, os pais devem discutir com eles as possibilidades existentes na propriedade e ajudá-los a que cada um construa o seu projeto de vida. A partir do conhecimento dos potenciais sucessores, os pais devem dar-lhes oportunidades para que possam se exercitar, mostrar suas habilidades e deficiências a serem sanadas, para se habilitarem como empreendedores. Através dessa prática, os pais têm condições de conhecer os seus filhos sob a ótica profissional e encaminhar a sucessão de forma natural.

O exercício como empreendedor do potencial candidato à sucessão na propriedade é fundamental para que ele se desenvolva e obtenha a maturidade necessária, para estar decidido em dar continuidade ao negócio familiar, já que isto envolve tanto questões familiares, quanto financeiras. Althaus (2015) cita, na sua pesquisa, um exemplo de:

“... uma propriedade na qual foram realizados diversos investimentos porque o filho havia demonstrado interesse em permanecer. No entanto, com o passar do tempo o jovem percebeu que não se identificava com a atividade agrícola. Isto gerou um problema para a família, pois foram feitos financiamentos de longo prazo e agora não há possibilidade de continuidade produtiva por meio de sucessão” (ALTHAUS, 2015, p. 51).

Considerando que um empreendimento rural exige um nível de discernimento relativamente grande, devido aos diversos fatores que interferem nas atividades, é necessário que o seu gestor tenha competência e alta dose de experiência. Uma das questões fundamentais para ser sucessor é que goste de ser empreendedor.

Neste sentido, em muitas famílias da agricultura familiar, os filhos acompanham as atividades do dia a dia na propriedade. Esta prática é importante, mas não é suficiente para preparar alguém para ser sucessor. Diante das exigências cada vez maiores do mercado consumidor e dos altos investimentos exigidos na adequação do sistema de produção, há necessidade de ter mais conhecimentos sobre uma gestão eficiente, do funcionamento do mercado e de novas oportunidades de negócios.

Assim, os filhos aprenderem com pais é uma parte importante, mas, para se desenvolver o futuro sucessor de forma básica, é necessário que ele estude, frequentando cursos afins a atividades agropecuárias, faça visitas, leia livros, além de outros aspectos. Porém, como conhecimentos são desenvolvidos ao serem praticados, o futuro sucessor precisa, desde cedo, assumir responsabilidades e se envolver nas atividades, de forma crescente, até atingir a sua autonomia.

Para iniciar o envolvimento dos filhos na lida das atividades na propriedade, uma das formas é a sua participação na gestão dos negócios. Nesse sentido, eles podem ser encarregados para fazer controles com sistemas informatizados, com cujas ferramentas eles têm mais intimidade, a fim de

conhecerem a realidade da propriedade, oportunizando-lhes a possibilidade de lidar com algo com o que os jovens estão acostumados. À medida que forem conhecendo a realidade da propriedade e se interessarem pelo negócio, os pais, gradativamente, podem passar mais tarefas de gestão, associadas à participação de resultados, como a abertura de uma conta bancária própria ou conjunta, com parte da produção vendida em seu nome. Nessa transição, tornam-se cada vez mais responsáveis pela gestão dos negócios, já que estão integrados e podem vislumbrar aumentos na sua própria renda. Ciente da importância da gestão nas propriedades rurais, tanto para a sua sobrevivência, quanto como uma porta de entrada para os jovens se prepararem como sucessores, o autor deste capítulo organizou um programa de formação de jovens, para filhos de associados de cooperativas, em execução desde 2013 (Figuras 4 e 5). Os conteúdos e as sistemáticas do programa são apresentados no Tópico Preparação de Sucessores.



Foto: Lucindo Ahlert

Figura 4. Encontro com jovens na Dália Cooperativa Alimentos, Encantado, RS.

Althaus (2015) observou, na sua pesquisa, que nas propriedades em que há a adoção de ferramentas administrativas para gestão da propriedade,

com maior conhecimento sobre seus custos e lucros, o interesse dos jovens em serem sucessores é maior.

“Este conhecimento gera uma maior segurança tanto em relação à permanência do jovem quanto em relação à necessidade/possibilidade de novos investimentos” (ALTHAUS, 2015, p. 50).



Figura 5. Encontro com jovens na Cooperativa Languiru, Teutônia, RS.

Talvez, entre todos os aspectos envolvidos na sucessão de um empreendimento, a preparação do sucedido seja um dos principais e o mais importante. Dar voz aos filhos e reduzir o seu poder no negócio, são ações que podem refletir na redução de sua auto-estima, quando os pais não estão preparados psicologicamente para essa nova realidade da sua vida. Sem um prévio planejamento dessa condição, para ocupar o espaço cedido por outras atividades, a situação pode causar-lhe um vazio social, com a ideia da perda da centralidade da família e do reconhecimento perante a sociedade. Com medo dessas consequências e incomodados em perder poder sobre o uso de recursos existentes na propriedade, construídos de forma árdua ao longo de suas vidas, em muitas famílias, os pais relutam

---

em abrir espaços na propriedade para os filhos e, dessa forma, a sucessão não faz parte do planejamento e da discussão na maioria das propriedades familiares rurais.

À medida que os filhos estão sendo preparados como sucessores, chega o momento para os pais se preparem para serem os futuros sucedidos. Para isso, no contexto dos negócios da propriedade, os pais precisam envolver os filhos para assumirem tarefas que permitam avaliá-los em relação ao grau de competência e confiabilidade. E, em termos de novas ocupações, os pais devem fazer uma reflexão sobre o que desejam para o seu futuro, em termos de viver a sua vida com qualidade.

Nesse plano, podem ser programadas pequenas viagens com amigos, uma temporada na praia, uma pescaria, entre outras. Este tipo de atividade permite aos pais experimentar o prazer da vida e sentir um pouco de liberdade em relação aos negócios, com risco calculado. Esta ausência, de curto prazo, permite aos pais conhecer o nível de responsabilidade dos filhos e dar aos sucedidos um momento de auto-afirmação e sentimento de autonomia. À medida que os planos sejam positivos, podem-se planejar novas situações, com maior frequência. É importante que os pais entendam que chegou o momento de eles usufruírem dos recursos acumulados no decorrer da sua vida e de os filhos começarem a desenvolver o seu projeto econômico. Isso não significa que os pais devem se afastar totalmente das atividades de sua propriedade, mas, com o passar do tempo, diminuir o seu trabalho realizado, aumentando o envolvimento do potencial sucessor nas atividades práticas e administrativas. É fundamental que isso ocorra quando o sucedido ainda estiver em plena capacidade, com energia e potência, para que possa exercer a função de consultor sênior, supervisionando as atividades, para colaborar com o sucesso do processo sucessório que, por vezes, demonstra-se complexo, demorado e delicado.

Ser sucedido, não significa ser uma pessoa desatualizada, que sinta na cadeira de um aposentado e descansa, esperando a morte chegar. Também não significa se desligar completamente do negócio. Significa ter tempo para pensar e observar a continuidade do negócio, iniciado pela família, muitas vezes, já de várias gerações, trocando ideias com os sucedidos e mantendo



---

uma participação econômica. Se no início, os filhos tinham participação minoritária no negócio comandado pelos pais, agora os pais têm participação minoritária no negócio comandado pelos filhos, os sucedidos. É um novo estágio de vida, com maior liberdade para usufruir das benesses da vida e com função econômica de supervisão de grandes negócios.

A abertura da gestão da propriedade, de forma compartilhada com os filhos, representa uma grande oportunidade, tanto para os sucedidos, quanto para os sucessores. A participação dos filhos na gestão da propriedade permite-lhes conhecer as possibilidades da propriedade na construção do seu projeto de vida. Além disso, representa uma oportunidade para que possam desenvolver experiências e mostrar habilidades e deficiências a serem sanadas, para se habilitarem como empreendedores. Dessa forma, também os pais têm condições de conhecer melhor os seus filhos sob a ótica profissional e encaminhar a sucessão de forma natural. Assim, à medida que os filhos forem conhecendo a realidade da propriedade e se interessarem pelo negócio, os pais, gradativamente, podem passar-lhes mais tarefas de gestão.

Para iniciar o processo, pode-se envolver os filhos no trabalho de fazerem os controles com sistemas informatizados de todos os movimentos da propriedade, para fins de fluxo de caixa e, também, para análise de custos por atividade. Isto faz os jovens lidar com algo que já estão acostumados a usar, que é o computador, e lhes oportuniza conhecer a realidade da propriedade.

Em sua pesquisa com produtores rurais, Althaus (2015, p. 48) conclui que

“participação e envolvimento dos filhos nas atividades permite que o processo sucessório ocorra de forma mais fácil.” [Considera, ainda, que] “ao deixar que o filho participe das atividades e assuma responsabilidades na propriedade de forma gradativa, os proprietários estão realizando uma forma de planejamento.”

Frühauf (2014), também, enfoca no seu estudo a participação dos jovens na gestão e uso de ferramentas informatizadas. Segundo o autor:

“Atualmente, praticamente a totalidade das ferramentas de gestão financeira é executada em sistemas de computador, o que torna a gestão muito mais ágil e precisa. No entanto, este cenário está mudando, pois os jovens que permanecem no campo normalmente apresentam facilidade no uso do computador, criando uma boa perspectiva de solução para o problema” (FRÜHAUF, 2014, p. 78).



---

A gestão compartilhada permite aos proprietários dividir dúvidas e anseios, com os demais integrantes da família, e analisar uma gama de alternativas para encontrar a solução mais viável para os problemas. Sem compartilhar, em muitas famílias, o responsável pela gestão, que muitas vezes é o pai, encontra-se sob forte tensão e estresse por lidar com muitas informações, centralizadas na sua figura e somente de seu conhecimento. Assim, ele fica sobrecarregado e não encontra a melhor saída para a solução dos problemas. Os demais integrantes da família ficam alheios ao que está acontecendo e não entendem o mau humor do pai.

Para desenvolver o processo compartilhado de gestão, o pai precisa entender que, no negócio, a sua função é de gestão das atividades com os demais integrantes e não a de pai dos filhos, onde estes devem obediência, pela relação de autoridade. É necessário considerar e reconhecer que todos os integrantes da família de negócios são pessoas que têm sentimentos e que, quando são envolvidos na gestão, vão ter conhecimentos sobre o que está sendo discutido. Todos os integrantes devem ter condições de opinar sobre o negócio, mesmo que ainda não tenham muita experiência. Além do mais, ouvir e respeitar a opinião de todos eleva a auto-estima dos envolvidos. Assim, manter uma comunicação aberta com todos os integrantes da família, a fim de resolver efetivamente problemas e questionamentos, é a melhor alternativa.

Para Carvalho e Santos (2007), na pesquisa da sucessão realizada no Vale do Taquari, o diálogo em família é um item importante para a ocorrência da sucessão, sendo que a maioria dos filhos entrevistados, na pesquisa, afirmou que o proprietário aceita quase sempre suas ideias colocadas, quando há abertura na família. No entanto, segundo os pais, isto pouco acontece, pois os filhos não costumam apresentar novas propostas.

Disso pode-se deduzir que, talvez, os filhos não tenham a percepção clara de que os pais estão dando abertura para isso. Para os pais, muitas vezes, a diferenciação das discussões, de questões de família, em que precisa ser respeitada a relação de pais e filhos, e das relações de trabalho, nas quais, não necessariamente, deve ocorrer a mesma relação de obediência, não é percebida. Assim, as decisões sobre o negócio acontecem de forma centralizada nos pais, que esperam que os filhos os obedeçam e os ajudem a desenvolver a propriedade.

Com o uso na propriedade de ferramentas informatizadas de gestão, cujas informações ficam abertas a todos os integrantes da família, é possível fazer análises da realidade econômico-financeira das atividades nela desenvolvidas. Dessa forma, partir do conhecimento da realidade de custos de produção das atividades, do patrimônio utilizado e dos resultados obtidos, podem ser criados e desenvolvidos projetos para a melhoria dos resultados. Uma gestão aberta permite estabelecer o ciclo da administração formado pelo planejamento, execução, monitoramento e ajuste de novas ações.

Uma boa prática é criar o hábito de organizar uma reunião mensal com todos os integrantes da família, em que são apresentados e analisados os resultados das atividades desenvolvidas. Este representa um momento profissional, em que são definidos os planejamentos à luz dos resultados alcançados. A tarefa de liderar tais encontros pode ser concedida aos filhos, que preparam a apresentação, a partir das informações geradas pelos sistemas informatizados, podendo ser uma boa forma para exercício de liderança no grupo.

Se de um lado há dificuldades de os jovens permanecerem na propriedade pela falta de oportunidades na participação das decisões, por intransigência dos pais, por outro, há dois aspectos cruciais, que são: a ausência de uma sistemática de remuneração através de resultados e a forma de administração do caixa na propriedade.

Conforme Carvalho e Santos (2007), na pesquisa realizada no Vale do Taquari, não havia formas sistematizadas de recompensa pelas atividades exercidas pelos filhos nas propriedades. Segundo os pais entrevistados, este tema ainda precisava ser debatido dentro das unidades produtivas. À medida que grande parte dos filhos não tinha autonomia financeira, para ter acesso aos recursos financeiros para as suas necessidades, os filhos dependiam da boa vontade dos pais.

Somente em algumas situações, nos casos onde os filhos trabalhavam em parceria com os pais, era entregue a eles uma parte do resultado. Este fato gera, muitas vezes, a falta de um sucessor, pois

“em algum momento os filhos irão buscar sua autonomia financeira e, se esta não ocorrer na propriedade, será fora dela que estes irão procurar seu espaço” (CARVALHO; SANTOS, 2007, p. 15).

---

Para Althaus (2015), o fato de o sucessor receber uma parte da renda da produção da propriedade, o motiva e lhe dá reconhecimento. Permite

“que o mesmo tenha liberdade para adquirir bens e produtos de interesse pessoal sem ter que pedir dinheiro para os pais, o que muitas vezes se torna constrangedor” (ALTHAUS, 2015, p. 46).

Para Frühauf (2014), uma grande dificuldade, relatada pelos entrevistados das propriedades rurais da Agricultura Familiar, refere-se à indistinção entre o caixa da atividade rural e as finanças pessoais da família. Segundo o autor,

“esta prática traz sérios problemas à manutenção e ao crescimento do empreendimento rural, pois como os recursos se confundem, dificilmente as pessoas conseguem estabelecer um limite para os gastos, e assim o descontrole compromete o fluxo de caixa da propriedade” (FRÜHAUF, 2014, p. 78).

Para o autor acima, a propriedade deveria destinar mensalmente uma parcela das receitas aos proprietários, para suprir todos os gastos da família, fora do caixa do empreendimento, para não incorrer em descontrole. Segundo ele, isto é realizado de forma ágil e precisa, através de ferramentas de gestão financeira, em sistemas de computador.

Considerando as observações acima, é mister que se defina ações para que se possa administrar adequadamente o caixa de uma propriedade rural (Figura 6). Nesta Figura, as ações com a cor verde são as indicadas e as de cor vermelha devem ser evitadas.

A primeira questão fundamental é a educação financeira dos filhos. Desde cedo, os filhos devem ser educados para que saibam que os recursos são escassos e finitos e que as necessidades e vontades são ilimitadas e crescem de forma geométrica. Dessa forma, deve ficar claro que jamais conseguiremos atender todas as nossas necessidades que surgem. Para isso, precisamos ser seletivos diante dos recursos limitados que estão ao nosso dispor. Assim, quando crianças, os filhos devem receber uma mesada para os seus gastos do mês. Se gastarem todo o valor em um dia, ficam sem recursos nos demais dias do mês, vivenciando as consequências de uma decisão incorreta nos gastos. É importante que isso seja aprendido o mais cedo possível, o que, com certeza, trará bons frutos e menos incômodos futuros. A partir da adolescência, os filhos que participam de alguma forma

das atividades devem receber um valor mensal em forma de pró-labore, para atender os seus gastos pessoais específicos. Isto faz com que eles tenham a sua independência financeira, sem ter que pedir dinheiro para cada festa ou evento, necessitando administrar os recursos dentro do período do mês, em que os gastos ficam limitados ao total do recurso recebido.



**Figura 6.** Ações na administração do caixa de uma propriedade rural.  
Fonte: Organizado pelo autor.

Quando os filhos já estão atuando na propriedade, como futuros sucessores, e participando da gestão compartilhada, os mesmos devem ser remunerados com participação de resultados, segundo parcerias estabelecidas. A partir deste momento, com os valores recebidos devem-se tornar independentes e com autonomia financeira, definindo as suas estratégias de poupança e consumo, comprando os bens de consumo que desejarem. Nessa fase, é importante que os pais não comprem bens para os filhos, como carros e outros sonhos de consumo, mas lhes deem a oportunidade de fazer as suas escolhas de compra com o dinheiro que eles ganharam com a participação nas atividades. Assim, esses bens serão mais valorizados pelos filhos, pois representam a sua conquista. Também não é recomendável que os filhos recebam um valor fixo como remuneração, pois isso dá a ideia de

---

pagamento de salário, que cria uma relação de patrão e empregado nos negócios e desatrela o filho do empreendimento de riscos.

Em relação ao caixa na propriedade, duas formas podem ser utilizadas: caixa do empreendimento separado do caixa dos gastos da família ou caixa único. No caso de caixa único, devem ser estabelecidos e controlados, de comum acordo, os limites de gastos para a vida da família, os valores destinados para novos investimentos, os valores a serem aplicados como reserva para enfrentar crises e os valores a serem distribuídos aos participantes da família.

Para a segurança do negócio na propriedade, tanto para os pais, quanto para os filhos que participam efetivamente das atividades, as relações de participação de resultados devem ser formalizadas por meio de um contrato de parceria rural, em que o filho participa do risco e dos resultados da atividade. Desse modo, além de se capacitar na gestão da propriedade, poderá ter participação na renda gerada com a atividade e ter a sua independência financeira, a exemplo dos que buscam esta situação em empreendimentos urbanos. Levando em consideração a importância da gestão financeira, da distribuição de resultados e a formalização da relação de negócios, esses assuntos serão ampliados no Tópico “Administração Financeira e os Contratos de Parceria em uma Propriedade Rural”.

O processo de sucessão em uma propriedade rural representa uma atividade importante para a família, que deve ser planejado pelos pais, uma vez que todos os seres humanos são passageiros na terra e que todos são passíveis de substituição, mais cedo ou mais tarde. Assim, como a geração atual pôde iniciar a sua atividade, substituindo a geração antecessora, cabe a atual, preparar o espaço para a geração seguinte.

Althaus (2015) verificou nas famílias pesquisadas que nenhuma tinha um planejamento formal de sucessão patrimonial nas suas propriedades. O autor considera

“que esta questão causou certo desconforto no momento da entrevista aos respondentes, visto que todos ainda estão em atividade e que o tema da divisão do patrimônio não foi abordado no ambiente familiar” (ALTHAUS, 2015, p. 53).

O autor acima, ainda, considera que o processo de sucessão está demarcado pela autoridade e intransigência paternas e pela pouca abertura dada aos sucessores de participarem das decisões na propriedade, sendo estes motivos para muitos jovens não permanecerem na agricultura.

Para que a sucessão possa ocorrer sem sobressaltos, há necessidade que os pais, atuais proprietários, considerem que a passagem da responsabilidade do negócio existente deva ocorrer através de um processo gradual, desenvolvido através de ações e decisões. Três etapas básicas podem ser consideradas neste processo: a da idealização e observação, a da discussão e planejamento e a da formalização do plano de sucessão.

O processo de sucessão deve iniciar o mais cedo possível, quando a família está formada e os filhos ainda são pequenos. A partir deste momento, os pais devem observar nos filhos suas características, habilidades, gostos e preferências e dar-lhes oportunidade de vivência no ambiente familiar e nos negócios existentes na propriedade. À medida que os filhos crescem, devem verificar quais são os seus interesses e quais deles têm o melhor perfil para ser sucessor na propriedade. Assim, a fase da idealização e observação, sob a iniciativa dos pais, dará condições tanto para os pais, quanto para os filhos de se conhecerem melhor e adquirir a confiança mútua.

É importante considerar que os atuais proprietários são os responsáveis pelo desenvolvimento de sucessor ou sucessores na sua propriedade. Para isso, devem conhecer os objetivos e interesses dos seus filhos, discutir com eles as possibilidades existentes na propriedade e ajudá-los a construir o seu projeto de vida. Para viabilizar esta tarefa, os pais devem dar aos filhos oportunidades para que possam se exercitar, mostrar suas habilidades e deficiências a serem sanadas, para se habilitarem como empreendedores. Assim, os pais conhecem os filhos sob a ótica profissional e podem definir o melhor caminho para a sucessão.

Conhecendo as expectativas e os desejos dos filhos, agora já adolescentes, inicia-se o planejamento da sucessão efetiva, de forma dialogada, ouvindo todos os integrantes da família, aos quais é compartilhada a visão da realidade da propriedade, dos seus potenciais e dos planos estabelecidos em relação às atividades nela desenvolvidas.

---

Comparando as possibilidades da propriedade com as aspirações e desejos dos integrantes da família, pode-se construir um plano em que se alinham objetivos comuns e se busca saídas para as situações de divergência.

Com essa forma dialogada e planejada, consegue-se saber quem da família está disposto a suceder e quem reúne as melhores condições. Nesse sentido, é importante que não haja preconceito em relação ao gênero e idade e também não haja privilégios de uns em detrimento de outros. É comum observar nas propriedades rurais a preferência por filhos do sexo masculino, o que, de alguma forma, traz como consequência a masculinização no meio rural.

A partir desse momento, pode-se discutir e decidir quem, quando e como será a sucessão. Assim, a família tem condições de participar da construção dos projetos dos seus filhos, uns para continuar na atividade da propriedade e outros para serem outros profissionais. Dessa forma, durante o ensino médio, os filhos já começam a estudar com foco na sua futura profissão. Definidos os rumos da propriedade, pode-se partir para um plano de formação profissional dos envolvidos, estabelecendo um acordo familiar em relação à sucessão.

Definido um plano, de comum acordo, parte-se para a sua formalização. A formalização abrange um tripé de três ações importantes: a preparação do sucessor, a participação do sucessor na gestão e nos resultados das atividades e o acesso do sucessor ao patrimônio vinculado às atividades.

O plano formal deve ser definido em um ambiente aberto para o diálogo com os filhos, em que cada um conhece os seus papéis e que o acordo seja aceito por todos. O plano exige que o atual proprietário rural esteja convicto de que queira abrir espaços a um ou mais sucessores interessados, de forma gradativa, para que estes possam assumir o controle da propriedade, dentro de um acordo para manter a família unida e envolvida nos negócios.

Assim, um processo de sucessão é longo, gradual e desenvolvido em etapas. A sua formalização ocorre a partir da definição de um plano construído de forma dialogada, em que se leva em consideração a preparação dos atores, tanto do sucessor, quanto do sucedido, para que não haja rupturas e que as atividades econômicas não sofram uma solução de continuidade. Após

essa fase, verificada a competência e vontade do sucessor em continuar, ocorre a saída gradual das gerações mais velhas do comando do negócio e, finalmente, ocorre a transferência patrimonial, através de um processo de compra e venda, com anuência dos demais filhos. Nesse contrato, pode-se estabelecer uma reserva de parte e/ou de uma renda mínima para a garantia da manutenção dos proprietários, na função de sucedidos.

É importante destacar que a transferência do patrimônio é um momento crucial no processo de sucessão, que exige segurança e confiança entre os envolvidos: sucessor e sucedido.

Pelo lado do sucedido, existe a insegurança de colocar os bens existentes na propriedade sob a tutela do sucessor, correndo o risco de ver os negócios se deteriorarem, se este não estiver devidamente preparado para administrar a propriedade. Esta situação poderá colocar em risco a própria qualidade de vida do sucedido, na fase final de sua vida.

Pelo lado do sucessor, que depende de bens existentes na propriedade para a realização do seu negócio, a falta de definição legal, em relação a estes bens, gera insegurança, caso haja falecimento do atual proprietário. Assim, caso não tenha sido feito nenhum acerto entre os integrantes da família durante a vida dos atuais proprietários, em relação aos bens envolvidos no negócio, a lei da herança não reconhece a necessidade do sucessor no momento da transmissão dos bens e estes serão repassados para todos os herdeiros existentes, sem considerar as necessidades produtivas da propriedade.

Dessa forma, para que o processo de sucessão possa ser completo, é necessário que os arranjos em relação aos bens, que fazem parte do negócio existente na propriedade, sejam feitos em vida, respeitando os preceitos legais, a garantia da continuidade dos negócios ao sucessor e a remuneração aos sucedidos, até o final de sua vida.

Dessa forma, o plano de sucessão busca contornar o conflito existente entre a sucessão, que prepara os sucessores ao longo do tempo para assumir as suas funções na propriedade, e o processo de herança. Considerando a importância deste assunto, ele será ampliado no Tópico A Transferência Patrimonial no Processo de Sucessão.



---

Além dos aspectos citados, existem outros endógenos, ligados à infraestrutura e à realidade familiar existente da propriedade, e também exógenos, que fazem parte da realidade social e econômica na qual está inserida a propriedade rural.

Entre os aspectos endógenos, Althaus (2015) cita a estrutura existente na propriedade como instalações, tratores, implementos e automatização; o incentivo recebido pelo jovem dos familiares; a distribuição das atividades entre os membros da família, possibilitando folgas durante o ano; a vontade e satisfação de trabalhar nas atividades agrícolas e a oportunidade de renda.

Como aspectos endógenos, o autor considera fatores que auxiliam a sucessão os seguintes: o fomento financeiro por parte do governo; o acesso a novas tecnologias; as condições de acesso aos meios modernos de comunicação, como telefonia de banda larga e internet; a existência de agroindústrias que usam o sistema de integração; a agregação de renda na existência de cooperativas. O acesso aos meios de comunicação

“... faz com que o jovem não tenha necessidade de sair da propriedade para ter acesso às informações e até mesmo estar conectado com o mundo externo” (ALTHAUS, 2015, p. 47).

Como aspectos que dificultam a sucessão e diminuem o interesse do jovem pela atividade agrícola, o autor cita o fato da busca por moradia, estudo e emprego na zona urbana. Estes fatos, no entanto, têm se mostrado como não relevantes em várias situações em que os jovens, após uma temporada na área urbana, se desiludiram e voltaram para assumir a propriedade dos seus pais. Neste particular, é importante que a propriedade esteja em condições de continuidade e que haja abertura dos pais para esta volta.

## Preparação de Sucessores

Como a discussão prévia e organizada da reprodução social e econômica das unidades familiares e a transferência da unidade produtiva e a sucessão profissional não acontecem por si só em muitas propriedades e sabendo que estes momentos são essenciais no processo de reconstituição de uma nova

geração de produtores, dentro da filosofia da agricultura familiar, e vitais para o desenvolvimento da economia brasileira, esboçou-se um programa junto a cooperativas na região do Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, para propiciar esta oportunidade junto a seus associados.

Considerando que as propriedades precisam ser gerenciadas de forma eficaz, para que atendam as necessidades de investimentos, produzam resultados positivos entre os preços dos produtos e o seu custo operacional e possam remunerar a mão de obra familiar utilizada acima de outras possibilidades no mercado, viu-se a necessidade de apostar na formação de jovens, para que se tornem gestores com competência no seu empreendimento.

Optou-se, assim, na capacitação de integrantes da agricultura familiar, associados às cooperativas, principalmente jovens, na utilização de ferramentas de gestão, para que possam planejar, analisar e controlar as atividades, de forma eficaz, no curto, médio e longo prazos, produzindo de forma lucrativa.

O programa tem a duração de quatro anos e está dividido em duas fases, com duração de dois anos cada. Na primeira fase os focos são a gestão da propriedade rural e a preparação da sucessão, com inserção profissional dos jovens nas suas propriedades. A segunda é focada na formação de lideranças no modelo cooperativista e na inovação tecnológica nas propriedades rurais. Todas as atividades são desenvolvidas de forma dinâmica, aliando a teoria à prática. Na primeira fase, ocorrem encontros mensais e visitas sistemáticas às propriedades dos integrantes, para organizar os dados e gerar informações gerenciais e, na segunda fase, os encontros são presenciais que ocorrem a cada três semanas.

Os encontros, tanto da primeira, quanto da segunda fase, são desenvolvidos de forma que a teoria esteja em sintonia com a prática, envolvendo três momentos distintos. O primeiro envolve a apresentação do conteúdo do módulo, através de palestras e aulas expositivas dialogadas, em que, juntamente com a teoria, são apresentadas as formas de aplicação deste nas propriedades da agricultura familiar. No segundo momento, os integrantes

---

são divididos em grupos, em que se discutem questões formuladas em relação ao conteúdo desenvolvido com aplicação prática, sendo analisadas e discutidas as soluções mais adequadas para as situações apresentadas, dentro da realidade de propriedades da agricultura familiar. No terceiro momento, é feita a avaliação crítica do encontro realizado.

Cada encontro tem duração de três horas e é realizado na sede da cooperativa. As presenças dos participantes são devidamente registradas e, no final, ocorre uma avaliação sobre o tópico e do consultor responsável. Entre um encontro e outro, os participantes são convidados a responder um questionário de questões objetivas de múltipla escolha, para a sua auto-avaliação sobre o conteúdo desenvolvido, para ampliar e testar os seus conhecimentos, respondido através de e-mail, ou via sistema virtual, disponibilizado aos participantes. Todos os materiais utilizados nos encontros são disponibilizados aos participantes.

O plano de atividades nas propriedades dos participantes, que está projetado para a primeira fase, segue uma programação que permite aos usuários adaptar-se às atividades de organização de dados para registro e produzir uma aprendizagem no manuseio do sistema. Todos os temas desenvolvidos nos encontros mensais são trabalhados pelos participantes na sua propriedade, com o uso de ferramentas especialmente desenvolvidas para estas atividades. No decorrer das atividades, os participantes produzem o Balanço Patrimonial da sua propriedade; as diferentes situações de custos por atividade; os indicadores técnicos, econômico-financeiros e gerenciais por atividades; e desenvolvem um projeto de melhoria e incremento de produção, que representa o seu projeto para a sua inserção na propriedade, no processo de sucessão.

A implementação de sistemas de gestão na propriedade rural tem como finalidade gerar informações gerenciais. Assim sendo, é fundamental que se inicie o processo com o registro das diversas entradas (faturamento mensal, por lote, ou anual) e saídas (despesas mensais ou por lote), tais como: gasolina, diesel, gastos de manutenção, medicamentos, gastos com mão de obra contratada, ração, fertilizantes, defensivos, vacinas, gastos com

produção de pastagens e silagens, assistência técnica, energia elétrica, telefone, despesas pessoais, entre outros itens. Estes registros podem ser feitos de forma simples, em um livro caixa.

Somente com essas anotações, entradas e saídas, é que se pode iniciar, de fato, a gestão nas propriedades rurais. Trata-se de uma medição sobre tudo o que acontece no dia a dia, durante o ano. Portanto, o passo inicial para o produtor rural começar a fazer a gestão na sua propriedade é exercendo a função de controle das atividades agrícolas e pecuárias realizadas, por meio dos registros de todos os custos de produção e das despesas da família. Ou seja, é começar a colocar uma “régua” em cima de tudo do que acontece na propriedade, transformando, dessa forma, as atividades produtivas em números e percentuais, para que possam ser avaliadas sob o ponto de vista econômico/financeiro.

Para auxiliar objetivamente os participantes no desenvolvimento das atividades na propriedade, ao longo do programa, são feitas visitas às propriedades pelo responsável técnico da empresa contratada que desenvolve o programa, juntamente com um técnico da cooperativa, que atua na área da atividade principal da propriedade.

Durante a visita, que tem a duração de duas a três horas, são desenvolvidas as seguintes atividades: instalação de sistemas computacionais de gestão, orientações gerais sobre o preenchimento de dados, revisão dos dados lançados, análise dos dados gerados, de acordo com os tópicos em estudo. Na discussão dos tópicos relacionados com o levantamento patrimonial, desenvolvimento de projetos e discussão da sucessão na propriedade, além do jovem, participam também os pais.

Além do acompanhamento durante as visitas, a geração de informações, por parte dos participantes nas propriedades, é monitorada, através de remessas sistemáticas do sistema informatizado usado, via e-mail, pela coordenação técnica.

No final de cada fase, os participantes que atingirem 75% das horas totais previstas, tanto pelas presenças nos encontros, quanto pelas demais horas de atividade, recebem um certificado de conclusão.

---

A primeira fase tem como objetivo geral: desenvolver conhecimentos de gestão com jovens produtores rurais cooperativados e gerar informações gerenciais através da implantação de sistemas informatizados de gestão de custos em propriedades, para análise e discussões, na área de abrangência da cooperativa, com o propósito de capacitar novos empreendedores rurais na gestão de negócios agropecuários existentes e auxiliar na promoção da sucessão nas propriedades rurais.

Para implementação do programa, o objetivo geral é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Qualificar novos empreendedores rurais para o contexto atual do agronegócio, no modelo cooperativista, a partir da gestão do negócio;
- Implantar ferramentas informatizadas de gestão em propriedades rurais que permitam analisar a realidade econômico-financeira das atividades nela desenvolvidas;
- Capacitar jovens rurais para a utilização de ferramentas de gestão de custos de produção, gestão do patrimônio, desenvolvimento de projetos e de planejamento financeiro;
- Desenvolver conhecimentos específicos na gestão do processo sucessório;
- Auxiliar na promoção da sucessão em propriedades rurais.

Os conteúdos desenvolvidos nos encontros, na primeira fase, são organizados em forma de tópicos, sendo que os principais são os seguintes:

- Produção agropecuária e as características de gestão;
- Tecnologias de Informações gerenciais para a agropecuária e Ambiente institucional;
- Gestão patrimonial:
  - Levantamento patrimonial e depreciação de ativos na propriedade rural;

- Balanço patrimonial e indicadores relacionados;
- Análise e discussão de balanços patrimoniais de propriedades agropecuárias.
- Gestão de custos:
  - Levantamento dos itens de gastos e receitas em propriedades rurais;
  - Métodos de gestão de custos em propriedades rurais;
  - Sistema de custos operacionais para propriedades da agricultura familiar;
  - Análise da realidade de custos em propriedades agropecuárias.
- Gestão de resultados:
  - Indicadores técnicos por atividade;
  - Indicadores econômico-financeiros e gerencias por atividade;
  - Análise da realidade de resultados por atividade em propriedades agropecuárias.
- Gestão financeira:
  - O fluxo de caixa e o planejamento financeiro na propriedade rural;
  - Análise da realidade financeira em propriedades agropecuárias.
- Gestão de projetos:
  - Modelo de projetos para a agricultura familiar;

- 
- Apresentação de projetos com simulação de resultados ao Conselho de Administração;
  - Análise de projetos da realidade de propriedades agropecuárias.
  - Gestão de pessoas e da sucessão:
    - Convivência familiar e relacionamento pessoal;
    - Liderança motivacional;
    - Gestão da sucessão para os futuros sucessores;
    - Gestão da sucessão para os sucedidos nas propriedades rurais;
    - Sistemáticas de sucessão e discussão dos processos utilizados na região.
  - Associativismo, cooperativismo e alianças estratégicas:
    - Associativismo – princípios e suas possibilidades na agropecuária;
    - Cooperativismo – princípios, filosofia e suas possibilidades na agropecuária;
    - Intercooperação e Alianças Estratégicas - possibilidades e realidades da Cooperativa.

Os tópicos, trabalhados na primeira fase, podem variar de acordo com os interesses detectados e métodos trabalhados, em cada cooperativa.

A segunda etapa da formação de sucessores da Agricultura Familiar tem como objetivo geral: propiciar a jovens produtores rurais cooperativados o desenvolvimento de conhecimentos com o propósito de capacitá-los como empreendedores rurais de vanguarda, imbuídos de uma nova visão em relação a possibilidades do agronegócio cooperativo e à inovação tecnológica, no uso racional dos fatores de produção e na eficácia nas

decisões com recursos humanos e em negócios, tendo uma visão sistêmica capaz de compreender as principais cadeias agroindustriais da região em termos de potencialidades e necessidades.

Para implementar os conteúdos da segunda fase do programa, o objetivo geral foi desdobrado em vários objetivos específicos, que são os seguintes:

- Qualificar novos empreendedores rurais para o contexto atual do agronegócio, no modelo cooperativista, em termos de visão sistêmica das cadeias produtivas de suínos, aves e leite;
- Ampliar conhecimentos sobre possibilidades de inovação na propriedade rural, que permitam aumentar a produtividade e gerar maior segurança na disponibilidade de energia e água, para as atividades da pecuária;
- Ampliar conhecimentos em termos de planejamento que permitam o uso racional e eficaz das potencialidades da propriedade e dos fatores de produção;
- Ampliar conhecimentos específicos na produção de alimentos para a pecuária e na área da nutrição animal que permitam diminuir custos e melhorar os resultados;
- Proporcionar aos participantes desenvolver conhecimentos na gestão de pessoas, em termos de liderança, negociação e na tomada de decisões com recursos humanos, no ambiente de trabalho;
- Desenvolver conhecimentos relativos às formas de análise e da tomada de decisões em negócios e adoção de novas tecnologias.

As atividades programadas para esta fase levam em conta duas visões: a propriedade rural e os negócios atendidos pela cooperativa. Para cada visão do programa são realizados quatro módulos. Dependendo da amplitude dos conteúdos, cada módulo está dividido em tópicos, que são desenvolvidos através de um plano de encontros, que acontece com um intervalo de 21 dias (três semanas), sendo abordado um tópico por encontro. Assim, o plano de encontros (Tabela 1) está dividido em oito módulos e trinta e dois tópicos.



**Tabela 1.** Plano operacional dos encontros técnicos.

<b>Módulo</b>	<b>Tópicos</b>
A – Análise de cadeias produtivas de suínos, aves e leite	A1 – Cenários econômicos das atividades de suínos, leite e aves nos mercados interno e externo; A2 – Aspectos gerais de sanidade e biossegurança; A3 – Aspectos de qualidade e produtividade envolvidos nos elos das cadeias produtivas; A4 – Formação de preços e os custos envolvidos nos elos das cadeias produtivas.
B – Estudo e análise de alternativas tecnológicas de produção agropecuária	B1 – As novas tecnologias da produção de leite; B2 – As novas tecnologias da produção de suínos; B3 – As novas tecnologias da produção de aves.
C – Aprimoramento de conhecimentos em alimentos e nutrição animal	C1 – Aspectos na produção de feno/pré-secado; C2 – Aspectos na produção de silagem; C3 – Aspectos básicos da nutrição de ruminantes; C4 – Aspectos da nutrição animal na produção de leite no período crítico; C5 – Aspectos da nutrição de monogástricos - aves e suínos.
D – Alternativas de Sustentabilidade de energia e de água, em propriedades familiares rurais	D1 – A produção de energia fotovoltaica em propriedades rurais; D2 – A transformação de dejetos em energia e fertilizantes, em propriedades rurais; D3 – A conservação e uso da água das chuvas em propriedades rurais; D4 – O manejo de águas subterrâneas e de fontes, em propriedades rurais.
E – Aprimoramento em gestão de pessoas	E1 – Estilos gerenciais e o seu autoconhecimento; E2 – Formação e motivação de equipes de trabalho; E3 – Desenvolvimento pessoal, segundo cada estilo e administração de conflitos; E4 – Casos práticos de relacionamento no ambiente de trabalho.
F – Aprimoramento em negociação	F1 – O processo de negociação de ganha-ganha; F2 – A influência de aspectos culturais em uma negociação; F3 - Estratégias da negociação e administração dos conflitos, no ambiente de negociação; F4 – A prática de um processo de negociação.
G – Planejamento, organização e Layout em propriedades familiares rurais	G1 – Organização racional e harmônica de uma propriedade rural; G2 – Logística de acesso e <i>layout</i> das instalações e áreas do entorno para a pecuária de leite, suínos e aves; G3 – Planejamento do uso de recursos humanos e descrição das rotinas operacionais da produção e das boas práticas na fazenda; G4 – A segurança, a ergonomia e suas adequações em propriedades rurais; G5 – Análise <i>in loco</i> da realidade de uma propriedade rural.
H – Aprimoramento em finanças e análises de avaliação de negócios	H1 – Indicadores objetivos na análise e avaliação de negócios; H2 – Indicadores subjetivos na análise e avaliação de negócios; H3 – Casos e situações práticas para análise e avaliação de negócios.

Fonte: Lucildo Ahlert.

Na visão da propriedade rural são desenvolvidos os módulos: Alternativas de sustentabilidade de energia e de água em propriedades familiares rurais; Aprimoramento de conhecimentos em alimentos e nutrição animal; Estudo e análise de alternativas tecnológicas de produção agropecuária; e Planejamento, organização e Layout em propriedades familiares rurais. Já na visão de negócios atendidos pela cooperativa, ocorrem os módulos: Análise de cadeias produtivas principais de suínos, aves e leite; Aprimoramento em finanças e análise de avaliação de negócios; Aprimoramento em gestão de pessoas; e Aprimoramento em negociação, envolvendo diferentes culturas e resultados de ganha-

ganha. O módulo de Estudo e análise de alternativas tecnológicas de produção agropecuária é desenvolvido em forma de visitas, intercalado entre os demais tópicos, nos meses em que os integrantes têm maior disponibilidade de tempo, para se ausentar da sua propriedade.

Da mesma forma que ocorre na primeira, os tópicos trabalhados na segunda fase, também, podem variar de acordo com os interesses detectados e métodos trabalhados em cada cooperativa.

Os encontros são coordenados tecnicamente pela empresa contratada e os conteúdos de cada módulo são desenvolvidos por especialistas de cada área, contratados, especialmente, para este fim. Ao todo, são desenvolvidos trinta e dois encontros técnicos e a duração de cada encontro é de três horas. Além desses encontros, há outros, relacionados ao lançamento do programa junto aos interessados, reunião de lançamento do programa aos especialistas contratados, reunião de apresentação do programa aos participantes selecionados, avaliação final do projeto e entrega dos certificados, totalizando trinta e sete encontros.

Com a implementação do programa de sucessão nas duas fases, espera-se como resultado criar condições para a geração de novas lideranças que possam dinamizar a produção agroindustrial cooperativada como sucessores, tanto na gestão das suas propriedades, quanto na gestão dos negócios da própria cooperativa.

## **Administração Financeira e os Contratos de Parceria em uma Propriedade Rural**

Com as transformações ocorridas nas propriedades da agricultura familiar, tanto na escala do negócio, quanto às expectativas dos integrantes da família, a gestão de uma propriedade rural deixou de ser uma simples atividade, onde os indivíduos executam as suas tarefas rotineiras de lida no campo e esperam no final de cada ciclo ou safra para ver o resultado. Este modelo não é mais exequível. Segundo Frühauf (2014, p. 80),

---

“hoje é preciso que o produtor busque capacitação e profissionalize a atividade, cuja gestão demandada passou a ser comparável ou igual àquela exigida de uma empresa”.

Atualmente, o produtor rural precisa administrar o seu negócio em termos de custos, para garantir os resultados, o caixa, para garantir a capacidade de pagamento dos compromissos assumidos, e os resultados, para proporcionar a participação aos integrantes da família. O sistema de caixa único, em que todos os gastos, da família e do negócio, dependem dele e ninguém dos integrantes tem independência financeira, não prospera mais. Os filhos com maioria querem a sua independência financeira, sob pena de procurarem outras atividades. Além do mais, a participação de resultados precisa ser estabelecida de forma legal, através de parcerias, com direitos e obrigações claramente definidos, para a segurança de ambos, pais e filhos.

Muitos pais, que têm filhos de maioria, sentem-se inseguros nesse novo papel. O produtor tem o seu foco na execução das tarefas na propriedade e, muitas vezes, se esquece

“que o sucesso do seu empreendimento pode estar justamente na realização de uma gestão correta das finanças e da produção” (FRÜHAUF, 2014, p. 105).

Assim, cabe ao produtor rural assumir o papel de empresário, fazendo a gestão das tarefas, mas, fundamentalmente, desenvolver o seu negócio de uma forma economicamente sustentável.

No entanto, a gestão financeira, em geral, na propriedade rural carece de ferramentas eficazes e eficientes que possam gerar controles e segurança em relação a sua situação financeira. Atualmente, este problema pode ser amenizado, consideravelmente, com ferramentas informatizadas, que permitem a geração e o acompanhamento periódico de indicadores de resultados. Mesmo que existam dificuldades e resistências em relação ao uso da informática no meio rural, esta é uma necessidade com o que o setor precisa se familiarizar.

Diante das dificuldades e falta de conhecimentos, muitos proprietários, conforme Frühauf (2014, p. 85), têm

“[...] a expectativa de que um de seus filhos assuma o controle das finanças da propriedade, já que reconhecem não ter muito estudo e assim não conseguem desempenhar a gestão financeira de forma adequada.”

Com a falta de controle das finanças, todos os valores que circulam na propriedade ficam em uma conta única, utilizada tanto para liquidar compromissos pessoais dos integrantes da família, quanto dos relativos às atividades desenvolvidas. Com isso, não há clareza em relação aos custos das atividades e dos resultados gerados, além de manter todos os integrantes dependentes deste caixa.

Frühauf (2014), no seu estudo, também aborda a não separação das contas na propriedade. Mesmo que a propriedade mantenha contas em mais de um estabelecimento bancário, os gastos pessoais da família não são separados das contas do negócio da propriedade. Assim, mesmo que existam várias contas, os recursos disponíveis são utilizados de forma geral, para necessidades pessoais e dos negócios.

Os entrevistados, contudo, no estudo, declaram saber da importância de fazer esta separação, pois isso

“facilitaria a apuração do retorno financeiro real que a propriedade gera. No entanto, os pais consideram que isso deveria ser feito por um filho, por ele possuir mais conhecimento para executar a tarefa” (FRÜHAUF, 2014, p. 89).

Após analisar os diversos aspectos abordados, Frühauf (2014) considera que o Programa de Sucessão Familiar realizado na sua região é uma grande saída, onde os jovens participantes podem mudar esse cenário. Na visão deste autor, eles normalmente são mais familiarizados com estas tecnologias e são mais propensos a incorporá-las na rotina diária do empreendimento. Como conclusão do seu estudo, o autor acima sugere uma proposta de adoção de gestão financeira para uma propriedade rural leiteira, composta da implantação de um fluxo de caixa, de um livro caixa, da separação das contas das finanças das atividades das contas pessoais e de um sistema de controle de custos (Tabela 2).

Sem controle das finanças e com caixa único que é responsável por todos os pagamentos, tanto pessoais como das atividades, a remuneração dos integrantes, pela participação de resultados, torna-se uma realidade com poucas perspectivas.

Para os filhos com maioria, a falta de autonomia financeira torna-se uma situação insustentável. Este fato, segundo Carvalho e Santos (2007), pode

acarretar o não acontecimento do processo sucessório, pois se a autonomia não ocorrer na propriedade, em algum momento, os filhos irão buscá-la fora dela. Na pesquisa realizada pela Univates, em 2005, sobre a sucessão da Agricultura Familiar no Vale do Taquari – RS, nos casos onde os filhos trabalham em parceria ou a cada venda é entregue a eles uma parte do resultado, a possibilidade de sucessão, nestas propriedades, está em construção ou praticamente delineada (CARVALHO; SANTOS, 2007).

**Tabela 2.** Resumo das principais sugestões de melhoria para a gestão produtiva da propriedade rural.

<b>Sugestões</b>	<b>Ações a serem executadas</b>	<b>Benefícios</b>
Adotar a ferramenta fluxo de caixa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação do fluxo de caixa;</li> <li>- Registro formal das disponibilidades e necessidades futuras de recursos financeiros do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento de gastos;</li> <li>- Manutenção de um nível seguro de recursos para a honra dos compromissos financeiros;</li> <li>- Planejamento mais seguro em novos investimentos</li> </ul>
Elaborar e manter um livro caixa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro formal das receitas, custos e despesas da propriedade;</li> <li>- Organização dos documentos fiscais (notas fiscais e recibos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Facilidade e credibilidade na apuração do lucro da atividade;</li> <li>- Adequação à questão tributária (imposto de renda);</li> <li>- Facilidade para comprovação de renda</li> </ul>
Separar as finanças da atividade agropecuária, das finanças pessoais da família.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um caixa para cada finalidade;</li> <li>- Utilizar contas bancárias e talões de cheques distintos;</li> <li>- Estabelecer um valor fixo para retirada mensal, a título de remuneração para a família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da interferência de questões pessoais no desempenho e situação financeira da propriedade;</li> <li>- Maior facilidade na apuração do lucro;</li> <li>- Possibilidade de mensurar o real lucro da atividade;</li> <li>- Respeito às demandas sazonais do fluxo de caixa da propriedade.</li> </ul>
Realizar o controle de custos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar os principais custos da atividade leiteira;</li> <li>- Por meio de uma planilha ou sistema eletrônico, mensurar os valores e o grau de participação de cada custo;</li> <li>- Efetuar atualização frequente dos dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento dos fatores que interferem no custo da atividade leiteira;</li> <li>- Possibilidade de apurar a rentabilidade da atividade;</li> <li>- Facilidade para identificar e substituir fatores onerosos.</li> </ul>

Fonte: Fröhaufl (2014, p. 94).

Assim, além de participar da gestão da propriedade, o futuro sucessor deve ter participação nos resultados da atividade. Esta participação deve ser formal, definida através de um contrato de parceria rural, em que ambos, pais e filhos, participarão do risco e dos resultados da atividade. Dessa forma, quando os filhos são adultos, eles devem ter participação da renda para que aconteça a sua independência financeira.

Nesse sentido, além de se capacitar na gestão da propriedade, o futuro sucessor poderá ter participação na renda gerada com a atividade e ter a

sua independência financeira, a exemplo dos que buscam esta situação em empreendimentos urbanos.

A parceria rural é a modalidade contratual pela qual o parceiro-proprietário cede ao parceiro-produtor o uso da terra, partilhando com este os riscos do caso fortuito e da força maior e os frutos do produto da colheita ou da venda dos animais (Art. 4º do DL 59.566/66 e § 1º do Art. 96 do Estatuto da Terra, com a nova redação dada pela Lei 11.443/07).

Ainda, segundo o artigo 96, item VI, do Estatuto da Terra:

“Parceria rural é o contrato agrário pelo qual uma pessoa se obriga a ceder à outra, por tempo determinado ou não, o uso específico de imóvel rural, de partes do mesmo, incluído ou não benfeitorias, outros bens e/ou facilidades, com o objetivo de nele ser exercida atividade de exploração agrícola, pecuária, agro-industrial, extrativa vegetal ou mista; e/ou lhe entrega animais para cria, recria, invernagem, engorda ou extração de matérias primas de origem animal, mediante partilha de riscos de caso fortuito e da força maior do empreendimento rural, e dos frutos, produtos ou lucros havidos nas proporções que estipularem, observados os limites percentuais da lei.”

Para os filhos, que permanecem na propriedade como sucessores, além da participação de resultados em face dos serviços prestados, pode-se criar um fundo para guardar parte da renda gerada. Esta é uma medida que permite ao sucessor ter dinheiro no futuro para fazer a compra de parte que cabe na herança aos demais herdeiros, cujo valor não é objeto de discussão na herança.

Nos contratos de parceria entre pais e filho, com atividades ligadas à pecuária, como a de frangos, de suínos e de leite, deve-se ter um cuidado especial com a realização de investimentos em benfeitorias. Nestes casos, devem ser incluídas cláusulas que autorizam a construção de benfeitorias nas terras do proprietário, para que estes investimentos feitos pelo filho-parceiro (parceiro-outorgado) não sejam considerados, quando da definição da herança, como parte dos bens dos falecidos. Da mesma forma, devem ser incluídas cláusulas que vinculam os investimentos existentes na propriedade do pai-parceiro (parceiro-outorgante), utilizados na atividade objeto da parceria, para resguardar o sucessor de discussões em relação às instalações utilizadas, para a continuação da atividade, em caso de falecimento. Em ambos os casos,

---

não havendo um acordo no momento da herança, o parceiro outorgante fará jus a uma indenização (AHLERT; CHEMIN, 2010).

A gestão financeira da propriedade, com participação de resultados para os integrantes, considerados parceiros, é essencial no processo de reconstituição de uma nova geração de produtores nas unidades familiares, pois envolve a renovação da agricultura familiar e sua continuação, como forma viável de desenvolvimento da economia brasileira.

## A Transferência Patrimonial no Processo de Sucessão

Como há restrições legais hereditários que não permitem a distribuição diferenciada dos bens entre os filhos, um dos principais cuidados a ser observado na transferência é criar possibilidades que garantem aos sucessores uma proteção, no momento da efetiva herança, para que não sejam revertidas eventuais formas de transferência patrimonial feitas a um determinado filho, eleito como sucessor (AHLERT; CHEMIN, 2010).

Assim, ao se estabelecer a transferência patrimonial em um plano de sucessão, é fundamental estar atento às leis que regem a herança patrimonial. No entanto, atender às exigências da lei hereditária e viabilizar a sucessão na propriedade para um dos filhos têm sido uma tarefa muito difícil de ser solucionada.

Como consequência, na maioria dos estudos sobre sucessão, o que se observa é que a transferência patrimonial não é realizada, enquanto os proprietários estão vivos. No estudo de Ahlert et al. (2014), esta foi a realidade que mais apareceu, ou seja, a transferência dos bens utilizados na produção pelo sucessor não tinha ocorrido ainda e também não havia nenhuma definição concreta em relação a isso. Esta situação gera nos sucessores insegurança em relação ao futuro do patrimônio, pois a área de terras e as benfeitorias são de propriedade dos pais e, no caso de falecimento destes, pelo direito hereditário, participarão da partilha também os irmãos que não estão atuando no empreendimento rural. Isto inibe a

---

realização de investimentos por parte dos sucessores, quando não obtém nenhuma proteção através de contratos de parceria. Stavrou (1998) considera que o fator hereditário legal pode causar conflitos de interesses em relação ao destino do patrimônio e desunir a família por muito tempo.

Assim, em muitas famílias, ocorre a situação em que a propriedade pertence por direito aos pais e um dos filhos da família assume a gestão, fazendo investimentos para adequar a infra-estrutura e obter resultados positivos. No entanto, o filho não tem a garantia de que esta propriedade vai lhe pertencer no futuro, ou em quais condições poderá adquiri-la, colocando em risco o investimento feito e sua própria atividade profissional. Observa-se, pois, que os termos, sucessor e herdeiro, podem, ou não, estar expressos numa mesma pessoa. Sucessor significa ser o substituto do titular de um direito, que toma o lugar de outrem, na gestão, no comando de determinado direito, ou seja, alguém que comprova capacidade e habilidade para ser o gestor da continuidade das funções realizadas na propriedade. Este pode ser um próprio herdeiro ou um terceiro. Já herdeiro se relaciona ao direito de receber a transmissão de bens, direitos e obrigações, em razão da morte do titular da propriedade.

No intuito de orientar os proprietários rurais da Agricultura Familiar, para evitar que o assunto da sucessão seja resolvido através de processo *pós mortis* do responsável, que é normalmente traumático e deixa sequelas na relação familiar, Ahlert e Chemin (2010), através da publicação de um artigo científico, elencaram sugestões, relacionadas a seguir, para fazer a partilha dos bens do proprietário rural, em vida, respeitando as regras da legítima, da lei sobre hereditariedade, e mantendo renda suficiente para o seu próprio sustento.

Uma das formas de transferir bens a um futuro sucessor é fazer a doação de parte da propriedade, dentro da proporção do direito hereditário. Nesta área, o sucessor poderá trabalhar com maior liberdade e construir as benfeitorias necessárias para o desenvolvimento das atividades, como aviários, pocilgas, pequena indústria, etc. Esta doação poderá ser atrelada à condição de o herdeiro assumir o compromisso de cuidar dos pais até o final da vida. A doação poderá ser feita sem o consentimento dos demais filhos. Mas é importante que a proporção doada não ultrapasse o direito do



---

adiantamento da legítima, pois essa doação é levada à colação, em posterior inventário, para conferência e se esta foi excessiva resultará na sua redução.

Quando a propriedade é pequena e há oferta de áreas vizinhas, algumas famílias, que dispõe de recursos financeiros, têm aderido a ideia da compra dessas áreas, colocando-as em nome do filho, futuro sucessor da propriedade. Dessa forma, não precisam fazer a doação de uma parte da área e o filho sucessor pode fazer os novos investimentos na sua propriedade.

Como segunda alternativa, pode ser definida a sistemática de compra e venda entre ascendentes e descendentes, que é permitida e não pode ser contestada, se houver o consentimento dos demais descendentes e do cônjuge vendedor, ou, caso não haja consentimento, se os demais descendentes não entrarem com ação anulatória.

A opção da doação, ou da compra e venda, pode ser antecedida por um contrato de parceria rural que divide os direitos de posse entre o dono do imóvel (parceiro-outorgante) e seus descendentes (parceiros-outorgados), que explorarão a propriedade também em seu nome, cujos resultados obtidos com esse empreendimento rural partilhado – seja em forma de lucros, seja em forma de prejuízos, conforme coeficiente determinado em lei – são divididos entre as duas partes.

No caso de doação ou compra e venda da propriedade a um ou mais herdeiros, sucessores na atividade, pode-se também incluir a reserva de usufruto aos pais de uma parte da propriedade, deixando livre a outra parte que contém as benfeitorias (aviários, pequena indústria, etc.), para os sucessores trabalharem com maior liberdade.

Em propriedades maiores, em que tecnicamente cabe uma divisão física, pode ser adotada a partilha em vida dos bens do proprietário rural, desde que os pais reservem uma parte e/ou renda suficiente para sua própria manutenção.

De qualquer forma, antes de fazer a transferência patrimonial é importante que processo de sucessão seja discutido e decidido de forma democrática. A partir da decisão tomada, os responsáveis devem preparar concretamente o herdeiro-sucessor, para que o mesmo venha a dispor

---

de valores resultantes do negócio da propriedade, como, por exemplo, orientando na aplicação de parte ou totalidade do valor em poupança, ou outra aplicação disponível no mercado, que seja confiável. Depois de certo tempo, em que o filho tenha demonstrado competência e vontade de efetivamente continuar com as atividades na propriedade familiar, os pais podem iniciar as tratativas para o processo de transferência do patrimônio atrelado aos negócios ao sucessor, com a anuência dos demais potenciais herdeiros. Nesse processo de negociação, os demais herdeiros podem receber outras formas de compensação, como participação dos pais na aquisição de imóveis na área urbana, ou de outras propriedades rurais, que, no entanto, devem fazer parte do plano formal da transferência de patrimônio entre os pais e os filhos.

Diante às exigências do mercado consumidor, que elevam os valores a serem investidos na propriedade em novas tecnologias, e na produção, em que se necessita usar escalas cada vez maiores para viabilizar atividades agropecuárias, estão surgindo formas alternativas de produzir na agricultura familiar. Uma destas alternativas é a produção associativa, em forma de condomínios agropecuários. Dependendo do tamanho da propriedade, ela pode manter-se como uma unidade e ser explorada por todos os filhos herdeiros. No caso, a propriedade pertence ao condomínio, que, por sua vez, é de propriedade de todos os herdeiros, em termos percentuais, representados por cotas. As atividades neste condomínio podem ser desenvolvidas com a participação de todas as famílias herdeiras. Cada uma recebe um valor fixo de pró-labore e, no final de cada ciclo ou safra, recebe participação de resultados segundo a sua cota. A gestão pode ser feita com divisão de funções por atividade ou não. Como alternativa, existe a possibilidade de as atividades serem realizadas por apenas uma das famílias, que continua morando na propriedade. Neste caso, ela recebe um valor fixo de pró-labore e participação especial dos resultados, pelos serviços prestados, e as demais famílias recebem somente participação sobre os resultados remanescentes. Esta, talvez, seja a alternativa futura para viabilizar áreas envolvidas em heranças, diante da valorização cada vez maior das áreas de terras em uso na agropecuária, que inviabiliza a compra por um dos herdeiros.

---

A organização de condomínios agropecuários poderá, também, servir de alternativa para viabilizar escalas maiores em propriedades muito pequenas. Através criação de condomínios, juntando as propriedades de vizinhos, pode-se organizar um empreendimento em que se utiliza de forma racional as tecnologias necessárias, dividindo os custos dos investimentos e obtendo ganhos através dos resultados conjuntos, pelas cotas de participação.

Para Ahlert e Chemin (2010) é importante referir que a família deve se preocupar desde cedo – e não esperar a doença/incapacidade e/ou a morte do sucedido – com um bom processo sucessório, uma vez que isso permite que os negócios e a vida na propriedade rural mantenham continuidade, que é fundamental, especialmente, para a sobrevivência financeira da Agricultura Familiar e para evitar traumas maiores aos envolvidos.

## Considerações Finais

Levando em consideração todos os elementos até aqui apresentados em relação à sucessão nas propriedades da Agricultura Familiar, observa-se que é de fundamental importância que a sucessão aconteça enquanto os atuais proprietários estejam ainda em condições de contribuir e não com a simples retirada dos pais, por ocasião da aposentadoria ou do seu falecimento. Retiradas, sem um planejamento adequado, podem trazer consequências danosas ao negócio e desestruturar a família, em função de posições divergentes entre sucessor e sucedido e mesmo entre os herdeiros.

Em termos de estratégias em propriedades rurais familiares, duas vertentes podem ser elencadas como linhas de ação: mudanças nas formas de gestão dos empreendimentos familiares rurais e implantação de um sistema planejado de sucessão familiar nos empreendimentos.

Como mudanças na forma de gestão, as principais ações referem-se à gestão das finanças, com a separação dos gastos da família dos gastos dos negócios na propriedade; implantação de sistemas informatizados para a tomada de decisão, que permitam controlar e analisar o fluxo de caixa dos recursos recebidos e gastos na propriedade, para viabilizar recursos para

---

reinvestimentos na produção e remuneração dos membros da família de forma sistemática; e para controlar e analisar custos e resultados das atividades desenvolvidas. Como os jovens estão mais familiarizados com ferramentas informatizadas, os pais devem envolver os filhos na utilização de ferramentas de gestão, para auxiliar no planejamento, análise e controle das atividades, para, assim, produzir de forma lucrativa. Esta forma capacita os filhos para administrar a propriedade e os faz interessar-se pelos negócios existentes.

Com estas medidas, torna-se mais fácil inserir os filhos no negócio e planejar os seus projetos de vida, tanto na propriedade, quanto fora dela, e implantar um sistema planejado de sucessão familiar nos empreendimentos. Uma vez formalizado o processo de sucessão, pode-se definir os arranjos familiares necessários de todos os herdeiros – os que ficam e os que saem, preparar os sucessores para gerar os negócios existentes e garantir a continuidade da unidade de produção paterna.

Neste âmbito, Ahlert, et al. (2014) consideram que fatores, como o apoio e incentivo dos pais antes mesmo dos filhos terem idade para atuar profissionalmente, a abertura a mudanças, o diálogo, a liberdade dos jovens para expressar suas opiniões, a boa convivência entre todos os membros da família, a clareza em relação aos objetivos a serem atingidos na propriedade, a necessidade de linhas de financiamento e até mesmo maiores incentivos por parte das escolas para que o jovem permaneça no meio rural, são importantes.

Sem um plano claro de sucessão na propriedade, muitas famílias pouco se preocupam com o futuro dela, quando muito estimulam os filhos acompanhar as atividades diariamente, considerando isto como uma preparação profissional sucessor. Dessa forma, conforme constatam Carvalho e Santos (2007), a sucessão ocorre de forma tardia, quando os atuais proprietários não puderem mais dirigir sua propriedade, ou não ocorre, quando os filhos não serão mais tão jovens em idade e terão provavelmente ocupação em outra atividade e com família constituída, não querendo mais assumir a unidade produtiva.

Diante desta realidade, Carvalho e Santos (2007) recomendam algumas ações necessárias como: criação de programas de capacitação gerencial dos proprietários rurais, eventos de conscientização dos agricultores para possibilitar maior acesso dos filhos ao gerenciamento destas unidades,

programas de capacitação técnica e qualificação gerencial dos jovens que trabalham no meio rural, bem como, políticas voltadas à juventude rural, com o intuito de promover a continuidade deste importante setor econômico.

Conclui-se que, sem o desenvolvimento de estratégias planejadas para o processo de sucessão nas propriedades da Agricultura Familiar, este sistema produtivo corre o risco de se reproduzir de forma insuficiente, afetando sobremaneira a cadeia produtiva de alimentos no Brasil e influenciando em transformações sociais indesejáveis no meio rural.

## Referências

ABRAMOVAY, R. et al. **Sucessão hereditária e reprodução social da Agricultura Familiar**. São Paulo: Apic, 2003.

AHLERT, L. A sucessão das atividades na agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Desenvolvimento rural e sistemas agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações**. Porto Alegre: SOBER, 2009.

AHLERT, L.; CHEMIN, B. F. A sucessão patrimonial na agricultura familiar. **Estudo & Debate**, v.17, n. 1, p. 49-74, 2010.

AHLERT, L.; HABERKAMP, Â. M.; KRUG, C. L. **Perspectivas sucessórias na Agricultura Familiar**. Lajeado, RS: UNIVATES, 2014.

ALTHAUS, M.A. **Sucessão familiar na suinocultura: análise dos associados de uma cooperativa**. 2015. 67 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas) – UNIVATES, Lajeado, RS.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO (ABAGRP). **Desempenho do Comércio Exterior Brasileiro** (US\$ bilhões). São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abagrp.org.br/agronegocioNumerosAgro.php>>. Acesso em: 20 set. 2016.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio Brasileiro: perspectivas 2016 – CDES**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/PRESIDENTE\\_V\\_Final1.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/PRESIDENTE_V_Final1.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, V. R. F. Sucessão da atividade na pequena propriedade rural na perspectiva da família e de gênero. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Conhecimento para a agricultura do futuro: anais**. Londrina: Sober: IAPAR: UEL, 2007.

CARVALHO, V. R. F.; SANTOS, M. H. Gestão, divisão de atividades e resultados e planejamento da agricultura familiar no Vale do Taquari: uma análise alusiva ao processo sucessório. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Conhecimento para a agricultura do futuro: anais**. Londrina: Sober: IAPAR:UEL, 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995. 1809 p.

FRÜHAUF, A. R. **Gestão financeira e produtiva do empreendimento rural: uma análise da propriedade Frühauf**. 2014. 119 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas) – UNIVATES, Lajeado, RS.

LIMA, A. P. de; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. Ijuí, RS: Ed. da UNIJUÍ, 2005.

---

MAGRETTA, J. Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 113-123, 1998.

MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

MATTHEWS, C. H.; MOORE, T. W.; FIALKO, A. S. Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. **Family Business Review**, v. 12, n. 2, p. 159-169, 1999.

SILVESTRO, M. L. et al. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

STAVROU, E. T. A Four Factor Model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. **Family Business Review**, v. 11, p. 135-142, Jun. 1998.





## CAPÍTULO 2

# Fatores Condicionantes da Sucessão Familiar na Atividade Leiteira

*Ana Helena Gonçalves Camilotto*

## Introdução

O objetivo do presente capítulo é apresentar uma pesquisa realizada no município de Lima Duarte, Minas Gerais, sobre os principais fatores que influenciam os produtores de leite, na tomada de decisão entre permanecerem na atividade ou buscarem alternativas de trabalho e de geração de renda, com especial enfoque aos jovens rurais.

O município de Lima Duarte possui características semelhantes a muitos outros municípios da Zona da Mata de Minas Gerais, com economia fortemente influenciada pela produção e beneficiamento do leite. Isto permite extrapolar os dados estudados para a microrregião, proporcionando parâmetros de análise deste cenário.

O cenário da produção de leite hoje, e em um futuro próximo, está intimamente ligado à sucessão familiar nas unidades produtivas, sendo que, a decisão de cada jovem e de seus familiares pela continuidade, ou não, na atividade leiteira, poderá influenciar, a médio e longo prazo, o padrão econômico e social das comunidades rurais e dos municípios ligados a esta atividade. Esta realidade ainda é pouco discutida nos meios da pesquisa e da extensão rural, em relação à sua importância para a cadeia produtiva do leite em Minas Gerais e no Brasil.

As previsões relativas ao comportamento do segmento agroindustrial, em termos de manterem-se no local, de acordo com a disponibilidade de matéria prima e constância na produção, estão intrinsecamente ligadas ao tema em questão.

Desta forma, vale ressaltar que as condições familiares referentes à permanência e sucessão, quando analisadas de forma coletiva, geram um efeito cascata em toda a economia local, visto que a produção primária é o alicerce de uma estrutura geradora de ocupação e renda para os diversos níveis da cadeia produtiva. Desde o trabalhador rural, empregado formalmente ou diarista, passando pelos transportadores, pelos funcionários dos laticínios, até chegar ao comércio dos produtos finais, os postos de trabalho gerados pela cadeia produtiva do leite são de relevância significativa para a microrregião, o que aumenta a necessidade de se investigar e se aprofundar no tema, trazendo-o à luz da abordagem científica.

Descortinar as incontáveis nuances que levam à tomada de decisão, sobre a continuidade das atividades agropecuárias em uma unidade produtiva, não se apresenta como tarefa simples. Há de se compreender que uma análise puramente tecnicista, como é a rotina de se realizar no setor da pesquisa agropecuária, tornar-se-ia um tanto quanto superficial, em face da profundidade do tema, sua correlação com a história do local e das famílias, e as influências sociais às quais estão expostas.

Mostra-se, portanto, que a interdisciplinaridade, na presente abordagem, não apenas é adequada, mas necessária, para compreender a realidade e possibilitar o delineamento de estratégias, dentro das políticas públicas ligadas ao setor, de modo a minimizar os impactos negativos que estas modificações nas estruturas familiares e comunitárias possam vir a causar.

## Breve Revisão Sobre o Tema

### O jovem do meio rural

A qualidade de vida da população jovem do meio rural, de um modo geral, pode ser classificada como positiva em relação ao contato com a natureza, qualidade e quantidade de alimentos e convívio familiar. Mas quando partimos para a análise das dificuldades estruturais, como o acesso à educação e serviços de saúde, ou ao lazer, essencial principalmente nesta fase da vida, percebemos que há um vasto caminho a ser trilhado.

Sobre permanência ou saída dos jovens do meio rural, Bernardo e Torres (2010), entendem que, para aumentar o envolvimento de jovens rurais com atividades agropecuárias, parece ser necessário criar arranjos familiares que garantam maior autonomia dos jovens em relação ao trabalho e à renda, ainda que:

“... os efeitos da modernidade parecem induzir mudanças nas opções individuais e coletivas de populações rurais, o que pode alterar significativamente o mapa demográfico e econômico de regiões tipicamente agrícolas. Nesses locais onde já se anunciam essas tendências, seria importante desde já traçar caminhos possíveis para a economia e para o trabalho, seja dentro ou fora dos limites do setor agropecuário” (BERNARDO; TORRES, 2010).

Parece que as famílias de produtores de leite são afetadas por forças de atração e de repulsão exercidas pela zona urbana e rural. Bernardo (2009) descreve as razões da saída dos jovens, filhos de produtores rurais, na Zona da Mata Mineira, argumentando que:

“Um dos motivos que mais atraem os filhos de produtores de leite para as cidades é o número e a qualidade dos postos de trabalho, e um dos elementos que mais impulsiona a saída do meio rural é a deficiência em infra-estrutura nesses locais. Somada a essa evidência, a baixa renda da atividade leiteira e a falta de outras opções econômicas para as famílias rurais contribuem para agravar as migrações no sentido rural-urbano” (BERNARDO, 2009).

## **Influências do gênero sobre as relações sociais na sociedade rural**

Sob um prisma histórico, Vieira (2008) em estudo sobre a transição para a vida adulta no Brasil, retrata aspectos importantes no âmbito de diferenças entre as formas como os cursos de vida femininos e masculinos estavam estruturados na década de 1970, em termos dos ritmos distintos da transição para a vida adulta. O ponto levantado era que, já nas primeiras idades (13-14 anos), era mais frequente encontrar meninos que já detinham o status de trabalhador. As possibilidades reais de diferentes combinações de status eram mais numerosas entre os meninos do que entre as meninas. Os meninos rurais, em 1970, foram os que menos se inseriram no ambiente escolar e os primeiros que o deixaram. Dentro deste contexto, a autora também compara a realidade das mulheres urbanas e rurais, que:

---

“... em 1970, enquanto as mulheres rurais se concentravam majoritariamente na categoria de esposa/donas de casa – aos 27 anos, 54% delas eram mães, cônjuges e estavam fora da População Economicamente Ativa –, a realidade das mulheres urbanas já comportava outras possibilidades” (VIEIRA, 2008).

A questão de gênero relacionada às mulheres rurais também é abordada em estudo do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA):

“Uma das expressões mais importantes do papel da mulher do meio rural na maioria dos países da América Latina e do Caribe é a presença significativa dela na agricultura. Em muitos países da região, fala-se da feminilização crescente da agricultura, que constitui referência particularmente promissora e nova” (ECHEVERRI; RIBERO, 2005).

Uma das principais mudanças das últimas décadas é o trânsito crescente e acelerado das mulheres rurais da condição de invisibilidade e falta de reconhecimento profissional para a condição de atores que buscam a igualdade de oportunidades com os homens. Esta não é uma particularidade das mulheres rurais, e sim uma mudança da sociedade, de forma geral, que também se reflete no setor rural. A explicação para esta mudança de paradigma é bastante complexa, e tem como importante influência o acesso à escolaridade pela classe feminina.

Uma situação bastante típica no Sul do País, nas regiões habitadas por imigrantes descendentes de alemães, italianos e poloneses, é a da mulher que participa ativamente no árduo trabalho da produção de alimentos, assumindo algumas vezes a condição de chefe da unidade familiar. Em pesquisa sobre o papel da mulher na agricultura familiar, Pereira (2010) analisou a atuação feminina para o setor rural em termos de sua contribuição como produtora rural, fundamentalmente na composição da força de trabalho da família. Para a autora:

“...a denominação de dona de casa encobre no caso da mulher trabalhadora rural, uma odiosa discriminação que a exclui e discrimina no mercado de trabalho, prejudicando decisivamente a sua cidadania. Ela integra a força de trabalho familiar que é responsável por grande parte da produção de alimentos básicos. Porém, é pouco considerada pelas instituições de ensino e de pesquisa sócio econômica, cuja importância é subestimada nas estatísticas oficiais” (PEREIRA, 2010).

---

Em estudo sobre experiências de sucesso assessoradas pela Emater-MG, Gual et al. (2006) abordam o tema do tradicionalismo da produção de quitandas para consumo familiar no município de Governador Valadares.

Neste município, agricultores familiares de duas comunidades rurais desenvolveram coletivamente projetos de produção e comercialização de doces, biscoitos e quitandas, através da implantação de uma agroindústria artesanal, por meio de uma associação de produtores rurais, que teve a assessoria da Emater-MG e o apoio da Prefeitura Municipal. Esta associação evoluiu dentro do projeto, até chegar ao ponto de se tornar uma microempresa cadastrada na Receita Estadual. Este relato de caso ilustra a função das mulheres nas comunidades rurais, personagens que, de fato, fazem a diferença dentro do contexto das famílias rurais, influenciando de forma decisiva o processo de sucessão em suas diversas dimensões, inclusive a econômica, que é uma das maiores dificuldades nessas comunidades. Desta experiência os autores concluíram que:

“... a agroindústria artesanal mudou a vida das mulheres dessas comunidades. O esforço conjunto tem garantido a manutenção das famílias no campo, com dignidade e qualidade de vida, fortalecendo a agricultura familiar e gerando emprego e renda para essas mulheres (GUAL et al., 2006)”.

## Herança

A terra é um dos principais meios de produção, além de patrimônio dos agricultores. Mas, em decorrência da pressão demográfica e da exaustão do ambiente, torna-se, ao longo do tempo, um limite para a sua reprodução social. Os estudos sobre sucessão se relacionam diretamente com a forma como é transmitida a herança dentro das famílias rurais, principalmente a terra. Em um estudo sobre herança no Alto do Jequitinhonha, Minas Gerais, Galizoni (2002) identificou que: quando o número de membros excede a capacidade de suporte da terra, surge o imperativo de se decidir, no interior da família, como será resolvida essa questão, e nesse contexto a herança constitui um ponto nodal para compreender as estratégias de permanência dos agricultores familiares na terra.

Em muitas localidades, principalmente quando os terrenos são muito diminutos ou as pressões demográfica e ambiental são fortes, a migração, apesar de sazonal, torna-se de longa duração no ano; para alguns, inicia-se em meados de abril e, às vezes, termina só em fevereiro. Esse é o caso de um agricultor da comunidade de Cuba: migrou para a cana em abril, voltou para a comunidade em final de novembro e no final de dezembro foi para o litoral paulista trabalhar de ambulante com outro irmão (GALIZONI, 2002).

A correlação entre herança e gênero entre agricultores familiares é analisada por Carneiro (2001), em termos das regras de transmissão do patrimônio familiar, sobretudo a terra, entre estes agricultores: as questões relativas à transmissão da herança podem ser resolvidas, por um lado, no sentido de conduzir à fragmentação do patrimônio familiar e à inviabilidade da manutenção da unidade de produção, e, por outro, podem atuar no sentido de favorecer a integridade do patrimônio. De um modo ou de outro, é importante considerar tanto os custos individuais na obediência às decisões familiares quanto às perdas ou frustrações dos interesses coletivos em decorrência dos projetos individuais (CARNEIRO, 2001).

Quando estudamos a sucessão familiar, não podemos nos reduzir à lógica do sistema, pois a partilha dos bens e as escolhas do sucessor e do cônjuge afetam muito a estrutura dos laços afetivos entre os membros da família.

## **A importância da produção familiar de leite**

A produção leiteira tem sido historicamente uma das principais atividades agropecuárias do Brasil. Devido à sua grande importância, a produção leiteira em economia familiar é tema de diversos trabalhos e preocupação constante das políticas públicas brasileiras.

No contexto contemporâneo, a agricultura e a pecuária ocupam um papel fundamental na economia brasileira, seja pelo aspecto da produção de alimentos em si, tanto para subsistência como para comercialização, pela produção de biocombustíveis, bem como pela geração de empregos e renda:

“... dentro dessas atividades, tem-se mais especificamente a produção de leite em pequenas propriedades como o fator pesquisado e sua relevância para esse pequeno produtor rural como fonte de renda e muitas vezes o principal

---

sustento da família. O incentivo a essa produção leiteira, juntamente com o apoio ao aprendizado de técnicas adequadas de produção, comercialização e diversificação ou ampliação da produção de derivados, e aspectos, em geral, que englobam esse produtor específico, servem de ferramentas para assegurar o homem no campo, de forma que ele consiga renda adequada para seu sustento e suas melhorias" (GAIOSKI et al., 2008).

O agronegócio do leite brasileiro tem na produção familiar seu maior segmento, considerando-se o número de estabelecimentos. Os produtores familiares são, principalmente, produtores com pequeno volume de leite, muitos dos quais produzindo menos de 50 L por dia e muitos deles somente para subsistência. Vale ressaltar a grande importância desta atividade na composição da renda das famílias. Corroborando com a ideia acima, podemos citar Leite e Monteiro (2003), de que:

"...a produção leiteira constitui importante fonte de renda devido à liquidez dos investimentos, notadamente em animais, fluxo de caixa devido aos recebimentos mensais da produção de leite, além de importante fonte de alimento para a família, notadamente as crianças" (LEITE; MONTEIRO, 2003).

A atividade leiteira tem a característica de estar disseminada em todo o território nacional, e desta forma contribui para a desconcentração social e econômica no país.

## **O processo de sucessão**

Para estudarmos os condicionantes do processo de sucessão entre os produtores rurais em nossa região é necessário conhecer algumas das experiências de outros pesquisadores na área. Neste contexto, Carneiro (2001), trata os temas herança e gênero entre agricultores familiares em duas regiões distintas: no município de Nova Pádua, na região de influência de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, e na região serrana do estado do Rio de Janeiro, município de Nova Friburgo.

Na região colonial italiana do sul do país, a regra era manter a integridade da exploração agrícola familiar transmitida ao sucessor. A autora descreve historicamente o processo de sucessão entre agricultores familiares nas regiões selecionadas. No município de Nova Pádua, Rio Grande do Sul, onde os primeiros colonos italianos que colonizaram a região chegaram

por volta de 1876, cita que nas duas primeiras gerações das famílias de colonos, a sucessão e a herança da colônia cabiam normalmente ao filho mais velho. A escolha do sucessor era legitimada e publicitada à comunidade por ocasião do seu casamento. O padrão de família extensa, chegando a agregar até quatro gerações, era coerente com o sistema de reprodução social sustentado exclusivamente na exploração agrícola e na pouca mecanização. Conhecida como “família tronco”, esse tipo de organização familiar se caracterizava pela residência patriarcal de um dos filhos e da sua prole, pela residência neolocal dos demais, e pela herança indivisível, na tradição europeia.

A terceira geração enfrentou uma mudança nesse padrão de sucessão. A necessidade de comprar terras para garantir o sustento de todos os filhos homens estendia a subordinação dos filhos à autoridade do pai mesmo após o casamento daqueles. Todos eram obrigados a trabalhar sob a tutela do pai, até que fossem adquiridas terras, para que os demais herdeiros se instalassem com suas famílias numa nova unidade familiar e de produção.

Na região de Nova Friburgo, RJ, a instalação dos agricultores ocorreu a partir de 1819, com grandes dificuldades e crises sucessivas. Os lotes originais, com aproximadamente 108 ha, eram traçados de forma uniforme sobre um mapa, sem que se levasse em consideração a geografia da região. Ao longo do tempo, o quadro fundiário foi se modificando, e houve uma constante peregrinação, em busca de terras mais apropriadas para a agricultura e de melhores condições de vida.

Hoje em dia, o estado do Rio de Janeiro tem sua estrutura fundiária com predominância de pequenas propriedades, e a região de Nova Friburgo não foge a esta regra. A produção agrícola dos distritos estudados pela pesquisadora, Lumiar e São Pedro da Serra, é limitada. Os produtores enfrentam problemas com a dificuldade de mecanização, devido à topografia acidentada, e precisam estar especialmente atentos à legislação ambiental, pois a área foi classificada como área de preservação ambiental.



Mediante este quadro, é comum o abandono da atividade agrícola ou a sua colocação em segundo plano, dando lugar a outras atividades, como o turismo, bastante explorado na região (CARNEIRO, 2001).

O trabalho de Bernardo (2009) sobre a ocorrência da pluriatividade nos municípios de Guiricema e Ubá, Zona da Mata mineira, mostra-se como uma importante obra para o entendimento dos mecanismos sociais e econômicos que envolvem esta silenciosa mudança de cenário em nosso estado. O autor descreve os efeitos das mudanças que ocorreram nas áreas rurais dos municípios em questão, de que:

“...o despovoamento rural identificado em Guiricema e Ubá provoca modificações nas lógicas produtivas agropecuárias, tais como a adoção de equipamentos poupadores de trabalho (pela escassez de mão de obra), a escolha por produtos agrícolas menos exigentes em mão de obra (como eucalipto e gado de corte) e até o abandono da atividade leiteira nas propriedades. A renúncia do projeto agrícola já se anuncia, aliás, para 19% das famílias participantes da pesquisa pela falta de sucessores para dar prosseguimento à atividade agropecuária” (BERNARDO, 2009).

De acordo com o referencial teórico exposto, percebe-se que o tema da sucessão é uma questão relevante. O intuito é prospectar, a partir da descrição do processo, alternativas sustentáveis em busca da manutenção da produção leiteira em nossa região, com condições dignas para os produtores que nela permanecerem e para os produtores que vierem a ingressar na atividade.

## **A Pesquisa de Campo: Informações Levantadas e Considerações Relevantes**

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas com 44 produtores rurais de quatro comunidades do município de Lima Duarte (MG), utilizando questionários, aplicados aleatoriamente aos produtores de leite, em número proporcional à população rural de cada comunidade existente no município, no ano de 2011. Neste levantamento, fez-se a caracterização do sistema de produção de cada unidade produtiva e de aspectos ligados ao padrão de vida dos entrevistados. Também foram descritas as perspectivas destas pessoas em relação ao futuro de sua produção, como veremos nas análises

que se seguem. Maiores detalhes sobre a metodologia adotada podem ser visualizados na dissertação de mestrado intitulada “Fatores condicionantes da permanência na atividade leiteira de produtores da Zona da Mata Mineira” (CAMILOTTO, 2011), apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A análise foi descritiva, focando em elementos que pudessem condicionar a permanência, ou não, da unidade produtiva na atividade leiteira. A expectativa é de que os resultados encontrados possam ser considerados, em alguns aspectos, para a microrregião de Lima Duarte, e num contexto mais abrangente, as observações se apliquem à região da Zona da Mata Mineira como um todo, sendo ressalvadas as devidas proporções e consideradas as particularidades entre os municípios.

## **Caracterização dos produtores rurais**

A média de idade dos produtores entrevistados foi de 52 anos, sendo que o mais jovem tinha 20 anos e o mais experiente 78 anos. Observa-se que a maior parte dos produtores rurais se encontrava na faixa de idade entre 40 e 49 anos (27%), e que existia uma quantidade considerável de produtores na faixa de 70 a 79 anos (18%), enquanto na faixa de 20 a 29 anos a quantidade era bem menor (7%). Estes dados coincidem com resultados da literatura, que também demonstram alta participação da população de terceira idade nas atividades agropecuárias, e migração dos jovens rurais para os meios urbanos.

A média de tempo em que estes produtores estavam atuando na atividade leiteira foi de 33 anos, sendo que dois entrevistados já atuavam na produção de leite há 70 anos, enquanto o de menor experiência estava na atividade há dois anos e meio. Todavia, foi bastante comum o relato de produtores que “já lidam com o leite desde criança”, ou “que cresceram tirando leite”.

## **Aspectos estruturais das propriedades e transporte**

Em relação ao local de residência dos produtores rurais, a pesquisa mostrou que 80% dos entrevistados residiam nas propriedades rurais, e apenas 20% moravam em outras localidades. Os meios de transporte utilizados

---

pelos produtores indicaram que a maioria dos entrevistados possuía veículo próprio. Destes, 64% possuíam carros e 16% possuíam motocicletas. Apenas 20% se utilizavam de ônibus, charrete, bicicleta ou outros meios de transporte para se deslocarem em seu dia a dia.

Apesar de a maioria possuir veículo próprio, um importante indicador da descapitalização dos produtores de leite do município refere-se à média de idade dos veículos utilizados pelos mesmos. Dentre os produtores rurais entrevistados que possuíam carros, mais de 50% deles tinham veículos com 30 anos ou mais de fabricação. Em relação aos que possuíam motocicletas, em sua maioria estas tinham até 10 anos de fabricação, indicando que esta modalidade tem se mostrado como uma alternativa viável para os produtores, no momento da renovação de seus veículos, apesar das limitações e riscos oferecidos por este tipo de transporte.

A acessibilidade das propriedades rurais é um fator determinante em diversas tomadas de decisões das famílias rurais, principalmente quando se leva em conta a necessidade de utilização de serviços básicos, ligados à saúde e educação, por estas famílias. As condições de acesso às propriedades rurais, na maior parte do ano, foram consideradas satisfatórias por 32% dos entrevistados, enquanto 36% as consideraram razoáveis, e 32% não estavam satisfeitos com esta questão.

Em relação às distâncias das propriedades até alguns pontos de referência, em média, as propriedades visitadas estão a 17,7 km de distância da sede do município, sendo que a mais distante está a 60 km e a mais próxima está a 0,5 km da sede. A média das distâncias das propriedades até as estradas asfaltadas mais próximas é de 11,6 km. Dentre os produtores rurais entrevistados, a metade possuía casa na cidade e todos possuíam aparelho televisor com antena parabólica, na propriedade ou na cidade. Em termos dos que residiam na propriedade, somente 10% não possuíam refrigerador e 79% dispunham de acesso à telefonia.

As casas em que os produtores residiam eram todas de alvenaria e possuíam água encanada. Todas as propriedades dos entrevistados possuíam energia elétrica, sendo que 11% delas haviam sido eletrificadas recentemente, através do Programa Luz Para Todos.

---

## **Associativismo e atividade leiteira**

A participação dos produtores em organizações vinculadas à produção de leite, foi outro tema abordado nas entrevistas. O resultado foi que 91% dos entrevistados participavam de alguma organização formal.

Quanto ao tipo de organização da qual participavam, 79% relataram serem associados do Sindicato de Produtores Rurais local. Vários produtores participavam de mais de uma entidade: 45% relataram serem associados de Associações de Produtores Rurais e/ou de Associações de Moradores das comunidades rurais. Existia no município o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), do qual alguns entrevistados faziam parte.

A participação de produtores rurais em associações de produtores e de moradores de comunidades rurais pode ser considerada relevante (45%), sendo elas: Associação de Produtores Rurais do Vale da Ponte Nova e Caeté, Associação de Produtores Rurais de Olaria e Adjacências, Associação dos Produtores Rurais de Andorinhas e São José dos Lopes, Associação de Moradores de Palmital, Comissão de Desenvolvimento da Várzea do Brumado, Associação de Moradores de São Domingos da Bocaina, Associação Limaduartina de Agricultores Familiares e Associação de Moradores e Amigos de Ibitipoca.

Neste sentido, é possível identificar uma relação direta entre o associativismo e a prática da utilização de tanques comunitários de resfriamento de leite. Nota-se, também, que a média de distância das propriedades até os locais de entrega do leite é de apenas 0,5 km, e a maior distância é de 4,0 km.

Um número considerável de produtores entregava o leite em tanques comunitários, pertencentes às associações ou aos laticínios, e colocados em pontos estratégicos. Para cada um destes pontos era feito um arranjo específico para a coleta do leite da propriedade até o tanque.

Apesar dos grandes desafios enfrentados, diariamente, por estas associações, é perceptível a influência das mesmas na rotina dos produtores rurais. Um exemplo disso é a demanda por apoio em questões

---

administrativas, por parte de suas diretorias, amparadas tanto pela unidade local da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-MG), quanto pela Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária.

Apesar do consenso de que muito ainda há a se trabalhar, em prol do fortalecimento do associativismo, ligado à produção leiteira, seria o associativismo um fator condicionante da permanência na atividade entre estes produtores rurais? Os resultados indicam que sim: que o associativismo é um indicativo da necessidade de busca por mecanismos de sobrevivência na atividade. Pela ótica do resfriamento do leite, por exemplo, se não fosse o associativismo, muitos já estariam fora das condições preconizadas pelo Ministério da Agricultura. Ricci (2005) descreve um pouco da realidade dos movimentos sociais no campo:

“Estrangeiro em seu próprio país, o mundo rural continua exótico, estranho para grande parte dos brasileiros, incluindo nossos pesquisadores sociais. Daí não compreendermos claramente os movimentos erráticos dos movimentos sociais rurais. Se nos anos 80 alguns estudos sugeriam uma novidade social que vinha do campo, rompendo com os mandonismos locais, no início do Século XXI já era perceptível que a novidade se transmutava, revelava ambiguidades, caminhava sob lógicas pouco coerentes [...] a ambiguidade, ou melhor, a ambivalência da cultura política rural parece ser uma marca nítida das ações do homem do campo. Uma característica da cultura rural: uma cultura não hegemônica, desprezada (a despeito de sua pujança) pelo centro político e econômico do país, inferiorizada e que resiste a esta condição, mas que se traduz numa forte hierarquia social no seu interior, formalizada em rituais e tradições definidos pela conduta e costume” (RICCI, 2005).

Outros benefícios do associativismo rural parecem relevantes, e já eram realidade em algumas associações do município de Lima Duarte, como a compra conjunta de insumos e venda de produtos, a utilização de botijões de sêmen comunitários para inseminação artificial e a organização de festas tradicionais, ação de grande valia para a manutenção da cultura popular local.

## **Aspectos econômicos da atividade da bovinocultura leiteira**

A abordagem dos temas ligados à economia rural exige que se mostre um diagnóstico, sobre a infraestrutura das propriedades e sobre a renda dos produtores rurais. O gerenciamento das propriedades leiteiras

é um fator de grande importância, porém ainda não é efetivamente adotado por grande parte dos produtores rurais entrevistados. Quando perguntados se fazem alguma anotação ou controle escrito, ligado à produção leiteira, apenas 54% dos entrevistados responderam que sim. Ainda assim, alguns justificaram, dizendo que faziam poucas anotações, e que anotavam “principalmente as datas em que as vacas entram em fase de gestação e/ou datas em que os bezerros nascem”. Este tema é abordado por Ferreira e Miranda (2007):

“A grande maioria dos produtores desconhece a importância e a maneira de se efetuar um efetivo controle zootécnico (leiteiro, reprodutivo e sanitário), bem como não tem conhecimento de várias técnicas de manejo e de cuidados com a alimentação, disponíveis e indispensáveis à melhoria da eficiência na atividade leiteira” (FERREIRA; MIRANDA, 2007).

As informações levantadas sobre a utilização de computador, para o controle da atividade leiteira, nos mostram que poucos produtores entrevistados adotavam esta modalidade de ferramenta. Isto parece um indicativo de que o acesso à tecnologia, para a facilitação do trabalho de controle e gerenciamento, ainda é muito insipiente no município foco deste estudo.

## **Estruturas produtivas das propriedades rurais**

As áreas das propriedades visitadas variaram de 6,6 ha (menor área) a 160 ha (maior área), com média de 66,3 ha. As áreas exploradas com bovinocultura leiteira variaram entre 4,5 ha (menor área) e 120 ha (maior área), com média de 45,7 ha.

Em relação às formas de resfriamento de leite, mais da metade (55%), dos produtores faziam uso de tanque comunitário. Dos que dispunham de resfriador individual, um em cada três, fazia uso do tipo imersão. O resfriamento do leite, em conjunto, requer com que todos os produtores fornecedores destes tanques trabalhem em parceria, sem descuidar da qualidade do leite, pois a mistura de leite de baixa qualidade, de um ou mais produtores, acaba por prejudicar todos os produtores, trazendo perdas tanto para o setor produtivo quanto para o setor da indústria de laticínios.

---

## A produção do leite

A produtividade média, diagnosticada pela pesquisa, é de 7,7 L por vaca por dia. Em relação ao número de animais, dentre os rebanhos das propriedades pesquisadas, o maior possuía 172 cabeças e o menor possuía oito cabeças de gado. Quanto ao número de vacas, a média foi de 27, variando entre 7 e 85 vacas.

A tendência geral é que, produtores com maior número de vacas também sejam os que conseguem maior produtividade. Não parece ser o caso deste estudo. Na amostra não se verifica relação direta entre produtividade média por vaca e tamanho do rebanho.

Sobre a evolução da produção de leite, ao longo dos anos, nota-se que pouco mais da metade (52%), dos entrevistados, tiveram aumento na produção leiteira em suas propriedades nos últimos anos, e 39% conseguiram manter suas produções estáveis neste mesmo período.

Vale aqui ressaltar o papel da evolução da genética de bovinos nos últimos anos, bem como o maior acesso às informações sobre tecnologias de produção mais eficientes do que as outrora utilizadas. Ainda assim, quase um décimo (9%) teve redução em sua produção.

## O trabalho na ordenha

Este estudo identificou que 50% das propriedades possuía apenas uma pessoa executando este trabalho, 43% possuíam duas pessoas e apenas 7% possuíam mais de duas pessoas.

Os dados mostraram que em mais da metade das propriedades pesquisadas, o trabalho da ordenha era realizado por uma única pessoa. Apesar de que é possível executar esta tarefa individualmente, esta proporção nos leva a questionar a relativa fragilidade da estrutura existente. Na hipótese do acontecimento de qualquer imprevisto com o indivíduo que está sozinho, a busca por um substituto que realize o trabalho da ordenha pode se tornar um fator complicador para a viabilidade da atividade. Quando a situação é passageira, arranjos familiares talvez possam ser ajustados facilmente.

Mas em caso de necessidade de afastamento por um período mais longo, há real ameaça de pausa ou até mesmo de interrupção do trabalho com a produção de leite.

## **Assistência técnica e acesso às informações**

Em resposta ao questionamento sobre o número de vezes em que receberam orientações técnicas nos últimos 12 meses, que antecederam às entrevistas, os resultados foram bastante variados. O maior número de orientações foi recebido de órgãos do governo, numa média de quase três por ano. Em segundo lugar estão as orientações recebidas de técnicos ligados ao Sindicato de Produtores Rurais; e em terceiro lugar, de técnicos que faziam parte das famílias dos produtores entrevistados.

As respostas sobre o acesso às informações agropecuárias, através dos diferentes veículos de comunicação e através de participação em eventos, mostraram que as principais fontes de informação dos entrevistados, pela ordem, eram: televisão, encontros técnicos, revistas, e jornais agropecuários.

## **Tecnologias Utilizadas**

A qualificação e o detalhamento das práticas utilizadas, pelos produtores participantes da pesquisa, são pontos chave para a identificação dos sistemas de produção predominantes no município em estudo e na microrregião.

As análises são voltadas à adoção, ou não, das principais tecnologias ligadas à pecuária leiteira. Esta abordagem se justifica, dentro da perspectiva da continuidade na atividade, ao se considerar que, na maioria das vezes, os produtores rurais das faixas etárias mais jovens têm maior abertura para a aprendizagem e a utilização de práticas indicadas pela pesquisa e extensão rural. O entendimento é de que a adoção de tecnologias de baixo impacto ambiental e baixo custo, porém geradoras de um melhor rendimento econômico, nas unidades produtivas, seria um fator positivo para estimular a sucessão familiar nas propriedades.



---

Entretanto, os motivos para a não adoção de tecnologias são diversos. Dentre eles podemos citar a ausência de conhecimento sobre como proceder, e a negação de que o uso destas tecnologias traria resultados positivos à atividade. Vale ressaltar que, em muitos casos, existe restrição de recursos financeiros para a mão de obra e insumos necessários à implementação de tais tecnologias.

Sobre a ausência do conhecimento sobre como proceder, é de grande relevância a ação da extensão rural pública, que estava presente no município, porém, precisava ter sua ação ampliada. No município em questão, no ano de 2011, existia apenas uma extensionista para o atendimento aos produtores rurais, que possuía mais de 1.000 agricultores cadastrados no sistema de cadastro de público do Escritório Local da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-MG).

Em relação aos recursos financeiros, percebe-se que um número significativo de produtores no município utiliza crédito rural, sendo este um recurso de grande valia para a viabilização de ações nas unidades produtivas. Independente disto, é de extrema importância que o sistema de pesquisa agropecuária brasileiro tenha como prioritária uma agenda de criação e adaptação de tecnologias de baixo custo financeiro, mantendo-se o enfoque da sustentabilidade ambiental, adequadas à realidade dos agricultores familiares, para que estes se sintam estimulados à adoção, sem a necessidade de endividamento, junto aos agentes financeiros ligados ao setor.

Para proporcionar uma melhor compreensão dos dados, de modo a retratar a realidade ligada aos principais parâmetros que caracterizam um sistema de produção, estes foram classificados em quatro grupos:

- Indicadores relacionados à implantação e manutenção de pastagens;
- Indicadores de uso de determinadas tecnologias relacionados à faixa etária dos produtores;
- Indicadores relacionados ao manejo da atividade leiteira; e
- Indicadores relacionados ao nível sanitário do rebanho leiteiro.

---

## **Indicadores relacionados à implantação e manutenção de pastagens**

Em relação às atividades ligadas ao manejo das pastagens, buscou-se identificar as principais práticas e tecnologias adotadas pelos produtores.

A execução do serviço de limpeza anual de pastagens, por parte dos produtores rurais, é um parâmetro básico para esta análise. A ausência deste procedimento permite que a vegetação nativa volte a se estabelecer no local, com redução da capacidade de suporte. A pesquisa mostrou que 91% dos entrevistados adotam esta prática, levando a uma perspectiva otimista, em relação aos cuidados mínimos com a propriedade como um todo.

Sobre a qualidade da pastagem, a técnica de consorciação com leguminosas, por exemplo, era pouco praticada; era adotada por apenas 11% dos entrevistados. Em relação à rotação de pastagens, dentre os produtores que revelaram adotar esta prática (86%), apenas 11% a adotavam de forma intensiva. Todavia, a adubação das pastagens só era feita por 16%.

Observa-se que os entrevistados das faixas etárias de 20 a 29 anos e de 30 a 39 anos são os que mais adotavam a prática de rotação de pastagens. Este é um indicativo de que há maior interesse dos mais jovens por técnicas que propiciam maior produtividade a menores custos.

## **Uso de tecnologias relacionadas às faixas etárias dos produtores**

A adubação e/ou calagem de pastagens não era uma prática muito adotada pelos produtores de leite selecionados pela amostra. Esperava-se que produtores mais jovens – com base num perfil renovador – fossem fazer uso de pastagens adubadas. Contudo, os resultados da pesquisa denotam pouca preocupação dos produtores com forragem de boa qualidade para as vacas, independentemente de sua faixa etária.

Apenas 16% dos produtores entrevistados faziam uso de fertilizantes ou corretivos nas pastagens. Verifica-se que, na faixa de idade de 40 a 49 anos nenhum produtor da amostra adotava esta prática.

Os resultados dos baixos níveis de adoção de um conjunto mínimo de práticas de produção de leite, já consagradas como básicas, indicam a necessidade de intensificação da assistência técnica por parte do poder público, para a obtenção de melhores índices produtivos no município e na região.

A implantação de sistemas de integração lavoura pecuária e de sistemas agrossilvipastoris, bem como a adoção de práticas de conservação do solo, poderiam ser apontadas como alternativas viáveis, dos pontos de vista econômico e ambiental, e precisam ser cada vez mais difundidas entre os produtores de leite.

### **Indicadores relacionados ao manejo da atividade leiteira**

As práticas de manejo da atividade leiteira envolvem aspectos relacionados à alimentação do gado e aos procedimentos na condução da atividade como um todo. Os indicadores utilizados neste estudo foram: suplementação para sal mineral nas pastagens para novilhas e vacas “falhadas”, fornecimento de cana-de-açúcar picada, utilização de concentrado de acordo com a produção de leite, utilização de pastos/piquetes maternidade e desmame dos bezerras antes dos 90 dias.

A suplementação alimentar do rebanho leiteiro, com minerais e vitaminas, é uma prática para a manutenção de animais saudáveis e produtivos. Miranda et al. (2003) recomendam os cuidados a serem tomados com as bezerras/novilhas, de um ano, até atingirem 330 kg de peso vivo, de que nas águas, a alimentação básica deve ser o pasto, acrescido de sal mineral em cocho coberto, à vontade. A questão colocada neste estudo foi, se esta suplementação foi feita para as vacas “falhadas” e para as novilhas, para a qual 82% dos entrevistados deram resposta positiva. A relação entre a adoção da prática em questão e as faixas etárias dos produtores entrevistados, que a adotavam, mostra que nos extratos de produtores com até 39 anos, há 100% de adoção, e que a não adoção está dividida entre os demais extratos analisados.

O fornecimento de cana de açúcar picada, com ureia, para os animais, é uma prática que tem sido bastante difundida nos últimos anos, devido à sua relação benefício custo favorável e por ser fonte de volumoso, no período

da seca, no Sudeste brasileiro. Na pesquisa realizada, apenas 23% dos entrevistados adotavam esta prática, independentemente da faixa etária. Muitos produtores afirmaram terem receio de utilizar a tecnologia, devido ao risco de que sejam causadas intoxicações nos animais. Realmente este risco existe, mas se a administração do alimento for feita de acordo com metodologia adequada, estes riscos são praticamente nulos.

Em termos do fornecimento de concentrado, em quantidades diferentes de acordo com a produção de leite, na pesquisa realizada, dois terços dos produtores entrevistados revelaram adotar esta prática. É interessante notar que, na totalidade, os produtores mais jovens – com idade abaixo de 40 anos – disseram adotar a prática.

A utilização de piquetes especiais para as vacas em fase de gestação avançada, próxima à parição, é adotada por apenas 41% dos entrevistados.

A prática do desmame precoce também pode ser considerada um indicador relevante no que se refere à eficiência produtiva das propriedades, especialmente pela redução no custo da alimentação, da mão de obra e redução de ocorrência de distúrbios gastrointestinais nos bezerros. Ao serem questionados sobre o tempo entre o parto e o desmame dos bezerros, apenas 7% dos entrevistados afirmaram realizar o desmame dos bezerros antes dos 90 dias após o parto.

## **Indicadores relacionados ao nível sanitário do rebanho leiteiro**

A sanidade de um rebanho é um dos pilares para a construção de um sistema de produção eficiente. Neste sentido, alguns indicadores foram levantados.

O combate a plantas tóxicas nas pastagens foi abordado, e 48% dos entrevistados responderam que adotavam esta prática. Vale ressaltar que, a maioria dos produtores que revelaram não fazer a prática, justificou, dizendo que não havia a ocorrência deste problema em suas pastagens. Portanto, este parece ser um cuidado básico de rotina na região, nas localidades onde há ocorrência destas plantas.

Os procedimentos de corte e cura do umbigo de bezerros recém-nascidos foram informados por 86% dos entrevistados, sendo que muitos deles apenas fazem a cura. Miranda et al. (2003) recomendam que:

“... no primeiro dia, é necessário cortar o umbigo do bezerro a dois ou três dedos de comprimento, para facilitar a desinfecção e a cura e evitar traumatismo (pisada da vaca ou de outro bezerro). [...] o objetivo é secar e curar, rapidamente, o umbigo do bezerro, fechando uma porta de entrada de germes e bactérias” (MIRANDA et al., 2003).

Em relação à qualidade do leite, este tem sido tema de intensos debates, devido ao processo de adaptação dos setores produtivos e industriais às exigências do Ministério da Agricultura e Abastecimento. A realização da ordenha higiênica constitui um dos primeiros passos para a obtenção de leite de qualidade.

A execução de testes, antes da ordenha, para verificação de vacas com mastite, tem sido constantemente divulgada, tanto pelos órgãos de assistência técnica, quanto pelos veículos de comunicação, voltados ao público específico. Porém, dentre os produtores rurais entrevistados na presente pesquisa, apenas 45% afirmaram realizar algum tipo de teste com esta finalidade.

A obtenção deste resultado não condiz com outra pesquisa realizada, sobre a adoção de boas práticas agropecuárias em propriedades leiteiras. No ano de 2004, Brito et al. (2004) – ao descreverem o nível de adoção de boas práticas agropecuárias na produção de leite, em 48 propriedades leiteiras, localizadas nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro – constataram que:

“...a frequência de adoção do exame dos primeiros jatos de leite, antes da ordenha, foi verificada em 80% dos rebanhos estudados, uma frequência similar à observada em rebanhos leiteiros dos Estados Unidos, indicando que esse procedimento está incorporado à rotina dos rebanhos da região” (BRITO et al., 2004).

O controle de carrapatos e bernes é uma medida essencial para o atendimento dos requisitos mínimos ligados à sanidade animal. Furlong et al. (2003) classificam os prejuízos determinados pelo parasitismo por *Boophilus microplus* (Canestrini, 1887) à pecuária bovina brasileira, segundo dois grupos principais:

---

“No primeiro grupo, se enquadram os danos decorrentes da ação direta, caracterizados por espoliação sanguínea e suas consequências, como anemia, prurido, irritação, quedas no peso e na produção dos animais, predisposição à instalação de miíases e desvalorização dos couros. Em um segundo grupo, são compreendidos os transtornos ocasionados pela ação indireta, constituídos, essencialmente, pela transmissão de agentes causadores de doenças, como a Tristeza Parasitária Bovina e pelos gastos com a aquisição de medicamentos e de mão de obra especializada para o tratamento dos animais, além das perdas com os bovinos que vão a óbito, quando não adequadamente tratados” (FURLONG et al., 2003).

Constatou-se, no presente levantamento, que 95% dos entrevistados realizavam este controle constantemente. Porém, há um sério trabalho a ser feito, em relação à utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e à escolha correta dos carrapaticidas a serem utilizados. Destaca-se que alguns produtores tem utilizado produtos homeopáticos como alternativa, além da realização de testes de sensibilidade dos carrapatos aos carrapaticidas, que podem ser feitos gratuitamente, através da Embrapa Gado de Leite.

## Expectativas em Relação ao Futuro na Atividade Leiteira

A pesquisa focou em produção, continuidade na atividade e sucessão relacionadas às perspectivas dos produtores entrevistados, quanto ao futuro da atividade leiteira.

O primeiro refere-se à expectativa quanto à quantidade de leite a ser produzida nos próximos anos. Conforme os dados coletados, mais da metade (52%) dos entrevistados tinham a expectativa de aumentar a produção de leite no futuro.

Por outro lado, pouco mais de um terço (37%), pretendia, simplesmente, continuar com a mesma média de produção e 11%, por variadas razões, pretendia diminuir a produção.

Sobre a continuidade na atividade leiteira, os dados coletados demonstram indicadores médios acerca da expectativa que os produtores tinham para o futuro, em diferentes cenários. Dos entrevistados, 7% pretendiam deixar

a atividade leiteira nos próximos anos. Outros 7% pretendiam continuar na atividade por, no máximo, mais 5 anos. Os demais – totalizando 86% dos entrevistados – pretendiam ficar, por 10 anos ou mais, na atividade, indicando que, pela perspectiva do produtor, a atividade leiteira apresenta-se como interessante.

Em relação à sucessão, a pesquisa indica que um quarto dos entrevistados se considera a geração de sucessores. Se considerarmos os que responderam “novos na atividade”, tem-se 27% sem necessidade de sucessor imediato.

Metade dos entrevistados respondeu que tinha um sucessor. Todavia, 23% dos entrevistados não dispunham de sucessor, para que a família continuasse na atividade leiteira. Este resultado indica que, da atual geração de famílias de produtores de leite, à razão de uma em cada quatro, aproximadamente, correm o risco de saírem da atividade, após aquela geração.

Estes dados corroboram com resultados obtidos em pesquisas de Stock et al. (2011), que mostram que no período de 2000 a 2009, no Brasil, o número de estabelecimentos de leite cresceu à taxa negativa de 3,2% ao ano. Os dados sobre a evolução do número de fazendas produtoras de leite no período apresentaram uma variação negativa de 25% (STOCK et al., 2011), valor bastante aproximado dos resultados da pesquisa de campo, em relação à presença de sucessor nas propriedades entrevistadas.

Conclui-se que há uma urgente necessidade de união de esforços, entre os órgãos de pesquisa, ensino e extensão, para que, a partir da compreensão deste cenário, sejam formuladas propostas de ações voltadas à juventude rural, na busca de favorecer a sua permanência no campo, com dignidade e renda compatíveis com a pesada carga de trabalho, que diariamente é realizado pelos produtores de leite.

## Referências

BERNARDO, W. F. **Pluriatividade entre produtores de leite de Guiricema e Ubá: reflexões para a ação extensionista**, 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

---

BERNARDO, W. F.; TORRES, J. B. Aspirações de jovens rurais na era da Modernidade: permanência ou saída do meio rural. In: ANDRADE, P. J. M.; TORRES, R. de A.; ZOCCAL, R.; FERNANDES, E. N. **Tecnologias e programas para a sustentabilidade da pecuária leiteira da Zona da Mata Mineira**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2010. p. 11-24.

BRITO, J. R. F.; PINTO, S. M.; SOUZA, G. N. de; ARCURI, E. F.; BRITO, M. A. V. P.; SILVA, M. R. Adoção de boas práticas agropecuárias em propriedades leiteiras da Região Sudeste do Brasil como um passo para a produção de leite seguro. **Acta Scientiae Veterinariae**, v. 32, n. 2, p. 125-131, 2004.

CAMILOTTO, A. H. G. **Fatores condicionantes da permanência na atividade leiteira de produtores da Zona da Mata Mineira**. 2011. 81 f. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG.

CARNEIRO, M. J. Herança e gênero entre agricultores familiares. **Estudos Feministas**, v. 9, p. 22-55, 2001.

ECHEVERRI, R.; RIBERO, M. P. **Ruralidade, territorialidade e desenvolvimento sustentável**. Brasília: IICA, 2005. 196 p.

FERREIRA, A. M.; MIRANDA, J. E. C. **Medidas de eficiência da atividade leiteira: índices zootécnicos para rebanhos leiteiros**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007. 8 p. (Embrapa Gado de Leite. Comunicado Técnico, 54.).

FURLONG, J.; MARTINS, J. R. S.; PRATA, M. C. A. **Carrapato dos bovinos: controle estratégico nas diferentes regiões brasileiras**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 6 p. (Embrapa Gado de Leite. Comunicado Técnico, 36).

GAIOSKI, L. J.; SANTOS, M.; TAKAKI, A. M.; RICKLI, A. E.; SUSKI, V. J. **Levantamento Estatístico de Produtores Participantes do Projeto "Transferência de Tecnologias de Beneficiamento e Industrialização de Leite em Estabelecimentos Familiares com Produção de Leite"**. Guarapuava, 2008. 9p. Disponível em: <[http://anais.unicentro.br/sec/isec/pdf/resumo\\_91.pdf](http://anais.unicentro.br/sec/isec/pdf/resumo_91.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2017.



---

GALIZONI, F. M. Terra, ambiente e herança no alto do Jequitinhonha, Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 40, n. 3, 2002. p. 561-580, 2002.

GUAL, K. et al. **Emater-MG**: Minas faz história. Belo Horizonte, 2006. 126 p.

LEITE, J. L. B.; MONTEIRO, R. A. Produção de leite em economia familiar: algumas questões de teoria e método., in: MARTINS, C. E.; FONSECA, P. C.; BERNARDO, W. F.; CÓSER, A. C.; FRANCO, P. R. V.; PORTUGAL, J. A. B.; CARVALHO, F. S. de. (Ed.). **Alternativas tecnológicas, processuais e de políticas públicas para a produção de leite em bases sustentáveis**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. p. 76-85.

MIRANDA, J. E. C.; RIBEIRO, A. C. C. L.; CAMPOS, O. F.; NOVAES, L. P. **Cria e Recria de fêmeas leiteiras: passo a passo**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 6 p. (Embrapa Gado de Leite. Comunicado Técnico, 30).

PEREIRA, M. G. C. **Papel da mulher na agricultura familiar**. 2010. 18 p. Curso de Especialização (Planejamento e Gestão Social) - UFJF, Juiz de Fora, MG.

RICCI, R. A trajetória dos movimentos sociais no campo: história, teoria social e práticas de governos. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 54, p. 53-58, nov. 2005.

STOCK, L. A.; CARNEIRO, A. V.; RESENDE, J. C. de; LOPES, V. A. Evolução da atividade leiteira nas principais regiões do mundo. **CBLeite**, Juiz de Fora, v. 5, n. 13, p. 36-42, maio 2011.

VIEIRA, J. M. Transição para a vida adulta no Brasil: análise comparada entre 1970 e 2000. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 25, n. 1, p. 27-48, jan./jun. 2008.



## CAPÍTULO 3

# O Futuro da Juventude na Agricultura: o Papel da Liderança

*Rodolfo Daldegan  
Hernan Chiriboga*

## Introdução

Em 1950, a população mundial era estimada em aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas. Havia menos competição por espaço, e tanto o meio urbano quanto o meio rural eram bem definidos. Cerca de 50 anos depois, nos anos 2000, a população mundial ultrapassou a marca dos seis bilhões de pessoas, essencialmente em função da transformação gradual da sociedade, que a cada ano, aumenta em cerca de 80 milhões de pessoas. Esse crescimento equivale à população da Alemanha sendo multiplicada a cada ano.

A expectativa média de vida, que nos anos 1950 era de 48 anos, aumentou para 68 anos na primeira década do ano 2000 (UNITED NATIONS, 2001). Neste mesmo período, um aspecto positivo foi que a mortalidade infantil caiu quase dois terços.

O rápido crescimento populacional, que se deu principalmente pela diminuição da mortalidade e pelo aumento da natalidade nos anos 1950 e 1960, além de campanhas de saúde pública, prosperidade, mudança nos hábitos culturais e também em função do aumento da população urbana, acarretou em uma nova dinâmica no que diz respeito às necessidades, às tendências e, fundamentalmente, aos desafios trazidos por esse aumento populacional.

Para o ano de 2050, a população humana está projetada em 9,3 bilhões de pessoas que, juntamente com o crescimento do consumo *per capita*, demandarão incremento considerável na produção de alimentos e de biocombustíveis.

Assim, com essa nova dinâmica impulsionada pelo crescimento populacional, o setor agropecuário é responsável por uma importante tarefa: garantir o fornecimento de alimentos e insumos agropecuários para esta crescente população, e ao mesmo tempo, assegurar que o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) seja observado e respeitado. Para se ter uma ideia, atualmente, aproximadamente um bilhão de pessoas encontra-se em estado de subnutrição (LAURANCE et al., 2014), e o desafio de alimentar essa população é posto essencialmente à África Subsaariana e à América do Sul, que dispõem de áreas para onde é projetada maior expansão e intensificação da atividade agropecuária. Como contraste, o ano de 2016 foi o primeiro ano que se constatou mais pessoas obesas do que desnutridas no mundo. Logo, o consumo de alimentos naturais age nesses dois extremos, nutrindo e apoiando uma alimentação mais balanceada, combatendo ao mesmo tempo, a desnutrição e a obesidade.



Foto: Manuela Cavacas Guimarães/ICA.

É importante observar também, que a verdadeira contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos países por vezes é subestimada, levando-se em conta somente a contribuição dos alimentos básicos, sem considerar o setor agropecuário como um todo, e suas cadeias derivadas.

---

Destaca-se, por exemplo, a contribuição do agronegócio, que em sua totalidade, inclui indústrias derivadas, fornecedores de insumos para a produção e processamento, embalagens, transporte de matérias-primas, produtos finais beneficiados, e vagas de trabalho são criadas em todo o processo de produção, sendo que, em muitos países da América Latina, o agronegócio contribui com cerca de 20% a 35% do PIB de cada país (IICA, 2010).

No Brasil, a contribuição da agricultura no PIB é ainda maior, cerca de 48%, com uma tendência de aumentar cerca de 2% em 2017.

Essas necessidades, tendências e desafios demandam observação mais criteriosa à medida que para alimentar uma população cada vez maior, depara-se com a importante questão da produção sustentável.

Estima-se que, até 2023, o consumo *per capita* de alimentos aumente, em média, 10% para os mercados de bovinos, ovinos, suínos, aves e derivados do leite. Isso significa que essa variação positiva do consumo terá que ser balanceada de acordo com os seguintes fatores:

- Disponibilidade de terras reduzida, devido à expansão urbana e outras atividades econômicas, bem como aos impactos causados pela degradação do solo, poluição e aumento das áreas suscetíveis à desertificação;
- As mudanças climáticas, que têm um efeito devastador sobre a estrutura da produção agrícola e o bem-estar nas zonas rurais. Nas zonas temperadas, as alterações climáticas envolvem janelas de oportunidade, culminando em épocas determinadas para a produção; mas no cinturão tropical, em baixa altitude e áreas costeiras, onde existem grandes problemas envolvendo a dinâmica da população rural, os impactos serão ainda mais negativos;
- A competição pela água, já que este recurso é cada vez mais escasso. Restrições importantes podem ser colocadas no setor que utiliza a maior parte da água no mundo: a agricultura. Por exemplo, nos Estados Unidos, 87% da água são usadas na agricultura e em países como México, Brasil, Indonésia e China, essa porcentagem é ainda maior (POSTEL et al., 1996);

- A nova ruralidade, para a qual se destaca uma dinamização do ambiente: a lógica exclusivamente produtivista sai do rural e entram questões como qualidade de vida, condições de acesso, inclusão, dentre outras. Tradicionalmente, os dois meios, rural-urbano ou campo-cidade, eram vistos como contrastantes, ou até opostos, porém nesse novo arranjo, ambos podem ser vistos como complementares, dando início assim, a um longo processo de mudanças e adequações nesses meios.

Outros fatores, como a desaceleração do crescimento econômico, a crise no setor financeiro, e a volatilidade dos preços, dificultam o alcançar da segurança alimentar, principalmente em países em desenvolvimento. Portanto, deve-se buscar minimizar essas ameaças e aproveitar as oportunidades, inclusive as que emergem a partir da produção agrícola e pecuária sustentável.

A produção sustentável, orientada a partir do tripé da sustentabilidade, tem como objetivo principal garantir a satisfação das necessidades humanas para as gerações presente e futura, a partir do manejo e da conservação dos recursos naturais, levando-se em consideração o fato de que, a cada ano a disponibilidade de novas áreas para plantio é diminuída, e os recursos naturais são também menos disponíveis.

A sustentabilidade na produção agropecuária é orientada por três vertentes, para as quais podem-se destacar algumas características:

- i) a vertente social, que existe devido à necessidade de qualquer ação no meio rural beneficiar não somente o produtor, mas também à comunidade, que tem como forma de subsistência as atividades relacionadas ao meio;
- ii) a vertente ambiental, que preza pela própria sustentabilidade, pela preservação dos recursos naturais e do meio em que o produtor está inserido; e
- iii) a vertente econômica, que busca assegurar ao produtor lucro sobre a atividade que desenvolve, de forma a garantir o acesso ao mínimo de conforto e bem-estar.

A juventude pode ter papel fundamental para enfrentar esses desafios, na medida em que a inovação e a reciclagem de ideias, atualmente, ocorrem principalmente no ambiente urbano. E, devido à falta de liderança dentro processo iniciado na nova ruralidade, se a juventude rural conseguir desenvolver essa habilidade isso pode ajudar a fortalecer e garantir o futuro da agricultura.



Foto: Manuela Cavacas Guimarães/IICA.

Projeto Viva o Semiárido.

Atualmente, das sete bilhões de pessoas no mundo, metade tem 24 anos ou menos, sendo que 1,2 bilhão de pessoas tem idade entre 10 e 19 anos (UNITED NATIONS POPULATION FUND, 2015). Lidar com essa faixa etária requer atenção especial, pois, para que haja o engajamento por parte dos jovens, é preciso entender alguns fatos.

No auge da crise econômica, a taxa de desemprego global, na faixa etária até os 24 anos, chegou aos níveis mais altos já registrados: aumentando de 11,9% para 13% entre 2007 e 2009. Em particular, as mulheres jovens são as que têm maior dificuldade em encontrar emprego.

No campo, onde reside cerca de 3,3 bilhões de habitantes, o que corresponde a 46% da população mundial, as taxas são ainda piores, pois



os jovens, cegos pelas luzes, às vezes ilusórias da cidade, deixam o campo em busca de uma melhor oportunidade para sua vida, e com isso acabam sendo incluídos em estatísticas de desemprego.

Estima-se, no Brasil, que cerca de 50% das pessoas que deixam o campo são jovens (IBGE, 2010), o que mostra uma problemática recorrente também em outros países.

Dentre os principais fatores que influenciam a permanência no campo ou a migração, podemos destacar a diferença entre os gêneros quanto ao acesso aos recursos financeiros, terra, oferta de emprego, sucessão e, principalmente, o acesso à educação e formação profissional. Logo, existe a necessidade de tornar o meio rural mais atrativo, e isso irá proporcionar uma forma de fazer com que a juventude fixe suas raízes no campo.

Para viabilizar esse projeto, é necessário construir um ambiente competitivo, com atividades rentáveis, oferecendo um ambiente cultural diversificado e conectado com novas informações e tecnologias.



Foto: Manuela Cavacas Guimarães/IIICA.

Projeto Viva o Semiárido.



É necessário também, investir no setor e atuar no fomento das políticas públicas específicas para o meio rural, caso contrário, repete-se o ciclo vicioso dos investimentos.

Este ciclo ocorre pela discrepância nos investimentos. Por exemplo, se temos um valor X, cerca de 70% desse montante é investido na cidade. Apenas o restante, 30%, é investido no meio rural. A consequência disso são mais obras urbanas, e logo, mais melhorias para essa população, enquanto isso, são realizadas menos melhorias para a população rural, e por isso, ocorre a migração para o ambiente urbano, diminuindo a população no campo.

Esse ciclo se repete, uma vez que o poder de voto está concentrado nas cidades, onde por vezes, as campanhas políticas são mais eficazes. Logo, o campo fica defasado em relação à cidade.



Foto: Carolina Fleury/IFCA.

A filha do sr. Cosmann, chamada Leila Cosmann, saiu para estudar, cursou Artes Cênicas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no RS, e decidiu voltar para ajudar a tocar a pequena propriedade que eles têm.

Investir no setor agrícola não é somente vantajoso para evitar o “ciclo vicioso”, como também, para erradicação da pobreza, tendo em vista que o

crescimento do PIB proveniente da agricultura é 2,7 vezes mais eficaz em reduzir as desigualdades do que o investimento em qualquer outra área da economia (BANCO MUNDIAL, 2008).

Talvez os dois fatores que mais influenciaram e modificaram a nova ruralidade são o uso de telefone celular e da moto como meio de transporte, fatores estes que diminuíram distâncias, melhoraram a comunicação e permitiram o acesso à informação e inovação.

Com o surgimento da nova ruralidade, o campo agora é entendido como continuidade da cidade, onde a juventude desempenha um importante papel nessa dinâmica, com a necessidade do desenvolvimento de liderança com uma visão global, capaz de abarcar modernidades, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável da agricultura, para segurança alimentar e para a prosperidade rural.



Foto: Carolina Fleury/IICA

Tecnologia na Agricultura Familiar.

Hoje, mudar essa mentalidade é de responsabilidade da juventude, envolvida diretamente com a agricultura, em qualquer escala. Deve-se entender que grande parte do potencial de desenvolvimento dos países

está concentrada no campo, onde existem oportunidades para reduzir a pobreza e gerar riqueza, e que os investimentos devem ser distribuídos igualmente entre áreas urbanas e rurais, pois, só assim, será possível melhorar a qualidade de vida da população.

É necessário influenciar os tomadores de decisão, para que os mesmos dediquem mais atenção aos investimentos destinados ao meio agrícola.

E, para isso, primeiro é necessário que o meio rural tenha pessoas dotadas de valores, determinadas e que sejam capazes de liderar os processos de mudança necessários.

Para alcançar este objetivo, essa liderança deve ser promovida com base na criatividade, consistência, facilitação e serviço, através da criação de espaços de discussão e troca de experiências entre os líderes nos níveis territoriais, nacionais, regionais, da criação de redes virtuais e grupos de trabalho, permitindo manter o contato e estabelecendo conexões entre os diversos atores sociais. Logo, utilizando-se destes meios, dez princípios devem ser adotados pela juventude responsável pelo processo de liderança reconhecendo seu importante papel na agricultura.

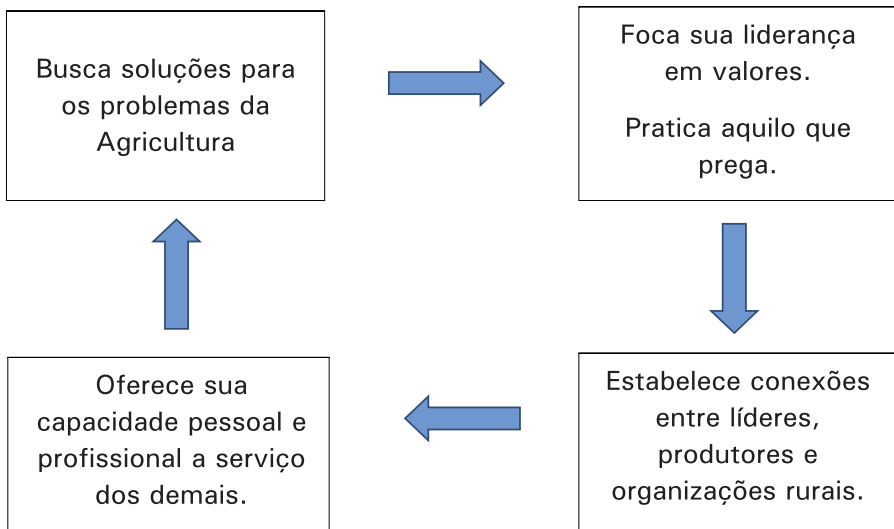


Figura1. O Agrolíder.

**Tabela 1.** Decálogo do Agrolíder.

1. Cuide de si mesmo, de sua família e dos membros de sua comunidade. Busque o bem-estar de todos, incluindo a natureza e a biodiversidade.
2. Defina uma visão e a compartilhe com a comunidade, priorizando atividades que os levem a alcançar seus objetivos.
3. Pratique desde a autoliderança até a liderança compartilhada. Se assegure de que os resultados sejam frutos do trabalho de todos.
4. Pratique uma liderança centrada em valores. Pratique o que prega.
5. Tenha coragem e não tema correr riscos. Busque alternativas inovadoras para solucionar problemas no meio rural.
6. Forme redes de colaboradores que compartilhem objetivos comuns. Estimule o trabalho em equipe com base em uma escuta ativa e no desenvolvimento da confiança.
7. Mantenha e promova boas relações e contatos com os tomadores de decisão do setor rural.
8. Incentive o desenvolvimento de talentos e empodere os membros de sua equipe. Atente -se ao talento dos demais, incentivando a inovação.
9. Procure uma contínua melhoria pessoal e também dos membros de sua equipe.
10. Tenha a capacidade de influenciar de forma positiva, sempre buscando alcançar os objetivos comuns.

## Referências

BANCO MUNDIAL. **Informe sobre el desarrollo mundial 2008: agricultura para el desarrollo.** Washington, DC, Oct. 2008.

IBGE. **Censo Demográfico.** Rio de Janeiro, 2010.

IICA (Costa Rica). **Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario.** San José, 2010.

IICA (Costa Rica). **Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo.** San José, 2009.

LAURANCE, W. F.; SAYER, J.; CASSMAN, K. G. Agricultural expansion and its impacts on tropical nature. **Trends in Ecology & Evolution**, v. 29, n. 2, p. 107-116, 2014.

POSTEL, S. L.; DAILY, G. C.; EHRlich, P. R. Human appropriation of renewable fresh water. **Science**, v. 271, p. 785-787, 1996.

UNITED NATIONS POPULATION FUND. **The state of world population 2015**: Shelter from the storm: A transformative agenda for women and girls in a crisis-prone world. Cambridge, 2015. Disponível em: <[http://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/State\\_of\\_World\\_Population\\_2015\\_EN.pdf](http://www.unfpa.org/sites/default/files/sowp/downloads/State_of_World_Population_2015_EN.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

UNITED NATIONS. **World Population Prospects**: The 2000 Revision. New York, 2001. 22 p. vol. I, Comprehensive Tables, Sales N°. E.01.XIII.8; vol II, Sex and Age Distribution of the World Population, Sales N°. E.01.XIII.9.



# Percepções de Jovens Pan-americanos sobre a Sucessão Familiar na Atividade Leiteira

*Fábio Homero Diniz*

## Introdução

As perspectivas dos jovens e o processo sucessório familiar são aspectos fundamentais para a continuação das atividades agropecuárias e do desenvolvimento rural. Neste contexto, segundo Durston (2001), existe um estereótipo muito difundido da juventude rural pan-americana: “um agricultor de 16 anos, analfabeto, funcional, que já se casou, já tem filhos e trabalha na agricultura familiar de subsistência”. Este estereótipo parece estar implícito em muitas das reflexões e propostas menos concretas feitas em relação à juventude rural e que refletem na sucessão familiar. É óbvio que não corresponde a todos os jovens rurais como será apresentado neste capítulo, nem mesmo revela uma média deles.

Entretanto, a permanência do jovem na atividade e na propriedade associada ao processo sucessório são extremamente sensíveis às questões gerais que vem sendo observada na realidade da juventude pan-americana, tais como o êxodo rural acentuado dos jovens, modernização da agricultura e as modernidades incorporadas na sociedade, políticas públicas adequadas para este grupo social específico, transição demográfica, diferenciais de educação, integração campo-cidade, renda baixa, masculinização e envelhecimento (LOBLEY et al., 2010; COSTA, 2012; DURSTON, 2001; GONZALÉZ et al., 2013; MENDONÇA et al., 2013; MAGALLANES RONQUILLO, 2016).

O foco deste capítulo não é a discussão de todas estas questões, muitas já abordadas em outros capítulos desta publicação, porém algumas que

subsidiarão as discussões relacionadas à percepção dos jovens pan-americanos obtidas no 2º Encontro Pan-americano de Jovens Produtores de Leite.

A permanência dos jovens na propriedade e o processo de sucessão estão relacionados à construção de um projeto de vida ligado ao trabalho com agropecuária e/ou residência no campo. Vários motivos levam os jovens – rapazes e moças – a assumirem a sucessão familiar de estabelecimentos produtores de leite. Essa temática está ligada ao êxodo rural, movimento de deslocamento de pessoas que ocorreu na América Latina com maior vigor nas décadas de 50 a 80 dirigidas às grandes cidades em busca de melhor qualidade de vida, muito em função da precariedade das condições na área rural (DURSTON, 2001; ALVES et al., 2011; GONZÁLEZ et al., 2013; MATOS, 2012).

Ao privilegiar a concentração urbana de bens e serviços indispensáveis ao conjunto da população, o meio rural foi relegado a um espaço de precariedade e de desigualdade em termos destes benefícios (STROPASOLAS, 2002). Neste contexto, para jovens rurais têm valido mais a pena procurar as cidades, pois nelas afloram a moda, os costumes e os pensamentos coletivos dos de sua idade, divulgados a todo o instante nos meios de comunicação (WESZ JUNIOR, 2006). Nesta dicotomia campo versus cidade, o rural geralmente aparece como símbolo do atraso; a cidade, ao contrário, o lugar do moderno, o lugar para onde os jovens desejam ir. No senso comum, constrói-se, assim, a ideia de que permanecem no campo apenas aqueles que não tiveram “oportunidade” de migrar, aqueles “que não tem jeito para os estudos”, ou os “menos capacitados” a uma vida urbana e moderna. Dessa forma, o êxodo é naturalizado e a redução da população rural é vista como um efeito de um movimento natural do progresso (CAMILOTTO, 2011; VALADARES et al., 2016). Entretanto, Valadares et al. (2016) destacam que parte significativa do êxodo rural não é somente em função do processo de urbanização, mas explicada pelo histórico da dificuldade de acesso aos serviços e às políticas públicas adequadas, e principalmente pela dificuldade de acesso à terra e à renda – questões diretamente associadas à estrutura fundiária e sistemas agrários dominantes na maioria dos países do continente americano (ORTEGA, 1992). As taxas de migração caem a partir da década



---

de 1980 muito em função da queda da fertilidade da população (ALVES et al., 2011). Além disso, o movimento dirige-se não mais aos municípios grandes, com periferias precárias para receber novos moradores, mas aos municípios médios que passam a atrair o fluxo regional de migrantes no fenômeno de desconcentração demográfica pan-americana.

Considerando que os processos de desenvolvimento se compõem de políticas públicas específicas, as mudanças no meio rural deveriam ser acompanhadas pela implementação de políticas voltadas à juventude. Mas deve-se considerar que a juventude é um estágio de vida muito particular e um conceito fluido. Para Novaes et al. (2006), a juventude é caracterizada principalmente por dois grandes elementos: a faixa etária e a similaridade de experiências de um grupo nascido em um mesmo momento histórico. Os jovens fazem parte de um segmento da população que possui necessidades individuais e coletivas não-satisfeitas, direitos não-exercidos e potenciais contribuições à sociedade não-realizadas (DURSTON, 2001).

Nesse sentido, a implementação de políticas públicas que atendam às demandas da juventude rural, bem como apoiem o processo de sucessão familiar, seja por meio da modernização das unidades de produção ou que facilitem o acesso a terra, são fundamentais para atenuar a vulnerabilidade social deste grupo (ABRAMOVAY, 2002), com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida. Durston (2001) indica que uma política de juventude deve:

1. Facilitar um diálogo intergeracional sobre os direitos da juventude e sucessão na propriedade e nas associações civis;
2. Fornecer condições para os jovens atenderem às necessidades que priorizam;
3. Empoderar os jovens com voz e direitos nos principais programas existentes;
4. Desenvolver uma reflexão permanente sobre o tema da juventude nos serviços públicos governamentais e não governamentais;
5. Considerar a educação como um recurso necessário em programas de transferência de tecnologia no campo. Se houvessem mais

---

oportunidades de educação de qualidade no campo, os jovens bem preparados em termos profissionais considerariam a alternativa de não emigrar e permanecer no campo; e

6. Criar oportunidades remuneradas para jovens educados contribuírem com o desenvolvimento rural.

Os jovens rurais pan-americanos, embora nem sempre verbalizadas, têm ideias sobre o que querem do seu futuro em termos de estudo, casamento, ocupação, autonomia, prestígio social e permanência (ou não) na propriedade. Essas ideias tornam os projetos de vida adulta e necessitam de estratégias específicas para realizá-los. Os projetos e as estratégias variam de acordo com o sexo, os recursos, a cultura local, o número e a ordem dos irmãos. Para projetos ao longo da vida, os jovens pan-americanos possuem basicamente dois tipos de estratégias, não necessariamente nesta ordem:

1. Curto prazo – o objetivo mínimo é sobreviver no dia a dia, mas geralmente também abrange estudo, trabalho, relacionamento com pais e irmãos, recreação, namoro, trabalho e desenvolvimento para a condição de adultos;
2. Longo prazo – casamento, profissão, acumulação econômica, herança, prestígio e meios de vida sustentáveis (DURSTON, 2001).

A fase juvenil de escolhas e elaboração de projetos se insere no “campo de possibilidades”, que afinal será o espaço de análise de possíveis trajetórias e biografia (VELHO, 2003). Para o autor, nas sociedades modernas os aspectos econômicos, políticos, sociológicos e simbólicos são constantemente alterados, fazendo com que as pessoas mudem seus projetos ao longo do tempo e do contexto.

Neste sentido, este capítulo tem o objetivo de apresentar a percepção de jovens pan-americanos sobre suas perspectivas de continuidade na atividade leiteira associadas ao processo de sucessão da propriedade agropecuária familiar.

---

## Metodologia

No período de 14 a 17 de setembro de 2015, foi realizado em Juiz de Fora (MG) o 2º Encontro Pan-americano de Jovens Produtores de Leite, cujo objetivo foi promover interação e a troca de conhecimentos e experiências de jovens vinculados à produção de leite das Américas. Promovido e organizado pela Fepale (*Federación Panamericana de Lechería*), OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) e Embrapa Gado de Leite, participaram do evento 230 jovens de seis países: Argentina (8), Brasil (117), Equador (6), Guatemala (3), Panamá (14) e Uruguai (22).

Entre as diversas atividades previstas na programação, entre palestras e discussões, foi realizada uma dinâmica na qual os participantes foram divididos em quatro grupos, considerando a representatividade de cada país participante no Encontro, para discutirem os temas: “Futuro do leite”, “Sucessão na propriedade”, “Sucessão nas organizações” e “Tecnologia”.

Na dinâmica “Sucessão na propriedade”, objeto deste capítulo, participaram 58 jovens com representantes dos seis países presentes no Encontro. Conduzida por facilitadores da Fepale, OCB e da Embrapa, a dinâmica consistiu na discussão e apresentação das percepções e condições dos jovens em relação a sua permanência na atividade/propriedade. Para isso, o grupo foi dividido em cinco subgrupos para facilitar as discussões e a participação de todos, devendo cada subgrupo responder à pergunta: “O que é necessário para que você permaneça na atividade/propriedade?” Após as discussões, cada subgrupo apresentou suas percepções em resposta a pergunta previamente apresentada. Em seguida, os facilitadores, juntamente com todo o grupo, organizaram a lista final com as 15 percepções/condições que os jovens participantes do evento elencaram, em ordem de importância, como as mais relevantes para promoverem sua permanência na atividade/propriedade.

Após a elaboração da lista no grupo, esta foi apresentada para toda a plenária, com a presença dos jovens dos outros grupos. Ao final, houve o consenso de todos em relação à lista apresentada.

## Resultados e Discussão

A lista apresentada em ordem de importância a seguir foi obtida por consenso dos jovens participantes do Encontro em relação às suas percepções/condições sobre a sucessão familiar na atividade/propriedade leiteira:

1. Melhores condições de vida/qualidade de vida;
2. Paixão pela atividade;
3. Remuneração econômica e valoração;
4. Fixar objetivos a curto e longo prazo;
5. Capacitação e conhecimento;
6. Plano de sucessão familiar;
7. Introdução de tecnologia na propriedade;
8. Políticas públicas;
9. Apoio e diálogo da família;
10. Especialização da mão de obra;
11. Baixo custo de produção;
12. Habilidade e competitividade;
13. Condições ambientais;
14. Potencial de rentabilidade;
15. Capacidade de tomar decisões.

Os quinze itens elencados e ordenados por prioridade pelos jovens rurais dos seis países podem ser classificados em três grandes categorias:

1. Aspectos subjetivos e dependentes de iniciativa individual e familiar  
– qualidade de vida, paixão pela atividade, condições ambientais,

---

plano de sucessão, fixação de objetivos, apoio e diálogo da família, capacidade de tomar decisões;

2. Aspectos objetivos da vida ligados ao retorno financeiro da atividade, à capacitação profissional e uso de tecnologias – remuneração econômica, baixo custo de produção, potencial de rentabilidade, capacitação e conhecimento, introdução de tecnologias na propriedade, especialização da mão de obra, habilidade e competitividade;
3. Aspectos externos à atividade e sem o controle imediato do jovem – políticas públicas.

Quanto aos motivos para permanecer na atividade leiteira e na propriedade, na primeira categoria, os jovens listaram aspectos ligados ao prazer da escolha pela atividade leiteira e pela proximidade com a natureza e boa qualidade de vida. Esses elementos estão ligados a uma escolha profissional, mas também à escolha por um estilo de vida ligado à natureza com doses de romantismo e saudosismo pela vida simples e rural. O ambiente franco de abertura e diálogo entre os membros da família atende aos demais tópicos desse item (plano de sucessão, fixação de objetivos, apoio e diálogo da família, capacidade de tomar decisões). Para os jovens, esse espaço de confiança mútuo não existe e é imperativo para criar as condições de construção dos projetos dos jovens no campo.

Já a segunda categoria reúne aspectos de renda e capacitação profissional com o uso de tecnologias. São indicativos mais ligados ao mundo real do sustento econômico-financeiro familiar e da valorização do conhecimento para garantir o sucesso do empreendimento agropecuário. Os jovens reconhecem a importância da formação profissional para seu futuro. Percebem que estão inseridos na era do conhecimento e o poder transformador da informação.

Quanto às políticas públicas, externo ao controle dos jovens, eles se lembraram e listaram como elemento importante para auxiliar o atendimento de suas necessidades como profissionais e moradores do meio rural. Boas políticas públicas interferem, por exemplo, na qualidade de vida quando podem proporcionar melhoria na comunicação (acesso a internet, telefonia), energia elétrica, transporte, educação e lazer no meio rural.

Novaes et al. (2006) chamam atenção para a fluidez do termo “qualidade de vida”, que no uso recorrente está associado à saúde e ao esporte. Para esses autores, a qualidade de vida aumenta proporcionalmente aos ganhos em equidade (relações de classe, gênero, étnicas, raciais e outras) e de democratização de uma sociedade. A saúde e o esporte são consequências desses processos estruturantes. Nesse sentido podemos entender a demanda dos jovens por qualidade de vida como um processo de âmbito individual e, principalmente, político e conjuntural. Está associado, portanto, às condições sociais e políticas de contexto presentes em uma época de uma juventude, de uma geração.

A principal percepção na continuidade das atividades rurais está relacionada justamente na qualidade de vida. Ao que parece, pelo menos no grupo participante deste estudo, é que a cidade já não atrai mais a juventude em relação a este aspecto, diferentemente do que é apontado nos estudos que justificam em parte o êxodo rural dos jovens. Isso se dá, principalmente, por algumas razões:

1. Em muitas realidades, a modernidade encontrada nas cidades já está disponível nas áreas rurais, como internet, telefonia etc.;
2. Nestes casos, as condições de infraestrutura (estradas, escolas etc.) também atendem de modo satisfatório;
3. No atual contexto das cidades grandes e médias, a sensação de segurança para a família é maior na área rural;
4. Existe um entendimento que vem se generalizando que relaciona a melhor qualidade de vida com o ambiente natural. Aliado a estas condições e que talvez seja a grande propulsora para a permanência do jovem na propriedade é a paixão pela atividade leiteira. Na verdade, o que se percebe é que no geral, os jovens que atuam nesta atividade sempre tiveram uma tendência a permanência em função da “paixão”, mas as condições negativas até então destacadas, sejam pela própria família ou pelo contexto no qual o jovem está inserido, os empurravam para o abandono da atividade e da propriedade.

---

Embora citado por diversos autores como fundamental para contrapor a vida na cidade e propiciar a permanência no campo (ALVES et al., 2011), a renda apareceu em terceiro lugar como uma condição de permanência dos jovens na atividade/propriedade. Esta percepção por parte dos jovens que participaram do Encontro de que outros fatores, como qualidade de vida e paixão pela atividade, possam ser prioritários em relação à renda/remuneração econômica corrobora com autores que indicam que fatores sociais têm peso importante na decisão do jovem em permanecer na atividade e na propriedade (ABRAMOVAY et al., 2002; CAMILOTTO, 2011).

Outro ponto ressaltado pelos participantes foi em relação ao planejamento de objetivos de curto e de longo prazo. Diversos autores corroboram, como Durston (2001), nesta necessidade atrelada às estratégias específicas, muitas vezes tácitas, utilizadas pelos jovens ao longo do tempo. Associada a esta necessidade está a busca constante por conhecimento. Neste sentido, o conhecimento torna-se um dos alicerces que possibilitam a permanência do jovem, muito em função da modernização das atividades, principalmente aquelas poupadoras de trabalho físico e de tempo. As tecnologias introduzidas na propriedade também tem objetivo de melhoria da renda, mas o principal foco é naquelas que proporcionem melhoria na qualidade de vida, seja poupando esforço físico (que refletirá nas condições futuras de saúde), seja poupando tempo (que será revertido na convivência familiar).

O planejamento da sucessão também é percebido como importante para a juventude pan-americana. Entretanto, como abordado em diversas ocasiões neste capítulo, em muitos casos, os jovens partem de suas propriedades, mas continuam na atividade, seja no arrendamento ou na aquisição de outra área por meio de política pública específica para este fim, embora esta última situação seja rara. Para isso, também destacado pelos jovens presentes no Encontro, o diálogo e o apoio da família são condições fundamentais para a sua permanência na atividade/propriedade.

A questão de políticas públicas específicas para a juventude é elementar, seja para a permanência dos jovens, seja para o desenvolvimento rural. O conjunto de políticas públicas, conforme indicado por Valadares et al., (2016), reforça a necessidade de melhoria nas condições de infraestrutura,

com ampliação significativa do acesso à energia, à água, à telefonia e à internet; ampliação do acesso e da importância das políticas sociais, em especial as transferências de renda e a previdência social e crescimento do acesso a políticas produtivas tais como crédito para compra de terras e para produção e assistência técnica. A maior parte destas políticas públicas beneficia toda a sociedade, entretanto há a necessidade de políticas públicas que considerem as especificidades deste grupo social, conforme já comentado neste capítulo.

## Considerações Finais

O 2º Encontro Pan-americano de Jovens Produtores de Leite indicou que a permanência de jovens na atividade/propriedade e o processo de sucessão familiar dependem de uma série de fatores relacionados às questões sociais, econômica, ambientais e de políticas públicas.

Entretanto, este mesmo jovem percebe a qualidade de vida e a paixão pela atividade leiteira como fundamentais para a sua permanência, mais importantes até do que a renda. Dessa forma, muitas percepções giram em torno de como promover a melhoria da qualidade de vida, como por exemplo, a introdução de tecnologias na propriedade.

O estudo apontou que a juventude pan-americana está mais propensa em permanecer na atividade/propriedade muito em função das modernidades encontradas nas cidades já estarem disponíveis em determinadas áreas rurais.

Corroborando com diversos autores sobre a juventude rural e a sucessão familiar, há a necessidade da implementação e acesso facilitado de políticas públicas específicas para este grupo social, de modo a estimular ainda mais a permanência do jovem na atividade/propriedade leiteira nos diversos países das Américas.

## Referências

ABRAMOVAY, M. et al. Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para políticas públicas. Brasília, DF:



UNESCO; BID, 2002b. Disponível em: <<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/1379>>. Acesso em: 10 ago. /2017.

ALVES, E. et. al. Êxodo e sua contribuição à urbanização de 1950 a 2010. **Revista de Política Agrícola**, v. 20, n. 2, p. 80-88, 2011.

ANJOS, F. S. dos; CALDAS, N. V.; COSTA, M. R. C. Pluriatividade e sucessão hereditária na agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento: **Anais...** Fortaleza: SOBER: Embrapa Agroindústria Tropical, 2006. 1 CD.

CAMILOTTO, A. H. G. **Condicionantes do processo de sucessão familiar entre produtores de leite da Zona da Mata Mineira**. 2011. 81 f. Dissertação (Mestrado) - UFJF, Juiz de Fora, MG.

COSTA, M. R. C.; BEZERRA, A. A.; MENDONÇA, H. F. O destino das unidades de produção familiares no meio rural: um estudo sobre a juventude no município de Morro Redondo-RS. **Revista História: Debates e Tendências**, v. 11, n. 1, p. 140 - 153, 2012.

DURSTON, J. Juventud rural y desarrollo en América Latina. In: ADOLESCENCIA y Juventud em America Latina. Cartago: Libro Universitario Regional, 2001. p. 99-116. Disponível em: <<http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Juventud/Adolescencia%20y%20juventud.pdf#page=95>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

GONZALÉZ, Y. **La construcción histórica de la juventude en América Latina: Bohemios, rockanroleros y revolucionarios**. Santiago: Cuarto Próprio, 2013.

LOBLEY, M.; BAKER J. R.; WHITEHEAD, I. Farm succession and retirement: Some international comparisons. **Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development**, v. 1, n. 1, p. 49 - 64, 2010.

MAGALLANES RONQUILLO, H. P. **Economía campesina de la cuenca baja del Guayas: sucesión en la agricultura familiar**. Caso de estudio cantón Salitre. 2016. 134 f. MS Thesis - Quito, Ecuador.

MATOS, R. Migração e urbanização no Brasil. **Revista Geografias**, v. 8, n. 1, p. 7-23, 2012. Disponível em: <[igc.ufmg.br/portaldeperiodicos/index.php/geografias/article/download/557/42](http://igc.ufmg.br/portaldeperiodicos/index.php/geografias/article/download/557/42)>. Acesso em 16 set. 2017.

MENDONÇA, K. F. C. et al. Formação, sucessão e migração: trajetórias de duas gerações de agricultores do Alto Jequitinhonha, Minas Gerais. **Rev. Bras. Estud. Popul.**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 445-463, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-30982013000200006>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ORTEGA, E. La trayectoria rural de América Latina y el Caribe. **Revista de la CEPAL**, n. 8, p. 125-148, 1992.

NOVAES, R. C. R.; CARA, D. T.; SILVA, D. M. de; PAPA, F. C. Política Nacional de Juventude: diretrizes e perspectivas. São Paulo: Conselho Nacional de Juventude; Fundação Friedrich Ebert, 2006. 139 p.

SILVESTRO, M. L.; ABRAMOVAY, R.; MELLO, M.; DORIGON, C.; BALDISSERA, I. Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar. Florianópolis: Epagri; Brasília: NEAD/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. 120 p.

STROPASOLAS, V. L. **O Mundo Rural no Horizonte dos Jovens**. 2002. 274 f. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) - UFSC, Florianópolis, SC.

VALADARES, A. A.; FERREIRA, B.; LAMBAIS, G. B. R.; MARTINS, L. R.; GALIZA, M. Os significados da permanência no campo: vozes da juventude rural organizada. In: SILVA, E. R. A.; BOTELHO, R. U. (Org.). **Dimensões da Experiência Juvenil Brasileira e Novos Desafios às Políticas Públicas**. Brasília: Ipea, 2016. p. 59–94.

VELHO, G. **Projeto e metamorfose**: antropologia das sociedades complexas. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 137 p.

WESZ JUNIOR, V. J.; ROTH, J. D.; MATTOS, V. M. M. de; FERREIRA, A. M. R. M.; TRENTIN, I. C. L. Os novos arranjos do êxodo rural: a evasão temporária de jovens agricultores familiares gaúchos. In: CONGRESSO DA

---

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento: **Anais...** Fortaleza: SOBER: Embrapa Agroindústria Tropical, 2006. 1 CD. Disponível em: <<http://EconPapers.repec.org/RePEc:ags:sobr06:144813>>. Acesso em: 10 ago. 2017.



# Juventude Rural e Sucessão Profissional no Oeste Catarinense: um Balanço Histórico e Perspectivas Atuais

*Clovis Dorigon*

*Arlene Renk*

## Introdução

Neste capítulo faz-se uma análise das mudanças sociais em torno do tema de juventude rural, da sucessão profissional e transmissão de herança, processos sociais vivenciados nas últimas décadas pela agricultura de base familiar no oeste catarinense. A escolha do oeste catarinense em particular deve-se ao fato deste ser emblemático em termos da relevância socioeconômica da agricultura familiar – em torno de 90% dos aproximadamente 80 mil estabelecimentos rurais pertencem a agricultores familiares. Nessa região, também, o tema juventude rural e sucessão profissional foi bastante estudado nas últimas décadas, o que nos permite analisar a evolução daquilo que se convencionou denominar de: o problema da sucessão hereditária e da juventude rural.

Há, ainda, breve caracterização socioeconômica da região em análise e, num segundo momento, problematiza-se a categoria sucessor, comparando/justapondo-a à de herdeiro. Isso porque se trata de dois tempos distintos. A da transmissão da herança – material e imaterial – dentro de padrões relativamente determinados culturalmente, como o predomínio até há poucas décadas da ultimogenitura, especialmente entre as famílias de origem italiana, e a sucessão profissional. Assim, se anteriormente o herdeiro era construído, atualmente, num novo contexto, tais regras não são mais necessariamente observadas. Se antes do fim de um padrão sucessório tínhamos um jogo de trocas matrimoniais que levavam ao avanço da colonização em novas terras ou exclusões de deserdados,

atualmente, a retirada de parte dos jovens em busca de outras atividades que não as agrícolas leva à crise pelo baixo índice de jovens com aspiração em permanecer na profissionalização da agricultura.

Uma questão inseparável do tema de juventude rural e sucessão é a mudança no *ethos* trabalho, questão chave para compreendermos os desafios atuais postos em relação à reprodução social da agricultura familiar, também analisadas neste capítulo. Ao final buscamos apontar algumas oportunidades de rendas agrícolas e não agrícolas para os jovens filhos de agricultores, em especial a produção leiteira, a produção de alimentos de qualidade diferenciada e a agricultura de tempo parcial.

## Breve Caracterização do Oeste Catarinense

A mesorregião oeste de Santa Catarina (Figura 1) é formada por 118 municípios (40% do número de municípios do estado).

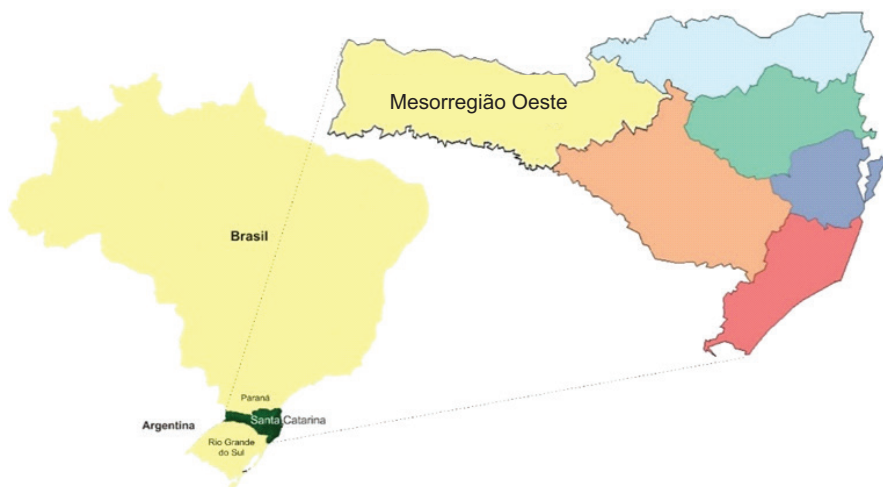


Figura 1. Imagem do Brasil e de Santa Catarina com destaque para a Mesorregião oeste catarinense.

O oeste possui aproximadamente 20% da população total e 34% da população rural de Santa Catarina. Pouco mais de 28% da sua população reside no meio rural, percentual muito acima das demais regiões do estado (Tabela 1).

**Tabela 1.** Santa Catarina - População residente por situação do domicílio – 2010.

Mesorregião Geográfica	Situação do domicílio (Mil pessoas)			Situação do domicílio (%)		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Oeste Catarinense	1.200,7	860,6	340,1	100	71,7	28,3
Norte Catarinense	1.212,8	1.063,9	148,9	100	87,7	12,3
Serrana	406,7	332,4	74,3	100	81,7	18,3
Vale do Itajaí	1.509,0	1.322,0	187,0	100	87,6	12,4
Grande Florianópolis	994,1	915,9	78,2	100	92,1	7,9
Sul Catarinense	925,1	753,2	171,9	100	81,4	18,6
Santa Catarina	6.248,4	5.247,9	1.000,5	100	84	16

Adaptado de: IBGE - Censo Demográfico, 2006.

A colonização da região foi realizada por empresas privadas, que adquiriam grandes extensões de terras do Estado e de latifundiários e as subdividiram em pequenos lotes, denominados de “colônia”, em geral com áreas de aproximadamente 24,2 hectares – ou 10 alqueires -. Segundo o Censo Agropecuário 2006, a região tem 82,1 mil estabelecimentos agropecuários, 89,4% dos quais de agricultores familiares, percentual acima da média catarinense, da Região Sul e do Brasil, conforme podemos observar na Tabela 2. A área média dos estabelecimentos agropecuários dos agricultores familiares da região é de apenas 16,1 hectares.

**Tabela 2.** Número e Área dos estabelecimentos agropecuários – 2006.

Discriminação	Número (mil unidades)			Área (milhões de hectares)		
	Total	Agricultura familiar	Part. %	Total	Agricultura familiar	Part. %
Brasil	5.175,6	4.366,3	84,4	333,7	80,1	24,0
Sul do Brasil	1.006,2	849,7	84,5	41,8	13,1	31,3
Santa Catarina	193,7	168,5	87,0	6,1	2,6	43,6
Oeste	82,1	73,5	89,4	2,1	1,2	57,6

Adaptado de: IBGE - Censo Agropecuário, 2006.

A policultura foi, historicamente, uma das características dos sistemas agrícolas da região, associando lavouras e pecuária (suínos e aves), atualmente produzidos para as grandes indústrias agroalimentares. O oeste catarinense é conhecido nacionalmente por ter desenvolvido o mais importante polo de produção-transformação de carne suína e de aves da América Latina. Atualmente a região abriga algumas das principais empresas produtoras de proteína animal do mundo, tais como a BRF, JBS, Aurora, dentre outras, as quais são grandes *players* globais do setor de alimentos. A presença deste grande complexo de indústrias agroalimentares na região tornou-a reconhecida nacional e internacionalmente como grande produtora de derivados de proteína animal. Assim, a imagem da região frente ao restante do País está associada à produção de alimentos processados. Na origem de tais empresas está uma agricultura familiar diversificada, que

lhes fornece matéria prima. Salienta-se que, mais recentemente, o local tem atraído laticínios como a Piracanjuba, e as empresas BRF, JBS e Aurora passaram a investir no processamento de lácteos.

Porém, a partir de meados da década de 1980 as empresas agroalimentares de grande escala iniciaram um intenso processo de concentração da produção da matéria prima, especialmente na suinocultura, levando à retirada de milhares de produtores desse mercado. Tal exclusão gerou o colapso nos sistemas de produção das pequenas propriedades rurais, pois os grãos produzidos em suas áreas, ao serem transformados em ração para os suínos, agregavam valor e viabilizavam economicamente esses estabelecimentos. Os dejetos das criações, por sua vez, eram utilizados na adubação das lavouras de milho, fechando assim um ciclo sustentável.

Com o fim da suinocultura e a queda dos preços das *commodities*, especialmente dos grãos, a agricultura de base familiar entra em crise, a qual afeta não apenas o meio rural, mas se estende ao conjunto da região, uma vez que as pequenas cidades do oeste catarinense são fortemente dependentes da agricultura.

No período 1991-2000, enquanto a população total da região cresceu apenas 6,2%, a rural decresceu 20,1%. Já os dados estaduais apresentam variações diferenciadas, pois a população total aumentou em 17,9% e a rural teve uma redução de 14,6%. No período 2000-2010 repetiu-se esse comportamento, enquanto a população total da região cresceu apenas 7,5% e a rural decresceu em 17,9%, no estado a população total cresceu 16,7% e a rural decresceu 12,1%. Em números absolutos, o meio rural do Oeste de Santa Catarina perdeu 178 mil pessoas 1991 e 2010.

## **Breve Histórico das Principais Pesquisas em Torno de Tema de Juventude Rural e Sucessão no Oeste Catarinense**

Abramovay et al. (1998) conduziram um dos trabalhos pioneiros na região relacionados ao tema da juventude e sucessão. Realizada numa microbacia



hidrográfica no município de Saudades, situado a 70 km de Chapecó, a pesquisa valeu-se de um estudo socioeconômico prévio feito naquele município, classificando os agricultores em três categorias socioeconômicas: consolidados, em transição e em exclusão<sup>1</sup>.

Essa classificação socioeconômica permitiu aos pesquisadores fazer cruzamentos e comparações entre a condição socioeconômica da família com os temas de juventude e sucessão hereditária, cujos dados quantitativos foram levantados pela aplicação de questionário fechado junto a 53 famílias, sendo que, os pais, rapazes e moças foram entrevistados separadamente para que as respostas dos pais não interferissem na de seus filhos e vice-versa. O objetivo era buscar qual a visão dos pais, dos filhos e filhas a respeito dos processos sucessórios pelos quais aquela geração de agricultores deveria passar.

Dentre as principais conclusões desse trabalho, destaca-se o fim do padrão sucessório dominante baseado no minorato, ou seja, entre aquelas famílias de agricultores classificadas como consolidadas metade dos entrevistados afirmaram que o filho mais jovem seria o sucessor. Das famílias classificadas como em transição, esse valor foi de 31%, enquanto as em exclusão, apenas 16%. Esse padrão desaparece sem que seja substituído por outro, o que leva à crise no processo sucessório, pois a ausência de regras de sucessão e da falta de diálogo a esse respeito entre pais e filhos leva à postergação na definição do sucessor e, conseqüentemente, a não realização dos investimentos necessários para manter a propriedade viável economicamente. Os autores também observam que tal indefinição leva ao desestímulo de potenciais sucessores a prosseguir na profissão dos pais, levando-os a migrarem para a cidade.

<sup>1</sup>a) Agricultores consolidados: agricultores cuja atividade agrícola permite, além da produção social da família, algum nível de investimento e acumulação. Estão nessa situação as famílias que obtêm Renda da Operação Agrícola (ROA). O ROA mensura a eficiência global da propriedade em gerar lucros com seus ativos disponíveis (<http://bibliotecadeindicadores.com.br/indicador/taxa-de-retorno-sobre-o-ativo-total-roa?cod=66>);

b) Agricultores em transição: agricultores que, embora capazes de viver da atividade rural, a renda obtida não lhes permite realizar investimentos. Os ganhos líquidos variam de US\$ 2,400 a US\$ 4,200/ano;

c) Agricultores em exclusão: aqueles cuja renda (abaixo de US\$ 2,400 família/ano) não é suficiente para viver apenas das atividades realizadas no estabelecimento agrícola (SILVESTRO et al., 2001).

Os pesquisadores identificaram um importante viés de gênero relacionado ao êxodo dos jovens. Se entre os rapazes entrevistados 64% responderam que o futuro desejado e provável estaria ligado à agricultura (80% entre consolidados; 72% entre os em transição e 40% entre os em exclusão), Já entre as moças, esse percentual cai para 25% (33% entre os consolidados, 20% entre os em transição e 20% entre os em exclusão).

Essa primeira pesquisa subsidiou a realização de outra de maior amplitude (SILVESTRO et al., 2001) realizada em 10 municípios representativos da região, e selecionada a partir de uma amostra representativa de um universo de 75 mil unidades familiares. Assim, foram aplicados questionários fechados em 116 famílias, das quais 21 classificadas como capitalizadas, 46 em transição e 49 descapitalizadas, divisão essa feita a partir de critérios estatísticos e selecionadas mediante sorteio. Essas famílias foram selecionadas entre as quais contavam com a presença de pelo menos um rapaz e uma moça com idade entre 13 e 29 anos. A pesquisa confirmou o viés de gênero já levantado na pesquisa anterior: se 69% dos jovens desejavam seguir na profissão de agricultores, entre as moças essa proporção caía para apenas 32%. A pesquisa identificou também que pelo menos 12% das propriedades do oeste catarinense não contavam com sucessores.

Silvestro et al. (2001) constataram também que, além do esvaziamento demográfico e o conseqüente enfraquecimento econômico e político regional, a população que migrava para outras regiões era majoritariamente composta por jovens e, dentre estes, os que possuíam um nível de escolaridade maior. Entretanto, o êxodo de jovens e, dentre estes de mulheres, não está associada apenas às questões econômicas, mas aos impasses relacionados à questão da sucessão hereditária e do viés de gênero relacionadas à agricultura.

Renk (2000) em estudo de caso, realizado em Palmitos, analisou os padrões de transmissão intergeracional de herança e as estratégias acionadas na contemporaneidade pelas famílias dos agricultores e observou clivagem étnica. Historicamente, face ao prestígio de ser agricultor nas décadas anteriores, a prática tradicional era o deserdamento clássico das mulheres da terra, que foi mais acentuado entre as mulheres descendentes de

italianas. Entre as descendentes de alemães, conforme o grau de capitalização familiar, poderia ter acesso à terra, por ocasião do casamento, mas não na mesma proporção do grupo masculino. De qualquer forma, cabia às mulheres, no circuito das trocas matrimoniais, o casamento com herdeiro de terras. O deserdamento feminino da terra era naturalizado. Àquelas deserdadas da terra, de acordo com a posse familiar, recebiam uma novilha, uma máquina de costura e enxoval, para o início da nova vida. Conforme as condições familiares, havia a aquisição de terra aos filhos, por ocasião do casamento, deixando intacta a morada paterna. Esses deserdados da morada paterna migravam para as novas frentes de colonização, enquanto havia disponibilidade imobiliária.

Havia um esforço familiar coletivo na obtenção de terras, por ocasião do casamento, respaldando a crença de que ser agricultor era a melhor profissão do mundo. A morada paterna, mais valiosa que uma terra a ser domada e com benfeitorias a serem construídas, era destinada ao ultimogênito, ou seja, era o sistema do minorato. Este a recebia como contrapartida pelo cuidado aos pais na velhice. As políticas públicas, tais como a Previdência Social, com a Constituição de 1988 assegurando a aposentadoria às agricultoras aos 55 anos e aos homens aos 60, no valor de um salário mínimo, contribuíram para que muitos dos pais abdicassem mais cedo da administração da propriedade em favor do herdeiro/primogênito, o que não ocorria anteriormente.

O acesso à educação, nas décadas recentes, tem mudado o perfil, principalmente da camada feminina. Estas apresentam maior maleabilidade no ingresso às instituições de ensino médio e superior, mesmo que à custa de seu trabalho, compatibilizando as atividades acadêmicas com as laborativas. A retirada da propriedade, em tempo parcial ou integral para estudar, mesmo que custeado pela estudante, é frequentemente interpretado pelos pais como abdicação da herança, ou seja, “fulano ou fulana recebeu estudo”. Formulam interpretações favoráveis, tais como “a terra o banco come [hipoteca], o estudo ninguém tira”, que coincide ao momento de escassez de terras e do alto valor destas.

Paralelamente, observou-se que o anterior prestígio da profissão de agricultor perdeu a aura e, uma das formas de evidência, é a migração dos jovens em busca de atividades profissionais na área urbana. Se o

ultimogênito, anteriormente era favorecido com a herança paterna, neste momento passa a ser avaliado como “prisioneiro”, com a responsabilidade pelo cuidado paterno que, se o código de honra for respeitado, permanecerá na propriedade enquanto estiverem vivos. Como mencionado, o papel da Previdência Social também contribui para mobilidade demográfica dos idosos, muitos dos quais, após a aposentadoria, deslocam-se às áreas urbanas em busca de recursos médicos e qualidade de vida.

A pesquisa deixou evidente que nas décadas anteriores os jovens consideram destino a permanência na agricultura e esta era uma atividade prestigiosa. Nos últimos anos, considerados pelos agricultores como momentos de crise, coincidindo com a escassez de terras e a oferta de atividades remuneradas no mundo rural, antes desconhecidas (aliadas com as possibilidades oferecidas pelo capital escolar), a permanência na agricultura e a herança da propriedade não contam com o viés positivo.

Renk e Cabral (2002) estudaram a migração internacional dos jovens rurais como evento prestigioso. O estudo centrou-se na área rural do município de Itapiranga e adjacências, caracterizada pela colonização etnicamente homogênea de descendência alemã e católica. Parte da população migra de modo informal, principalmente as mulheres, em clara recusa de permanecer na agricultura e de casar-se com agricultor no Brasil. Na Alemanha inserem-se em atividade informais, ou casam-se com camponeses celibatários alemães. Ressalte-se que o mercado matrimonial camponês alemão apresenta-se em crise, com baixa densidade de mulheres nativas na área rural. As mulheres brasileiras, falando língua ou dialeto, com fenotipia similar à alemã, não encontram problemas de adaptação. Entre Brasil e Alemanha circulam fotos, vídeos e outros meios de comunicação, bem como visitas, apontando as boas intenções das partes. O evento também é prestigioso porque as jovens retornam às terras ancestrais e reafirmam os vínculos entre aqueles que emigraram há séculos ou décadas e aquelas que entram recentemente.

Associações étnicas e de profissionais de técnicos agrícolas do Rio Grande do Sul tem organizado circuitos de recrutamento de jovens em vias de concluir ou que concluíram o curso de técnico agrícola ou similar para a realização de estágio na Alemanha. Há alguns anos o estágio era para rapazes e moças,

neste momento é tão somente para rapazes. Dentre os requisitos para a inscrição há necessidade do custeio da passagem, falar alemão (língua ou dialeto), saber dirigir automóvel e escolaridade. Há alguns anos o estágio, que formalmente não apresenta os requisitos de estágio, mas um período de aprendizado em propriedade familiar, era de dois anos. Depois passou para um ano. Os jovens com reduzida inserção geográfica, aspiram ao estágio, pela possibilidade de uma viagem a outro continente, pelos conhecimentos que poderão adquirir e o alargamento de horizontes.

O que cabe reter aqui é a inserção do jovem na realidade alemã. Em primeiro lugar, descobrirá que apesar de no Brasil ser considerado alemão ou descendente de alemão, na Europa sua condição é de originário de país periférico e será tratado como tal. Posteriormente, entenderá que aprenderá muito, mas é provável que esteja substituindo um trabalhador nativo na propriedade. Em terceiro lugar, quando retorna ao Brasil, o evento prestigioso, porque poucos de sua comunidade o fizeram, se deparará com a negativa do pai em aplicar na propriedade o que aprendeu no estágio, razão pela qual a grande maioria opta por sair da propriedade e trabalhar nas cooperativas da região.

Na migração em atividade urbana esses jovens incorporam e acionam a campesinidade (WOORTMANN, 1990) internalizada, trazendo consigo as vivências e experiências por onde andaram.

Stropasolas (2002) realiza um estudo de caso em município da região e analisa as representações dos “grupos sociais ‘esquecidos’ no espaço rural, os ‘outros’ na agricultura familiar, particularmente mulheres e jovens”. Conclui que, em busca de direitos de cidadania, os filhos e filhas de agricultores

“transitam entre diferentes espaços sociais da sociedade, construindo uma matriz valorativa diversa e, muitas vezes contraditória. Em decorrência, ampliam o conceito de rural até a sede das pequenas cidades e complexificam, para quem vem de fora, os conceitos tradicionalmente atribuídos ao rural e ao urbano, sobretudo pelos agentes e instituições externas” (STROPASOLAS, 2002).

Mais recentemente, em pesquisa realizada por Renk e Dorigon (2014) entre os anos de 2010 a 2012, em quatorze municípios da região oeste de Santa Catarina que compõem a Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR)

de Maravilha, foram analisadas as categorias juventude e trabalho à luz das mudanças modernizantes em curso no mundo rural nas últimas décadas. Os autores constataram que há uma importante modificação no *ethos* trabalho na agricultura. Historicamente a categoria trabalho era constitutiva da própria identidade dos agricultores do oeste catarinense. E por trabalho entendia-se trabalho duro, pesado, desenvolvido de sol a sol. Assim, a penosidade levaria o agricultor à auto exploração de suas forças plenas e marginais do trabalho (TEPICHT, 1975). Dentre os descendentes dos colonos de origem alemã havia um ditado que enaltecia a penosidade do trabalho: *o trabalho adoça a vida*. Atualmente os filhos desses descendentes vão dizer o contrário: *o trabalho (na agricultura) estraga o corpo*, o que simboliza a recusa da condição camponesa (RENK; DORIGON, 2014).

Assim, para as gerações anteriores de agricultores, o trabalho familiar era ancorado na auto exploração, na intensividade do trabalho, da poupança e investimento nas atividades produtivas. Estes valores eram avaliados positivamente, como se os camponeses fossem os únicos a trabalhar (RENK, 2000; RENK; DORIGON, 2014). Embora a subalternidade fosse inerente à condição de camponês, ao mesmo tempo essa condição era associada à liberdade, se opondo à condição de assalariados rurais ou urbanos, pois estes deveriam se submeter às ordens do patrão, contrariamente à autonomia camponesa.

Entretanto, nas últimas décadas o meio rural vem passando por importantes mudanças estruturais. Dentre estas destacam-se o deslocamento da fronteira agrícola para o Centro-Oeste do Brasil, a introdução de contratos de integração entre indústrias agroalimentares e agricultores, a concentração da produção das criações de animais (suinocultura e avicultura), a universalização do ensino fundamental e nucleação da educação, a expansão do ensino superior, a maior fluidez das fronteiras entre o mundo rural e urbano, maiores oportunidades à pluriatividade, maior facilidade de locomoção e o acesso à novos meios de informação e de comunicação - televisão e, mais recentemente, o acesso à telefonia e à internet (RENK; DORIGON, 2014).

Essas transformações no meio rural da região influenciam a recusa da geração atual de jovens a aceitar a concepção de trabalho agrícola na qual foram

socializados. Atualmente ser agricultor não é mais a única condição e passa a ser apenas mais uma opção de trabalho dentre várias outras, sobretudo o trabalho em atividades urbanas. Passam a demandar trabalho com folga semanal remunerada, com férias anuais, com jornada de oito horas, não aceitam mais a excessiva auto exploração familiar, a qual não corresponde monetariamente ao rendimento obtido. Ao contrário da geração paterna, passam a valorizar o assalariamento que, ao contrário da safra, garante renda mensal, independente de condições climáticas (DORIGON; RENK, 2016).

Ou seja, se para as gerações anteriores a condição de agricultor era associada à liberdade, atualmente liberdade é associada pelos jovens ao assalariamento. Tal ruptura intergeracional da categoria “trabalho” tem importantes impactos na sucessão familiar. Segundo a literatura a respeito do campesinato europeu, este passou por situação similar, ou seja, dos impasses dos jovens mediante ruptura com a ética camponesa e a remuneração individual (FEL; HOFER, 1969; SEYFERTH, 1992, GALESKI, 1972; WOORTMANN, 1990).

A herança é uma transmissão intergeracional da propriedade nos seus aspectos material e imaterial. O Código Civil Brasileiro assegura a paridade de herdeiros, isto é, filhos e filhas todos têm os mesmos direitos de acesso aos bens paternos. Compreende o conjunto de bens destinados à geração seguinte. Costumeiramente presta-se mais atenção à propriedade paterna. O processo de herança extrapola a esta, mas no mínimo diz respeito a ela. No entanto, costumeiramente, há padrões sucessórios nos quais o herdeiro é construído e escolhido. Fala-se em herdeiro face ao caráter da indivisibilidade da pequena propriedade, sob pena de inviabilizá-la. Neste caso, costumeiramente, houve o deserdamento das mulheres e, conforme o poder aquisitivo, o dos filhos homens, exceto de um, que se tornaria o herdeiro. O pai-administrador investe no futuro herdeiro responsabilidades, ensinamentos e delegações que o moldam para construção de *habitus* do futuro proprietário. A herança carregou, por muito tempo, o caráter de uma escolha paterna e de um destino, *fatum*, ao escolhido.

Contemporaneamente, com a escolarização obrigatória e o acesso nos anos subsequentes em oferta nos pequenos municípios e nos municípios polo, como já apontado (RENK; DORIGON, 2014), parte do grupo familiar recorre à educação como fator de sobrevivência do mundo rural e de garantia de ofício remunerado fora dele. Se outrora era uma dádiva ser contemplado com a herança da propriedade paterna, atualmente, ocorre a recusa em herdá-la e em permanecer no ofício. Daí o número de propriedades sem sucessores. Os mediadores dos agricultores, sejam eles o Sindicato, o Estado, as Cooperativas Rurais, preocupados com significativo número de propriedades sem herdeiros ou sem sucessores, investem tempo e pauta significativos na capacitação da chamada sucessão. Cooperativas regionais tem dedicado espaço e pauta para os gestores rurais e os sucessores. Oficinas, palestras, dias de campo são realizados no intento de sensibilizar os jovens para o processo da sucessão, que é observado sob o prisma da profissionalização. Poderíamos estabelecer analogia ao *continuo* (camponês a empresário) formulado por Galeski (1972), quando o sucessor profissionalizante estaria nesse polo. Ou seja, o próprio linguajar modifica, o herdeiro adquire um aspecto próximo ao de administrador, de gestor da propriedade.

## A Produção de Leite e a Juventude Rural

Dentre as opções econômicas, a atividade leiteira (presente em grande parte dos estabelecimentos agropecuários familiares, até os anos de 1980, considerada de pouca relevância socioeconômica) passa a ocupar papel de destaque. A partir de meados da década de 1990 a produção regional passou a crescer continua e significativamente e atualmente o oeste de Santa Catarina faz parte de uma região que forma uma das principais produtoras do Brasil.

Isso foi facilitado porque comparada, por exemplo, à suinocultura e avicultura, a atividade leiteira possui barreiras menores à entrada e possibilita a expansão gradual da escala da produção na propriedade rural. É também adequada ao trabalho familiar e à sua tradição histórico-cultural e possibilita o uso econômico e conservacionista dos recursos naturais.



A produção leiteira é também de grande importância econômica e social devido à sua capacidade de absorver mão de obra e de agregar valor na propriedade, ao uso de terras não-nobres e à ocupação da mão de obra, inclusive nos períodos nos quais ela estaria ociosa.

Assim, a bovinocultura leiteira surgiu como opção econômica para ampla maioria de agricultores da região. Segundo o Censo Agropecuário, em 2006, dos 82.143 estabelecimentos agropecuários existentes na mesorregião oeste catarinense 51.614 (63%) produziram e 44.254 (54%) venderam leite. São poucas as regiões do Brasil em que a atividade leiteira gera ocupação e renda para contingente tão significativo de estabelecimentos agropecuários e que uma só atividade ocupe tamanha relevância para o desenvolvimento rural.

Tal expansão da atividade leiteira deveu-se graças à modernização tecnológica e mudanças organizacionais que resultaram no aumento de produtividade e de escala de produção. Essas transformações, por sua vez, se refletem, em especial no problema da sucessão profissional e na questão de gênero na agricultura familiar do oeste catarinense, tema com importantes implicações para o futuro da atividade na região. No entanto, ainda não está claro que impactos à tecnologização da atividade causa na dinâmica social da região e quais são seus efeitos na configuração populacional rural e da família. Entende-se que não é suficiente apontar a masculinização da agricultura, de um lado, e propriedades rurais sem herdeiros, pela recusa em permanecer na agricultura. É necessário compreender como o uso das tecnologias rebatem e intersectam-se com a vida rural, aspecto fundamental para a sustentabilidade da atividade leiteira na região.

Isso porque, ao mesmo tempo que se constata o desinteresse dos jovens pelas atividades agrícolas tradicionais, observa-se parcela destes com interesse em investir na produção leiteira. Muitos deles, depois de terem trabalhado em atividades urbanas retornam ao meio rural e investem suas economias acumuladas durante o período de assalariamento na produção de leite (RENK; DORIGON, 2014). O que nos leva a interrogar a respeito das razões que levam jovens a abandonar a atividade leiteira enquanto outros passam a investir nela. Ou que condições são demandadas para

que os jovens sucedam os pais nos estabelecimentos rurais com atividade leiteira. Ou que tecnologias e mudanças organizacionais na atividade leiteira são demandadas pelos jovens para que aceitem suceder seus pais no negócio da família.

A análise da dinâmica ocorrida na mesorregião oeste ajuda explicar porque a produção de leite de Santa Catarina segue uma trajetória de crescimento sensível e constante, a taxa bem superior à da produção brasileira (IBGE, 2014). No período de 1990 a 2014, por exemplo, entre os 10 maiores produtores de 2014, o crescimento da produção catarinense só foi inferior ao de Rondônia, estado que partiu de um patamar de produção bem mais modesto, o que facilita taxas de crescimento mais significativas. Com isso, ao longo desse período, mais exatamente a partir de 2007, o estado passou a ocupar a posição de quinto produtor nacional. Em 2014 respondeu por 8,5% da produção brasileira, participação muito acima dos 4,5% de 1990, quando ainda tinha produção bem inferior à do estado de São Paulo e da Bahia (Tabela 3).

**Tabela 3.** Leite - Produção dos principais estados e do Brasil – 1990 e 2014.

Estado	(Bilhões de litros)		Var. % 1990 a 2014	Participação %	
	1990	2014		1990	2014
MG	4,291	9,367	218,3	29,6	26,6
RS	1,452	4,685	322,7	10,0	13,3
PR	1,160	4,533	390,7	8,0	12,9
GO	1,072	3,684	343,7	7,4	10,5
SC	<b>0,650</b>	<b>2,983</b>	458,7	<b>4,5</b>	<b>8,5</b>
SP	1,961	1,777	90,6	13,5	5,1
BA	0,744	1,212	163,0	5,1	3,4
RO	0,158	0,941	593,5	1,1	2,7
MT	0,214	0,721	337,7	1,5	2,1
PE	0,313	0,657	210,1	2,2	1,9
Subtotal	12,014	30,560	254,4	82,9	86,9
Outros	2,470	4,614	186,8	17,1	13,1
<b>Brasil</b>	<b>14,484</b>	<b>35,174</b>	<b>242,8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa pecuária municipal, 2014. Elaboração: Marcondes (Epagri/Cepa, dados não publicados).

Os dados recentes da Pesquisa Pecuária Municipal (IBGE, 2014) não deixam dúvida de como essa expressiva expansão da produção estadual está estreitamente ligada com o crescimento da atividade na mesorregião oeste. Ao analisarmos os dados da Tabela 4, observamos que a produção de leite na região oeste catarinense passou de 274,7 milhões de litros em 1990, para 2,2 bilhões litros em 2014, representando um aumento de 8 vezes nesse período.

**Tabela 4.** Leite - Produção por mesorregião de Santa Catarina - 1990 e 2014.

Mesorregião	(Milhões de litros)		Var. % 1990 a 2014	Participação %	
	1990	2014		1990	2014
Oeste	274,8	2.232,2	812,3	42,3	74,8
Norte	63,3	116,7	184,2	9,7	3,9
Serrana	54,8	90,2	164,7	8,4	3,0
Vale do Itajaí	144,9	260,9	180,1	22,3	8,7
Grande Florianópolis	57,8	73,4	127,0	8,9	2,5
Sul	54,8	209,7	383,0	8,4	7,0
<b>Santa Catarina</b>	<b>650,4</b>	<b>2.983,3</b>	<b>458,7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa pecuária municipal, 2014. Elaboração: Marcondes (Epagri/Cepa, dados não publicados).

Esse crescimento de produção acompanhado do aumento do preço aos produtores nos anos recentes fez com que em 2013 o leite alcançasse a 2ª posição na formação do valor bruto da produção (VBP) da agropecuária catarinense, superado apenas pelo VBP da carne de frango (IBGE, 2014).

Esse crescimento pode está relacionado, em boa parte, com mudanças produtivas e organizativas na produção leiteira dos agricultores familiares, que respondem por quase 90% do total do leite produzido no Estado.

Quanto ao número de vacas ordenhadas na região, este saltou de 221.972 em 1990 para 729.862 em 2014. Ou seja, houve um aumento de 328%. Já a produção de leite por vaca ordenhada passou de pouco mais de 1.200 litros por ano em 1990 para aproximadamente 3 mil litros em 2014, o que representa um aumento de produtividade 247% (IBGE, 2014).

Ao analisar a produção por estratos de área, em 2006 (último Censo Agropecuário) observa-se que 95,1% do volume total de leite da mesorregião oeste catarinense é produzido em estabelecimentos com até 100 hectares, sendo que destes 84,1% são produzidos em estabelecimentos entre 10 a 100 hectares.

Porém, a atividade leiteira não é imune à dinâmica da mercantilização da agricultura familiar, bem como do processo de seleção/exclusão de unidades produtivas impulsionada pela modernização da agricultura. Em pesquisa realizada entre os anos de 2013 e 2014, cujo objetivo era analisar as implicações das normatizações e recomendações relacionadas ao bem-estar animal de aves, suínos e gado leiteiro na qualidade de vida dos agricultores familiares do oeste de Santa Catarina (BONAMIGO, RENK, DORIGON, 2014; BONAMIGO, RENK, DORIGON, 2015), observou-se

---

expressiva incorporação de tecnologias na atividade leiteira na região, o que explica os aumentos de produtividade.

Muitas das novas tecnologias buscam a diminuição da penosidade e aumento da produtividade do trabalho (ordenhadeiras mecânicas, salas de ordenha modernas e mais adequadas à ergonomia, aquisição de maquinário e equipamentos para a produção de pasto e silagem). Porém, as mudanças tecnológicas ocorrem em todo o processo de produção: da alimentação, como na produção de pastagens, adoção da silagem no uso de rações; ao uso de medicamentos, estendendo-se até o melhoramento genético dos animais. E, sobretudo em investimentos que visam a melhoria da qualidade do leite (tanques de expansão para resfriamento e armazenagem do leite e instalações), para assim atender as novas demandas de qualidade do leite.

Este fenômeno de aumento de produtividade e de escalas de produção é provocado pela organização de um sistema de mercado alicerçado na implantação contínua de normas e metas de eficiência econômica que, no caso do leite, expressa-se sobretudo pela pressão da indústria e pela melhoria da qualidade imposta pela legislação em vigor. O custo para a incorporação dessas novas tecnologias exige escalas mínimas de produção para que os tais investimentos tenham viabilidade econômica. Assim, embora ainda pouco estudado, este mesmo fenômeno de aumentos de escalas e exclusão, já bem caracterizado na avicultura e suinocultura, começa a dar sinais de abranger também a bovinocultura de leite.

Ressalta-se também que a rápida expansão da atividade leiteira no oeste catarinense ocorreu a partir da presença nas propriedades rurais de pequenos rebanhos, que forneciam leite para consumo familiar e para a produção de queijo colonial, cujo excedente do autoconsumo era vendido no mercado informal, em circuitos curtos de mercado, via relações de confiança estabelecidas entre produtoras e consumidores. Tratava-se de atividade quase exclusivamente feminina e uma das poucas fontes de renda sob o controle da mulher. Entretanto, com a venda do leite, as mulheres estão deixando de produzir queijo. Em 1985 havia 37.361 estabelecimentos rurais que produziam queijo na mesorregião oeste catarinense. Este número reduziu-se para apenas 3.389 em 2006, uma diminuição de 90,9% (IBGE, 2006).

Além da venda do leite às indústrias, essa drástica redução da produção artesanal de queijo deve-se também à diminuição do tamanho das famílias, ao aumento nas escalas de produção e, conseqüentemente, pouca disponibilidade de mão de obra nas propriedades e, sobretudo, pelo aumento da fiscalização ao mercado informal (DORIGON, 2008; DORIGON; RENK, 2011; DORIGON et al., 2015).

## A Produção de Leite Frente à Questão de Gênero

Conforme já analisado anteriormente, há um importante viés de gênero em relação ao êxodo rural, com maior migração de moças que de rapazes. Por sua vez, por se tratar de uma atividade recente, a atividade leiteira e sua relação de gênero ainda foram pouco estudadas no oeste de Santa Catarina. Pesquisas realizadas no sudoeste do Paraná, região étnica e economicamente bastante similar ao oeste catarinense, apontam para a masculinização da atividade leiteira quando esta passa à condição de *commodity*. As atividades produtivas mais destinadas ao consumo familiar são normalmente desempenhadas por mulheres, enquanto aquelas de caráter comercial são predominantemente desempenhadas pelos homens (GÊNERO, 1996). Esta constatação é especialmente verdadeira no que diz respeito à produção leiteira. Quando desenvolvida sobretudo para a produção de leite e queijo para o consumo familiar tratava-se de ocupação quase exclusiva da mulher, sobretudo naquelas famílias de origem italiana. Com a expansão da bacia leiteira no sudoeste paranaense, o queijo deixa de ser produzido para a venda da matéria prima à indústria e a atividade passa ao controle masculino.

Ao analisar a produção do leite a partir da questão de gênero, Magalhães (2009) chama a atenção para um paradoxo. Com a expansão da bacia leiteira no sudoeste do Paraná há a formação de uma nova geração de pequenas cooperativas descentralizadas, resultando em importantes melhorias das condições de vida das famílias de agricultores. Entretanto, essas melhorias não se refletem na ampliação das liberdades das mulheres.

Magalhães (2009) analisa essas diferenças tomando como ponto de partida o acesso aos mercados, os quais provocariam relevantes transformações nas relações sociais do território e no ambiente familiar. Assim, a divisão de trabalho nas unidades de produção familiares provocaria a masculinização na produção e, conseqüentemente, de todo o meio rural. Isso porque tal relação de desigualdade de gênero tornaria o meio rural menos atrativo às mulheres, especialmente para as mais jovens, conduzindo o meio rural a tornar-se cada vez mais idoso e masculino.

Ainda segundo Magalhães (2009), haveria uma assimetria de gênero também no acesso às novas tecnologias, geralmente com a exclusão das mulheres do contato com técnicos, o que reforçaria ainda mais as hierarquias e a divisão de trabalho entre homens e mulheres. As mulheres teriam acesso à assistência técnica apenas quando da visita do extensionista à propriedade ou quando são realizadas reuniões na comunidade e, especificamente, quando o conteúdo da assistência técnica ou da capacitação se refere ao processamento do leite, uma atividade doméstica, ou higiene e ordenha dos animais.

Ao analisar a mudança tecnológica na produção de leite em sete municípios do sudoeste do Paraná, Menasche (2004) observa que as transformações na atividade leiteira não alterou a hierarquia entre os membros das famílias mas, com o aumento da importância econômica para as famílias, a atividade passou a ser controlada pelo homem.

Este processo de masculinização da produção de leite também foi observado em Santa Catarina por De Gradi (1999). Além de perder o controle sobre a gestão e a renda advinda da atividade, o aumento na produção de leite sobrecarregaram as mulheres. Paulilo et al. (2003) também constatam que a conseqüência mais negativa da produção especializada de leite é a perda do controle da renda pelas mulheres.

No contexto europeu, Salmona (1986; 1991; 1994a; 1994b; 2003a; 2003b; 2007; 2010) e Salmona e Vries (1973), estudaram a modernização da agricultura francesa, especialmente na atividade leiteira, com vistas a atender à racionalidade global das políticas econômicas do Estado francês

para a agricultura, colocadas em marcha a partir do pós-guerra. A autora desenvolve um estudo sistemático das consequências sobre a saúde física e mental dos agricultores franceses decorrente da implantação de políticas públicas de modernização da agricultura, processo denominado pela autora de “modernização violenta”.

Dentre os problemas de saúde gerados por tais políticas podem ser destacadas doenças psíquicas e mentais, acidentes de trabalho, exclusão progressiva das mulheres, conflitos familiares, especialmente os intergeracionais, levando a rupturas do grupo familiar, negação dos conhecimentos tradicionais dos agricultores e suas consequências nefastas sobre a valorização e a autoestima dessas populações rurais (THIOLLENT; DORIGON, 2014).

Ao discutir os efeitos da modernização da produção de leite na França, Salmona (2003a) caracteriza a produção confinada e de grande escala como a adoção de “métodos brutais de criação”. A autora analisa o manejo dos animais também a partir da questão de gênero e observa que as mulheres adotam “métodos suaves de criação no manejo dos animais” pois, diferentemente dos homens, elas não gritam, não fazem movimentos bruscos, não batem e evitam comportamentos que possam inquietá-los.

Essa diferente visão do trabalho das mulheres na relação com os animais lhe possibilitou formular críticas ao produtivismo e modos industriais de produção que, mais adiante, geraram sérios problemas tais como o mal da vaca louca<sup>2</sup>, levando à crise econômica aqueles criadores que optaram por estas técnicas industriais de criação. Já entre os produtores que prevaleceram a visão da mulher estes não foram afetados pela crise gerada pela doença, pois não adotaram as técnicas preconizadas (THIOLLENT; DORIGON, 2014).

---

<sup>2</sup>Doença neurodegenerativa do gado, conhecida como encefalopatia espongiforme bovina, surgiu na Inglaterra nos anos 1980.

## Mercados de Produtos de Qualidade Diferenciada

Como vimos, a região oeste abriga um grande parque agroindustrial de processamento de carnes de aves, suínos e de leite, e sua agricultura familiar produz artesanalmente alimentos de qualidade diferenciada, na região conhecido sob a imagem positiva de produtos coloniais<sup>3</sup>.

Em torno dos mercados de produtos coloniais está em formação uma importante rede de pequenas cooperativas. Uma pesquisa realizada em 2010 pela Epagri identificou em todo o estado 140 cooperativas e 263 associações, que envolviam 21 mil associados. Estas cooperativas e associações davam suporte técnico e organizacional a 1.894 agroindústrias familiares rurais, das quais 836 estavam localizadas na região oeste de Santa Catarina (MARCONDES et al., 2012) e buscam manter as vantagens do agricultor individual (direito à previdência<sup>4</sup>), ao mesmo tempo que permite o acesso ao mercado formal e facilita a comercialização (WILKINSON, 2014).

Do total das 1.891 agroindústrias familiares rurais, 1.647 (87,1%) são de propriedade individual, envolvem 4.333 pessoas e 244 agroindústrias são grupais (12,9%), envolvendo 2.768 pessoas. A maioria destes proprietários são os mesmos que trabalham nas agroindústrias e 80% da mão de obra provém das famílias proprietárias.

É relevante observar também que os proprietários das agroindústrias são mais jovens que os proprietários dos estabelecimentos rurais tradicionais e que 25% das agroindústrias estão sob a responsabilidade de mulheres,

---

<sup>3</sup>Entende-se por produtos coloniais os alimentos elaborados artesanalmente pelos descendentes de famílias italianas e alemãs, que no século XIX migraram para o Rio Grande do Sul e deste para o oeste de Santa Catarina no início do século XX em busca de novas terras. Trata-se de um conjunto de produtos tradicionalmente processados no estabelecimento rural pelos agricultores - os "colonos" - para o autoconsumo familiar, tais como salames, queijos, doces e geleias, conservas de hortaliças, massas, biscoitos e açúcar mascavo, suco de frutas, vinho, dentre outros (DORIGON, 2008, DORIGON et al., 2015)..

<sup>4</sup>Os agricultores no Brasil têm o direito à condição de Segurado Especial da Previdência Social, assegurada pela Constituição Federal de 1988, pela qual os agricultores se aposentam com um salário mínimo mensal, as mulheres aos 55 anos e os homens aos 60 anos. Caso os agricultores constituam uma empresa, legalmente deixam de serem agricultores para tornarem-se "empresários", sendo regidos por outra legislação. A cooperativa resolve este problema, pois se associam na condição de agricultores.



enquanto nos demais estabelecimentos rurais esta percentagem é de apenas 7,5%. Ou seja, o processamento de produtos coloniais atrai mais o interesse da população jovem e das mulheres do que a produção de matérias primas para as indústrias agroalimentares de grande escala (produção de suínos, aves, leite, grãos e fumo).

Em relação às agroindústrias organizadas por grupos de famílias de agricultores, 81% delas têm no máximo nove sócios, sendo que 51,6% delas têm entre três a cinco sócios. Outro aspecto é que, embora 87,1% destas agroindústrias sejam individuais, 595 (36,1%) delas participam de alguma forma de organização, como cooperativa ou associação. Cabe ressaltar a importante participação de jovens e de mulheres também nestas redes de cooperação: 19% destas organizações são dirigidas por mulheres e metade destas cooperativas e associações são dirigidas por pessoas com até 45 anos (MARCONDES et al., 2012). Assim a presença feminina e de jovens é maior tanto nas agroindústrias familiares rurais como nas redes de cooperativas criadas para lhes dar suporte quando comparadas às atividades agrícola ligadas à produção de *commodities*.

Destaca-se aqui, portanto, o estímulo que os mercados dos produtos coloniais dão à organização dos agricultores, em especial, a formação de redes de cooperação. Conforme analisado por Dorigon & Cerdan<sup>5</sup>, este modelo de pequenas cooperativas, mais flexíveis e descentralizadas possuem um importante potencial, não somente econômico, mas também para romper o isolamento e revitalizar o tecido social das comunidades rurais e das pequenas vilas e cidades da região. O que não significa que as cooperativas tradicionais têm uma importância reduzida. Mas estas formas descentralizadas de organização de produção incorporam aquelas famílias de agricultores que não possuem contratos de integração com as grandes empresas ou com as grandes cooperativas.

---

<sup>5</sup>DORIGON, C. ; CERDAN, C. - La valorisation des Savoir Faire au service d un territoire : les produits coloniaux de la région Ouets de l etat de Santa Catarina - Brésil. In: SEMINAIRE INTERNATIONAL EAAE-SYAL - DYNAMIQUE SPATIALE DANS LES SYSTEMES AGROALIMENTAIRES, 2010, Parma.

## Conclusão

Repertoriar e estudar a juventude rural dá a dimensão do movimento da agricultura no oeste catarinense. A complexidade dessa faixa geracional é merecedora de estudos que outrora passara despercebida e subsumida englobada na propriedade e na comunidade rural. Nas décadas recentes, os movimentos internos das propriedades, paralelos com as mudanças de concepções de trabalho, lazer, tempo livre, da vida rural, impulsionam a repensar a dinâmica desse contingente de filhos de agricultores.

É importante observar que a categoria jovens é heterogênea, seja do ponto de vista geracional, de gênero, de capital social, o que permite diferentes trajetórias, no mundo rural ou no mundo urbano.

A migração, que noutros tempos era como contingência pelo deserdamento da propriedade familiar, pode ser um aceno a novos horizontes com atividades remuneradas, algo desconhecido, mas até reivindicado na casa paterna. É na migração de curto ou longo circuito que será acionada a campesinidade enquanto internalidade, exatamente aquela que recusam exercer no ofício de agricultor. No contexto urbano recorrem ao *habitus* da agricultura, para acionar a seu favor.

Na migração tem viés de gênero, com saída acentuada de mulheres, o que resulta na masculinação da agricultura, a exemplo do que tem ocorrido no caso Bearnês, na França, estudado por Bourdieu.

## Referências

ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M.; CORTINA, N.; BALDISSERA, T.; FERRARI, D.; TESTA, V. M. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília, DF: UNESCO, 1998. 104 p.

BONAMIGO, I. S.; RENK, A.; DORIGON, C. Bem-estar animal e bem-estar dos agricultores frente aos mercados agroalimentares mundializados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 7.; ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DO CONSUMO, 3.; ENCONTRO

LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO CONSUMO, 1., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Estudos do Consumo, 2014.

BONAMIGO, I. S.; RENK, A.; DORIGON, C. Direitos humanos, direito dos animais e consumo de carne. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 17, 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SBS, 2015.

DE GRADI, A. **Relações de gênero nas famílias agricultoras associadas a mini usinas de leite no estado de Santa Catarina.** 1999. 77 f. Dissertação (Mestrado em sociologia política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

DORIGON, C. **Mercados de produtos coloniais da Região Oeste de Santa Catarina:** em construção. 2008. 437 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

DORIGON, C.; RENK, A. Juventude rural e reconversão produtiva rumo a produtos de qualidade diferenciada: trabalho, juventude rural e mudança social. In: RENK, A.; DORIGON, C. (Org.). **Juventude rural, cultura e mudança social.** Chapecó: Argos, 2014. p. 35-76.

DORIGON, C.; RENK, A. Técnicas e métodos tradicionais de processamento de produtos coloniais de “miudezas de colonos pobres” aos mercados de qualidades diferenciadas. **Revista de Economia Agrícola**, v. 58, n. 1, p. 101, jan/jun. 2011.

DORIGON, C.; RENK, A. A juventude e as transformações no mundo rural: um estudo de caso do oeste catarinense. In: CACCIA-BRAVA, A.; SEVERO, M. S. (Org.). **Juventude nas sociedades em crise.** Frutal: Prospectiva, 2016. p. 15-49.

DORIGON, C.; RENK, A.; SILVESTRO, M. L.; SILVA, C. A.; SAVIO, J. **Produtos coloniais:** tradição e mudança. Chapecó: Argos, 2015. 432 p.

FEL, E.; HOFER, T. **Proper peasant:** traditional life in a hungarian village. Chicago: Aldine Publishing Company, 1969.

GALESKI, G. **Basic concepts of rural sociology.** Manchester: Manchester University Press, 1972.

GÊNERO e agricultura familiar: cotidiano de vida e trabalho na produção de leite. Curitiba: DESER/CEMTR, 1996.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, 2006

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Pecuária Municipal 2014**. Brasília, DF, 2014.

MAGALHAES, R. S. A “masculinização” da produção de leite. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso), v. 47, p. 275-299, 2009.

MARCONDES, T.; MIOR, L. C.; REITER, J. M. W.; MONDARDO, M. **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina**. Florianópolis: Epagri, 2012. 34 p. Disponível em: <[http://docweb.epagri.sc.gov.br/website\\_cepapublicacoes/Agregacao\\_valor.pdf](http://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepapublicacoes/Agregacao_valor.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2017

MENASCHE, R. Capinar: verbo conjugado no feminino? Notas de pesquisa sobre gênero e percepções de risco na agricultura familiar. **Mneme – Revista Virtual de Humanidades**, v.11, n.5, jul./set. 2004.

PAULILO, M. I. S.; DE GRADI, A. B.; SILVA, M. M. Mulher e atividade leiteira: a dupla face da exclusão. In: PAULILO, M. I. S.; SCHMIDT, W. (Org.). **Agricultura e espaço rural em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

RENK, A. **Sociodicéia às avessas**. Chapecó: Grifos, 2000.

RENK, A.; CABRAL, V. Campesinidade e imigração internacional: novas estratégias dos jovens rurais do Oeste Catarinense. **Esboços**, v. 10, n. 10, p. 9-28, 2002.

RENK, A.; DORIGON, C. (Org.). **Juventude rural, cultura e mudança social**. Chapecó: Argos, 2014.

RENK, A.; DORIGON, C. (Org.). Trabalho, juventude rural e mudança social. In: RENK, A.; DORIGON, C. (Org.). **Juventude rural, cultura e mudança social**. Chapecó: Argos, 2014, p. 15-33.

RENK, A.; DORIGON, C.; BAGNARA, M. Juventude rural e mudança social. In: RENK, A.; DORIGON, C. (Org.). **Juventude rural, cultura e mudança social**. Chapecó: Argos, 2014. p. 77-138.

SALMONA, M. Dépressions et suicides dans le monde des petits paysans. **Rhizome Bulletin National Santé Mentale et Précarité**, n. 28, p. 5-9, oct. 2007.

SALMONA, M. Des paysannes en France: violences, ruses et résistances. **Cahiers du Genre**, n. 35, p. 117-140, 2003a.

SALMONA, M. **Les champs de la détresse**. Disponível em: <<http://www.agrobiosciences.org/IMG/pdf/salmona-44-47.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2003b.

SALMONA, M. **Les cultures techniques et le travail des paysans français face aux politiques publiques de vulgarisation et d'incitation économique**. 1991. 424 p. Thèse (Doctorat d'État) – Université Paris X, Nanterre, Paris.

SALMONA, M. **Les paysans français**: le travail, les métiers, la transmission des savoirs. Paris: L'Harmattan, 1994a. 372 p.

SALMONA, M. **Métis-paradoxe**: qualification ou expropriation de l'intelligence de la production: bureaucratie et avatars de la vulgarisation de la science en agriculture. Nanterre: Université Paris X, 1979. 39 p.

SALMONA, M. Pensée de l'action avec la nature et le vivant: la Métis et Jean-Pierre Vernant. In: CLOT, Y.; LHUILIER, D. (org.). **Agir en clinique du travail**. Toulouse: Érès, 2010. p. 185-202.

SALMONA, M. La face cachée du développement. Paupérisation culturelle et sociopathologie du développement rural. In: MACLOUF, Pierre (org.). **La pauvreté dans le monde rural**. Paris: A.R.F; L'Harmattan, 1986. p.339-254.

SALMONA, M. **Souffrances et résistances des paysans français**. Paris: L'Harmattan, 1994b. 254 p.

SALMONA, M.; VRIES, H. de. **Un homme au travail**: résultats d'une étude exploratoire de psycho-économie sur le travail et la personnalité de l'éleveur ovin. Nanterre: Université Paris X, 1973. 87 p.

SEYFERTH, G. As contradições da liberdade: análise de representações sobre identidade camponesa. **RBCS**, n. 8, p. 78-95, 1992.

SILVESTRO, M. L.; ABRAMOVAY, R.; MELLO, M. A.; DORIGON, C.; BALDISSERA, I. T. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: NEAD/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. 102 p.

STROPASOLAS, V. L. **O mundo rural no horizonte dos jovens**. 2002. 275 f. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

TEPICHT, J. **Marxisme et agriculture**. Paris: Armand Colin, 1975.

THIOLLENT, M. J.; DORIGON, C. Estudo das condições de vida, trabalho e saúde de produtores rurais: a contribuição de Michèle Salmona. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 3, p. 376-387, 2014.

WILKINSON, J. Prefácio. In: ESTEVAN, D. O.; MIOR, L. C. (org.). **Inovações na agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina**. Florianópolis: Insular, 2014. p. 9-11.

WOORTMANN, K. Com parente não se *neguceia* – o campesinato como ordem moral. **Anuário Antropológico**, n. 87, 1990.

## CAPÍTULO 6

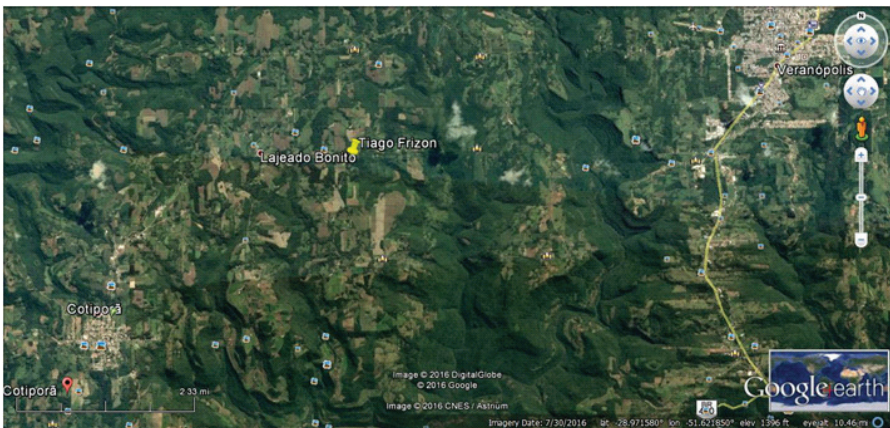
# Evolução e Sucessão na Propriedade Leiteira

*Tiago Pitol Frizon*

## Introdução

A propriedade da Família Frizon está localizada no município de Cotiporã na região serrana do Rio Grande do Sul. A região é de relevo montanhoso, cortada por vales com mata preservada (Figura 1).

Atualmente a família dedica-se à produção de leite e à terminação de suínos, tendo como foco a atividade leiteira (Figura 2).



**Figura 1.** Vista geral da região.  
Fonte: Google Earth.



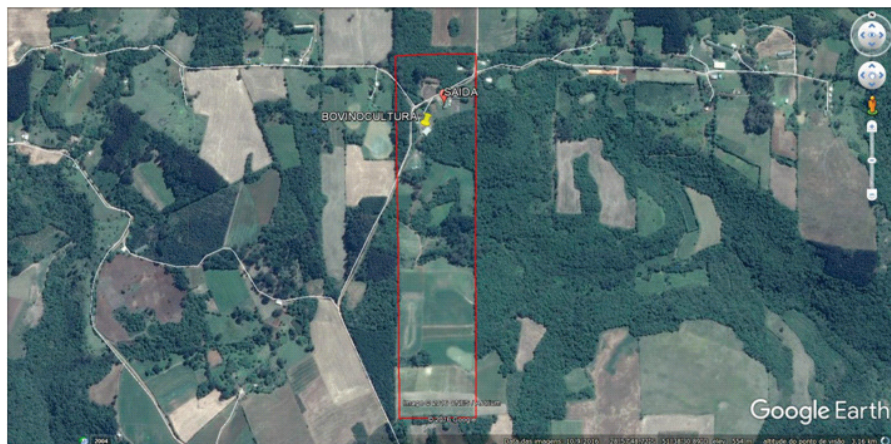


Figura 2. Vista da área principal da propriedade.  
Fonte: Google Earth.

## Sucessão

A minha sucessão começou em 2006, logo após ter me formado técnico em agropecuária. Para entender melhor vou contar um pouco sobre a minha família.

A família Frizon sempre esteve ligada à produção de leite, inicialmente apenas para o consumo e com pouco uso de tecnologias, pois, por não ser a base do sustento, não era vista como uma atividade que poderia gerar lucros.

Quando meu pai e minha mãe se casaram em 1986, meu avô havia falecido apenas há um ano e meu pai, por ser o filho mais novo e como costume da época, ficou na casa da família morando e cuidando da minha avó. Junto com ele havia três irmãos solteiros que moravam na propriedade e, desses, dois trabalhavam na propriedade.

A propriedade contava com uma área de 50 hectares, sendo que, desses, utilizavam-se cerca de dez hectares para plantio de milho, outros dez hectares para produção de tungue (*Vernicia fordii*), planta nativa da Ásia, com grande potencial para extração de óleo, a qual era muito utilizada na região para extração de óleo e que hoje ainda se utiliza para produção de biodiesel. O restante da área era de mata e poteiros para a criação dos animais.



---

As mudanças na nossa propriedade começaram em 1986, quando foi construído um aviário para trabalhar com terminação de frangos. Nessa época, já se trabalhava com criação de suínos, sendo que essa sempre foi a principal atividade da família e com o cultivo de milho, que era produzido na propriedade e servia como alimento para os suínos. Era realizado o ciclo completo desde as matrizes até a terminação.

E nessa mesma época, em 1986, também foi adquirido o primeiro trator, o qual ajudou muito no trabalho com a terra, pois até então, tudo era feito com o uso de tração animal (juntas de bois).

No ano do meu nascimento, em 1988, foi também o ano que a Cooperativa Santa Clara começou a coletar leite na região. Foi quando, meu pai associou-se para vender o pouco de leite que era o excedente do consumo da família. Minha mãe conta que na época vendia-se algo entre 10 L a 15 L de leite por dia, tirados das vacas do nosso rebanho, vacas essas mestiças, comuns na nossa região e que se alimentavam apenas da grama dos poteiros; continuando a atividade leiteira sem investimento e com pouco aumento da produção.

Tendo os suínos como a principal fonte de renda da propriedade, ampliou-se a pocilga em 1990 e passou-se a fazer apenas a terminação dos mesmos, os quais eram entregues na Cooperativa de Suinocultores de Encantado. Visando uma maior rentabilidade e melhores resultados, em 1995 construiu-se mais uma pocilga, totalizando 600 suínos por lote, ficando sob a responsabilidade dos meus tios o manejo desses suínos.

Nesse período, minha avó ficou muito doente e necessitava de atenção diária. Meu pai passou a cuidar das vacas e minha mãe, que cuidava do meu irmão mais novo nascido em 1992, também passou a cuidar da minha Vó, que veio a falecer no ano de 1998.

Acompanhando meu pai no dia a dia no estábulo, comecei a me interessar por produção de leite e passei a gostar dos animais.

Em 1998, nasceu a primeira terneira de inseminação artificial da propriedade, sendo que essa nasceu apenas com um cotoco de rabo

---

e eu sendo criança, acreditei que todas as terneiras de inseminação artificial nasceriam sem o rabo. Nessa época, foi adquirida uma ordenha balde ao pé, para facilitar os trabalhos na ordenha.

Em 2000 foi realizada uma reforma no aviário e meu pai queria ampliá-lo, desistindo das vacas, pois considerava a produção de leite um trabalho pouco rentável e muito trabalhoso, além do que, nessa época, a família já trabalhava com o cultivo de verduras, que passou a ser de grande importância para nossa família.

A produção de leite era baixa, tanto por animal quanto em volume. Em 1999 encerrou-se o ano com uma média de 60 L de leite por dia, o qual inviabilizava qualquer investimento, sendo que a opção era desistir.

O que começou a mudar essa perspectiva foi um curso, que meu pai participou, sobre produção de alimentos, realizado em 2001, pela Cooperativa Santa Clara. A partir desse momento, começou-se a melhorar a alimentação dos animais e logo em 2002 teve outro curso sobre produção de leite e nesse fui eu quem participou. Nesse curso comecei a entender sobre genética e evolução do rebanho, sanidade e manejo reprodutivo. Nesse ano conseguimos produzir mais de 100 L de leite por dia, sendo que o leiteiro recolhia o leite a cada dois dias e o resfriador de imersão tinha capacidade de 200 L. Estávamos com leite a mais e a opção era diminuir ou investir em novo resfriador. Após esse curso e já com ideia de trabalhar na propriedade, consegui convencer meus pais a comprar um resfriador de expansão direta com capacidade para 650 L, sendo que a ideia era comprar um menor, pois não se acreditávamos em conseguir produzir mais de 300 L por dia. Mas como não conseguimos encontrar um menor no mercado, compramos esse para 650 L.

Com a vontade de permanecer na propriedade, em 2003 iniciei o ensino médio no Colégio Agrícola de Veranópolis, onde estudava de manhã, e à tarde voltava para casa e ajudava na produção do leite. Nessa época a família trabalhava com a terminação de suínos, com a terminação de aves e com o cultivo de hortaliças, sendo que as principais eram repolho e cebola, ficando assim a produção de leite como a quarta fonte de renda da propriedade.

---

Pensando em assumir o leite, após concluir o ensino médio, comecei a inseminar todas as vacas e a criar todas as terneiras, visando um aumento de produção, além de uma melhora na produtividade por animal. Como alguém que sempre gostou muito de ler, comecei a buscar cada vez mais informações sobre formas de produção de leite, tipos de manejos, estruturas necessárias e comecei a fazer o controle leiteiro corretamente. Lembro-me quando a primeira vaca atingiu 18 L por dia. Foi um grande marco para a produção.

Nesse período que estudei no Colégio Agrícola de Veranópolis, visitei muitas feiras agropecuárias. Sempre buscando conhecimento e tecnologias, além dessas feiras visitei muitas propriedades e empresas dos mais variados segmentos, mantendo sempre a vontade de trabalhar na propriedade da nossa família.

Formei-me no final de 2005 e logo comecei a trabalhar com as vacas da nossa propriedade. Em março de 2006 saí para fazer o estágio obrigatório, estágio esse para garantir o diploma de Técnico em Agropecuária. Este estágio foi realizado na Fepagro Serra – Centro de Pesquisa Carlos Gayer em Veranópolis e com isso fiquei longe de casa até junho. Na volta, me dediquei totalmente à melhoria do rebanho e das condições da propriedade.

As estruturas da propriedade eram muito deficitárias. Usávamos uma ordenhadeira balde ao pé com um conjunto de teteiras, num estábulo antigo, onde os animais entravam para a ordenha, recebiam o volumoso no cocho e logo após a ordenha eram liberadas para o potreiro onde ficavam até a próxima ordenha (Figura 3).

Encerramos o ano de 2006 com média de 227 L de leite por dia o que já foi uma grande melhoria para a propriedade. Mas, eu já sabia que para aumentar essa produção precisaria de investimento e de apoio da família.

Como todo iniciante, não foi fácil convencer meus pais a apoiar novos investimentos, “pois um jovem com 18 anos ainda não sabe o que fazer no futuro”, diziam eles. Acho que esse é o principal empecilho na sucessão das propriedades. Mas, já no final de 2006 comecei a namorar e a “criar juízo”, como se dizia.



Foto: Tiago Pilot Frizon

Figura 3. Antigo estábulo.

Com uma nova perspectiva, comecei a programar alguns dos meus objetivos, pois logo em 2007 consegui colocar 18 vacas em ordenha e como tudo era feito apenas com um conjunto de ordenha eu ficava até três horas pela manhã e três à tarde para realizar a ordenha dos animais e a limpeza dos estábulos.

Buscando uma ordenha de melhor qualidade e visando um melhor produto final, foi construída uma sala de ordenha e instalada uma ordenha canalizada com quatro conjuntos de ordenha, reduzindo o tempo de serviço para apenas uma hora por período (Figura 4).

Além da ordenha, também em 2007, foi adquirido um novo resfriador com capacidade para 2.050 L, pois o antigo já não comportava todo o leite produzido na propriedade (Figura 5).

Quando comecei na atividade leiteira, tinha uma meta de produzir 1.000 L de leite por dia, até o final de 2013, pois com essa produção e rentabilidade conseguiria pagar os investimentos necessários para o incremento da atividade.



Foto: Tiago Pitol Frizon

Figura 4. Nova sala de ordenha.



Foto: Tiago Pitol Frizon

Figura 5. Novo resfriador.



Mas, como todo produtor novo, sempre há muitos percalços pelo caminho. Com isso em 2008 perdi algumas vacas doentes por tristeza parasitária bovina e pneumonia, o que reduziu drasticamente a produção de leite da propriedade.

Devido a esses problemas, e com a queda de receita, a família, que até então não tinha um controle geral do fluxo de caixa, passou por diversos problemas financeiros. E como forma de melhorar a administração e ter um controle melhor da propriedade como um todo, passei a gerir todos os recursos, oriundos da propriedade, tendo assim um total controle do fluxo de caixa e de perspectivas de novos investimentos.

Nesse mesmo ano passei a fazer o registro dos animais na Gadolando<sup>1</sup>, sempre buscando uma melhor qualificação; além de começar a fazer o controle leiteiro oficial, pois considerava primordial ter todas as informações possíveis sobre a atividade.

Quando iniciei em 2006, o planejamento era de construir um galpão para alimentação o mais rápido possível, pois o antigo era muito desconfortável para o serviço e não comportava um aumento de animais. Mas como nem tudo segue o previsto, ao invés do galpão, em 2009 teve início a construção da nova casa para a família e com esse novo objetivo, os investimentos nas demais atividades ficaram em segundo plano. A construção foi finalizada em 2011, servindo de moradia para a família (Figura 6).

Com a casa pronta, me casei em 2012 e minha esposa veio morar na nossa propriedade e também trabalhar com os animais na produção de leite. Nessa época, tínhamos um plantel melhor, alcançando produtividades que possibilitavam vislumbrar um futuro bom para a família e, em 2011, conseguimos encerrar o ano com média de 535 L por dia, o que proporcionava uma renda razoável para a família.

Com minha esposa me ajudando e o restante da família me apoiando, decidimos parar com o plantio de verduras, pois não tínhamos mais tanto tempo e com o aumento dos animais de leite necessitávamos de mais mão de obra para a atividade. Além disso, em 2013, retomamos meu projeto de expansão,

<sup>1</sup>Associação dos Criadores de Gado Holandês do Rio Grande do Sul.

iniciando pela construção do novo confinamento. O projeto foi feito para ter um total de 48 animais (Figuras 7 e 8).



Foto: Tiago Pitol Frizon

Figura 6. Nova casa da família.



Foto: Tiago Pitol Frizon

Figura 7. Corredor de alimentação do novo confinamento.



Foto: Tiago Pitolo Frizon

Figura 8. Visão geral do confinamento.

Logo que introduzi os animais no novo galpão, sem uma pré-adaptação, tive algumas perdas e alguns descartes, que fizeram com que a produção estagnasse. Outro fato a mencionar e muito importante, é que todos os animais da propriedade são de genética própria, que teve início em 1998, com inseminação artificial e utilizando os melhores touros do mundo para melhoria do rebanho. Portanto, todas as vacas são oriundas daquelas primeiras vacas, que chegaram a 18 L de leite por dia, como já mencionado (Tabela 1).

Tabela 1. Evolução da produção de leite da Granja Frizon.

Ano	Litros de leite no ano	Litros de leite por dia – Média
1999	21.900	60
2006	82.983	227
2011	195.525	535
2016	292.000	800

Fonte: Elaborada pelo autor.

Posso afirmar que atualmente nossas vacas de leite evoluíram muito, pois tenho vacas com picos de lactação acima de 60 L por dia e vacas com lactações encerradas com médias acima de 45 L por vaca por dia.

Essa evolução do rebanho, deve-se em grande parte ao melhoramento genético dos animais. E também o que contribuiu muito para esse aumento na produtividade foi a melhoria na alimentação. E foi para melhorar e garantir



o pasto para o ano inteiro que também em 2013 foi feito investimento na construção de um açude com capacidade para 10 mil m<sup>3</sup> de água, que é utilizado para irrigação de 2,5 ha de alfafa e tifton (Figura 9).



Foto: Tiago Pitol Frizon

Figura 9. Açude.

Além dessas melhorias no manejo, investi na compra de um novo trator, uma ensiladeira e um vagão forrageiro, para auxiliar na produção de silagem, pois é o principal alimento utilizado na nossa propriedade.

Já em 2015 modernizei a sala de ordenha, instalando medidor e extração de teteiras, o que facilitou muito o manejo na ordenha, além de diminuir a mão de obra.

Sempre pensando em evoluir, em 2016 foi adquirido um *kit* para fenação, esse em parceria com os vizinhos, com a finalidade de ter alimento de excelente qualidade durante todo o ano (Figuras 10 e 11).

Em 2015, paramos com a terminação de aves ficando apenas com a produção de leite e a terminação de suínos, sendo hoje a produção de leite a principal fonte de renda da propriedade.



Foto: Tiago Pitol Frizon

**Figura 10.** Área de produção de forragem para fenação.



Foto: Tiago Pitol Frizon

**Figura 11.** Utilização do kit para fenação.

Com a finalidade de melhorar o desempenho da propriedade, se optou por usar o antigo aviário como galpão, para armazenar o feno (Figura 12), para criação das terneiras e manejo de vacas secas (Figura 13).

Como se pode ver, a propriedade mantém-se em constante evolução; seja no aumento do rebanho, seja na ampliação das estruturas ou no aprimoramento da produção.





Foto: Tiago Pitoi Frizon

Figura 12. Antigo aviário.



Foto: Tiago Pitoi Frizon

Figura 13. Temeiras no antigo aviário.

A maneira como a sucessão está sendo feita, faz com que se reflita sobre qual a melhor maneira para um projeto ter continuidade e não servir apenas para uma geração. E nesse aspecto, a família deve pensar em quem irá suceder a propriedade. Quanto menos desgaste nessa transição melhor para toda a família. Por isso, todos da família devem estar envolvidos nesse processo de sucessão (Figura 14).

Na nossa família não é diferente, sempre estamos buscando um melhor relacionamento e dando oportunidades para que se tenha sucessão por mais algumas gerações.



Foto: Tiago Pilloi Frizon

Figura 14. Família Frizon.

# Sucessão do Negócio Familiar no Campo: uma Experiência do Projeto Piloto “Sucessão no Campo” do Senar Minas

*Celso Furtado Júnior*

## Introdução

O mundo contemporâneo registra um momento único que estamos vivendo em todos os setores da economia e sociedade: as grandes mudanças e transformações e a velocidade com que elas chegam até nós.

Vivemos numa era em que a história corre muito depressa, o que já ocorreu em outras épocas como foi à entrada dos teares tocados à máquina a vapor, em 1763 e do motor elétrico em 1886. Todas as vezes que a história dá uma arrancada dessas, novas tecnologias surgem abrindo inúmeras oportunidades e, ao mesmo tempo, novos desafios para os agentes de promoção do desenvolvimento. A produção está baseando cada vez mais em elementos intangíveis, ou seja, nas ideias e cada vez menos na musculação, ou seja, na força física. Isso ocorre tanto no setor industrial como no agrícola. A produção moderna depende muito mais do abstrato do que do concreto. Já não basta ser adestrado. É preciso ser educado porque só a educação permite o aprendizado contínuo. E, como as tecnologias e os sistemas de produção mudam muito depressa, é preciso ser bem educado para acompanhar as mudanças (PASTORE, 2000).

Felizmente, ficou no passado a ideia de que o campo era visto como sinônimo de atraso. Que somente nas cidades era depositada a esperança do futuro promissor. A enxada e a tração animal cederam espaço para uma agricultura altamente tecnificada. O encontro entre a eficiência produtiva e

administrativa permitiu um avanço tecnológico que alterou a trajetória do agro. Os produtos passaram a ter valor agregado, e com isto a redescoberta da força do campo.

A agricultura e a pecuária do Brasil contemporâneo são símbolos de modernidade. Hoje cresce e se desenvolve de maneira consistente graças aos novos métodos de produção e sistemas de informação cada vez mais avançados e sofisticados (SIMÕES, 2013).

Em 40 anos, o desenvolvimento de uma agricultura tropical projetou o país para um papel crucial na oferta de alimentos. As projeções de crise alimentar são indiscutíveis, resultado do aumento da população (de sete para nove bilhões, até 2050) e renda. É nesse quadro que a FAO reserva ao Brasil a missão de fornecer 40% da demanda suplementar de alimentos das próximas décadas. Ou, produzir mais 100 milhões de toneladas de grãos em 20 anos. Num mercado global cada vez mais competitivo, onde outros segmentos encontram sérias limitações, a agricultura brasileira figura como uma apólice de seguro de crescimento econômico já contratado (PAOLINELLI et al., 2013). Portanto, é legítimo afirmar que agricultura é estratégica para segurança alimentar, geração de trabalho e renda e de importante representatividade na composição do PIB.

No mundo do trabalho cresce a demanda por conhecimentos, por flexibilidade e versatilidade. Essa realidade não é diferente no campo. Conforme sinalizam Lopes e Alvarenga em artigo no *site* Bonde (FALTA, 2013),

“a complexidade vai marcar a agricultura no futuro. Teremos uma agricultura cada vez mais integrada, com sistemas como lavoura-pecuária e lavoura-pecuária-floresta, exigindo mais cuidado com questões como o meio ambiente. Vamos precisar de pessoas cada vez mais capacitadas e com uma visão ampla do processo”.

Ainda segundo Lopes e Alvarenga em artigo no *site* Bonde (FALTA, 2013),

“é preciso convencer os jovens de que o campo é promissor. As instituições de ensino formam profissionais para os centros urbanos. É preciso desenvolver nos alunos (universitários) uma consciência de que o setor rural tem mercado, bons salários e boas oportunidades, e que ele não precisa ficar apenas nos centros urbanos para ser um profissional de sucesso”.

O atual momento vivenciado pela agropecuária de pequeno e médio porte, aliado à falta de oportunidades para a juventude, tem acentuado a preocupação de entidades de classe, gestores públicos e do próprio segmento rural quanto ao futuro dos jovens que ainda se encontram no campo, e aqueles com possibilidades para retornarem. Jovens no meio rural com qualificação poderão implementar inovações, criando novos negócios e também viabilizando os já existentes.

Nesse sentido, pensar na formação de uma nova geração de empreendedores no campo representa um passo fundamental para construção de uma nova agenda de trabalho tendo como foco o jovem e sua inserção no processo sucessório, estimulando sua permanência na atividade rural frente ao potencial de mercado e oportunidade de trabalho e renda.

## Sucessão Familiar na Visão de Alguns Autores

O estudo da sucessão familiar ou intergeracional é de grande importância nos dias atuais em que as ideias sobre o tema sucessão tem sido alvo de várias pesquisas especialmente nas duas últimas décadas. A relevância do tema se faz principalmente em função da sua influência na preservação dos negócios familiares. Tal assunto merece espaço de discussão em todos os setores econômicos que tenha na composição do empreendimento vínculos familiares. Nessa perspectiva, a sucessão deve ser percebida como uma área de estudo que mantenha relação direta com a escola contemporânea da administração, interagindo com as funções de planejar, dirigir, organizar e controlar.

Estudos sobre sucessão familiar envolvem análises de como as famílias decidem e agem para viabilizar a continuidade dos negócios. Oliveira (2016) destaca autores como McCrostie-Little e Taylor, 1998; Glauben et al., 2002; Gill, 2013 que revelam a importância da sucessão no meio rural já que os empreendimentos familiares rurais se caracterizam como atividade tradicional tendo um elo fundamentalmente familiar e sua continuidade se faz, principalmente por meio da transmissão entre gerações. O autor pondera a necessidade de envolvimento dos familiares já que várias são



as dificuldades e desafios que envolvem a transição intergeracional que vão desde interação, comprometimento, comunicação transparente e ágil, até questões econômicas como o capital produtivo, investimentos em tecnologia, máquinas e equipamentos e o planejamento das atividades.

Parece fundamental entender que o tema sucessão familiar passa por vários momentos com uma trajetória particularizada que envolve uma produção intelectual interdisciplinar em função de uma série de questões como expansão e modernização da agricultura, planejamento e desenvolvimento local. Oliveira (2016) ao citar Borges, Lescura e Oliveira (2012) mostra que no Brasil o interesse acadêmico vem aumentando, principalmente em função do aumento do volume de trabalhos entre 1997 e 2009, se tornando uma temática importante para o desenvolvimento das teorias da administração e dos estudos organizacionais no Brasil.

Bornholdt (2005) afirma que a empresa familiar é um tipo especial de firma à medida que nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. O autor analisa a importância da governança na empresa familiar que envolve uma complexidade de relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e as demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial. Destaca como um dos pontos fundamentais no processo de governança de uma empresa familiar o conhecimento profundo da cultura organizacional, cuja base se encontra na cultura da família que norteará o modo de gestão. Bornholdt (2005, p.34) considera, portanto uma empresa familiar quando um ou mais fatores estiverem presentes:

1. O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
2. Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
3. As crenças e os valores da organização identificam-se com a família;
4. Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
5. Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.



Lodi (1978) considera empresa familiar como àquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta numa influência recíproca, portanto uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar, já que para o autor o conceito está ligado a segunda geração de dirigentes. Lodi (1978) identificou características das empresas familiares. Destacam-se: a lealdade dos empregados, a reputação do sobrenome, a sucessão familiar, decisões mais rápidas, geração familiar permitindo a continuidade do sobrenome e os valores da organização, conflitos entre empresas e família, uso de recursos sem controle pré-estabelecidos, falta de planejamento estratégico, resistência às mudanças internas e externas e emprego por favoritismo ou parentesco. Portanto, o desafio inerente consiste em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos a melhorar.

Existe uma ambiguidade nos estudos relacionados ao tema sucessão familiar que são considerados desafios no que se refere à gestão dos negócios atualmente. Alguns teóricos defendem os fatores mais críticos relacionados aos negócios familiares como a questão da longevidade dos negócios que ficam comprometidos já que há uma tendência de que a família em função de interesses diferentes e conflitos familiares mudem de área ou busquem novas oportunidades, conforme esclarece Ward (2004).

Oliveira (2016), por outro lado, mostra que há pesquisas na área da administração que mostram fatores favoráveis quanto aos negócios familiares como a presença de valores pessoais e questões como reputação que podem favorecer o negócio familiar e a postura da poupança e reinvestimento de resultados, garantindo a saúde financeira da empresa devido ao acesso mais limitado as linhas de crédito.

Outra questão importante de ser ressaltada são as várias dimensões envolvidas no processo decisório. Oliveira (2016) ressalta que a decisão se trata de um tema interdisciplinar com vários enfoques. O autor baseado em Leone (2005) destaca as seguintes dimensões:

1. Sucedido (s): fundador(es), sócio(s);
2. Sucessor (es): filho (s), genro (s), nora (s), funcionário (s), cônjuge (s);

3. Família: cônjuge, filhos, genros, noras;
4. Empresa: funcionário;
5. Mercado: clientes, fornecedores, concorrentes;
6. Comunidade: social, política, econômica.

Essas dimensões se interagem e integram todo o tempo. O processo de sucessão familiar envolve o sucessor e o sucedido. Existem as experiências do sucedido, sua forma de gestão, crenças e valores que devem ser repassadas ao sucessor. Ao mesmo tempo o sucessor tem suas expectativas e perspectivas e sua forma particular de enxergar o negócio. Essas visões devem se conciliar para a construção de uma nova realidade, sem perder, no entanto, a essência do negócio e a forma com que é reconhecido no mercado. A questão da família como um todo é importante principalmente porque se todos estiverem cientes dos processos pelo qual a empresa está passando e as inovações que serão implementadas em uma comunicação clara, transparente e direta, todos os familiares se sentirão cientes e participativos do processo, evitando conflitos e redirecionamentos desnecessário fruto da falta de comunicação.

Conforme salienta Oliveira (2016), devido à complexidade o processo decisório demanda tempo para ser resolvido, sendo que a comunicação objetiva e o planejamento devem estar presentes em todo o processo. De acordo com Leone (2005), o processo sucessório deve ser conduzido de maneira planejada, propiciando e viabilizando a observação de regras de convivência entre a empresa e a família. Estabelecer esse tipo de código de relações tem por objetivo promover a comunicação familiar acerca de um tema difícil e importante para toda a família. Os funcionários também devem estar envolvidos no processo, porque a equipe deve ter informações claras e precisas sobre o futuro da empresa, evitando assim desmotivação, angústia, custos implícitos que podem prejudicar os negócios e os lucros.

Torna-se importante também que os clientes, os fornecedores e até mesmo os concorrentes estejam informados sobre as novas diretrizes a serem adotadas a partir do início do processo de sucessão. Um portfólio destinado

aos clientes e fornecedores ou mesmo uma reunião podem afirmar a imagem sólida da empresa e a clareza dos objetivos transmitindo uma sensação de segurança e foco aos demais parceiros da empresa.

Conforme Oliveira (2016) ao citar Lobley, Baker e Whitehead (2012) no setor rural, os estudos disponíveis sobre a continuidade das fazendas familiares destacam fatores como o elevado preço da terra e a volatilidade de preços dos mercados agrícolas como problemas que tendem a dificultar a expansão. O autor destaca que através dos censos agropecuários há tendências preocupantes como o aumento da idade média dos proprietários, a diminuição do número de jovens fazendeiros e maior concentração de propriedades em mãos de agricultores com mais de 65 anos. Essas condições são fatores críticos que merecem estudos mais profundos e projetos que se destinem a preparar a sucessão familiar no campo.

Ao traçar esse panorama, a importância de se ter um programa que estimule e auxilie o processo de sucessão familiar no campo é de grande validade, podendo trazer efeitos benéficos para o negócio familiar e também para o desenvolvimento da agropecuária.

## **A Importância do Projeto Sucessão no Campo**

A perda de um dos mais importantes ativos do campo, os jovens, tem se configurado em um dos principais desafios dos empreendimentos rurais de pequeno e médio porte.

Cerca de oito milhões de jovens de 15 a 29 anos vivem no campo, eles somam 27% do total da população rural no país. Esse número vem diminuindo ao longo dos últimos anos, devido a emigração dos jovens do campo para a cidade, na maioria das vezes, em busca de melhores oportunidades de trabalho, educação, moradia, acesso à tecnologia e à cultura. Além de representar a possibilidade de melhores condições de vida, a cidade também pode representar um modelo de vida mais atrativo e dinâmico do que o campo. Esses elementos, combinados com uma política

---

ainda insuficiente para a juventude rural, configuram um grande desafio para a permanência do jovem no campo, segundo debates no seminário: “Desafio da Permanência no Campo – Seminário de Juventude Rural, maio de 2012”.

Diante desse quadro, a questão da sucessão do negócio familiar torna-se referência nos debates da área, bem como algumas constatações do desinteresse dos filhos em permanecer na atividade dos pais, seja pela crescente saída da população rural jovem para exercer ocupações urbanas, ou mesmo pelas dificuldades em enxergar a agropecuária como negócio e que exige um profissional de mercado preparado para assumir uma atividade de importância.

Spanevello (2008) demonstra que os estabelecimentos tornam-se suscetíveis à incorporação por outros proprietários, onde a permanência dos filhos deixa de ocorrer. Na maioria das vezes, os estabelecimentos agrícolas são vendidos ou arrendados, transformando as áreas produtivas em áreas de lazer e de final de semana.

É necessário perceber o fenômeno de sucessão familiar e seus reflexos no sistema produtivo e econômico da atividade rural. Numa outra perspectiva, o aspecto da socialização primária na atividade e assim a participação dos filhos que naturalmente pode promover estímulos para sua permanência na atividade.

Neste cenário, torna-se estratégico dotar os jovens, inseridos no meio rural, de ferramentas e instrumentos capazes de viabilizá-los enquanto agentes de mudança, com potencial de alavancar melhores condições de vida para suas comunidades, gerando renda e tornando peças fundamentais dos motores que promovem o desenvolvimento rural.

Dessa forma, entender as causas da descontinuidade dos negócios e propor ações que incentivem uma rediscussão do processo sucessório, pode representar alternativas para continuidade dos negócios familiares no campo.

## A Experiência Inicial do Senar Minas

No planejamento estratégico para o triênio 2012/2014, fruto da análise de cenários e orientação da Alta Administração, já era sinalizado um trabalho com jovens do meio rural considerando a importância da continuidade dos negócios familiares no campo.

Em setembro de 2013 foi estruturado o pré-projeto, na época denominado “Minas Jovem Rural”, com o propósito de promover uma nova agenda de trabalho com foco no jovem como agente transformador no processo de modernização da agropecuária.

Após o conhecimento do Grupo Jovem Capal (experiência pioneira da Cooperativa Agropecuária de Araxá), foi proposta uma reunião entre o Senar Minas, Sindicatos de Produtores Rurais de Araxá e Capal, com a participação dos Jovens.

Essa reunião ocorreu em novembro de 2013, momento em que foi apresentada a proposta do Senar Minas e no mesmo momento se conheceu o programa “Jovens Capal”, constituído com o propósito de formar cidadãos com consciência cooperativista e promover ações com intuito de incentivar a permanência dos jovens no meio rural.

Nessa reunião foi estabelecida uma convergência de ideias e agendado um encontro dos jovens e seus familiares, com a seguinte programação:

- a. Palestra intitulada: Um olhar sobre o agronegócio brasileiro – oportunidades e desafios.
- b. Dinâmica de grupo com jovens e seus familiares com enfoque nas seguintes questões:
  - i. Qual o futuro que queremos para os Jovens Rurais Capal?
  - ii. Quais são as facilidades para alcançar o que queremos?
  - iii. Quais são as dificuldades para alcançar o que queremos?

---

iv. Quais ações a Capal, Sindicato de Produtores Rurais e o Senar Minas podem promover para alcançar o que queremos?

A partir desse momento foi gerada uma matriz de prioridades, fruto do que foi produzido pelos grupos de jovens e seus familiares. Com base nessa matriz, foram realizadas ações como, por exemplo: palestra – excelência na gestão da propriedade rural, Programa Gestão com Qualidade em Campo – GQC, Negócio Certo Rural – NCR, Missão Técnica no Estado do Mato Grosso para conhecer o projeto Futuros Produtores do Brasil.

A partir dessa experiência e estudos realizados, o projeto “Minas Jovem Rural” passou a ser denominado “Sucessão no Campo”. Em outubro de 2016, iniciou-se o projeto piloto no município de Coromandel-MG, com a participação de 10 propriedades, em parceria com o Sindicato de Produtores Rurais e a Cooproleite – Cooperativa de Produtores de Leite da Bacia do Rio Paranaíba.

## Objetivos do Projeto

O objetivo geral do projeto “Sucessão no Campo”, é contribuir para a ampliação da visão estratégica com foco nas oportunidades do agronegócio contemporâneo com o propósito de estimular e promover a continuidade, pelos jovens, do negócio rural da família.

### Objetivos específicos

- a. Sensibilizar os jovens, inseridos nas principais cadeias produtivas do Estado, quanto às possibilidades e oportunidades do agronegócio, bem como os meios para capacitação nas áreas de interesse;
- b. Despertar o interesse dos jovens pela agropecuária, buscando aliar o empirismo dos mais experientes às novas tecnologias;
- c. Incentivar a elaboração de projetos no segmento produtivo, a serem desenvolvidos pelos jovens rurais, como forma de viabilizar a geração de renda;
- d. Estimular a sucessão familiar.

## Público

Produtores rurais e seus familiares com idade a partir de 16 anos.

## Metodologia de Trabalho

A metodologia adotada no projeto “Sucessão no Campo” é a participativa, o que significa dizer que o processo permite a atuação efetiva dos participantes na ação educativa sem considerá-los meros receptores. O enfoque participativo valoriza os conhecimentos e experiências dos participantes envolvendo-os no ato educativo, havendo uma identificação na busca de soluções para os problemas com os quais terão que lidar. É uma forma de trabalho didático e sistematizado, com benefícios diretos para os participantes e o educador, pois os dois aprendem. Na metodologia participativa, situações reais e imaginárias são vivenciadas por meio de dinâmicas de grupo, atividades vivenciais, estudos de casos, discussões, teorias, jogos e dramatização. O objetivo da metodologia participativa é a solução de problemas e o crescimento de todos os atores envolvidos no processo. Os conteúdos são desenvolvidos através de aulas expositivas dinamizadas e consultorias nas propriedades.

Ademais, como alternativa de troca de experiências, pretende-se ainda fomentar rodadas de informações inter-regionais e entre as cadeias produtivas, onde os jovens rurais possam se conhecer com o objetivo de ampliar conhecimentos sobre o agronegócio, bem como realizar estágios em propriedades modelo, fornecedores de insumos, empresas ligadas ao agronegócio visando uma maior aproximação com o mercado.

A metodologia adotada possibilitou a identificação do problema focal do projeto e a relação de causa e efeito existente (Figura 1).

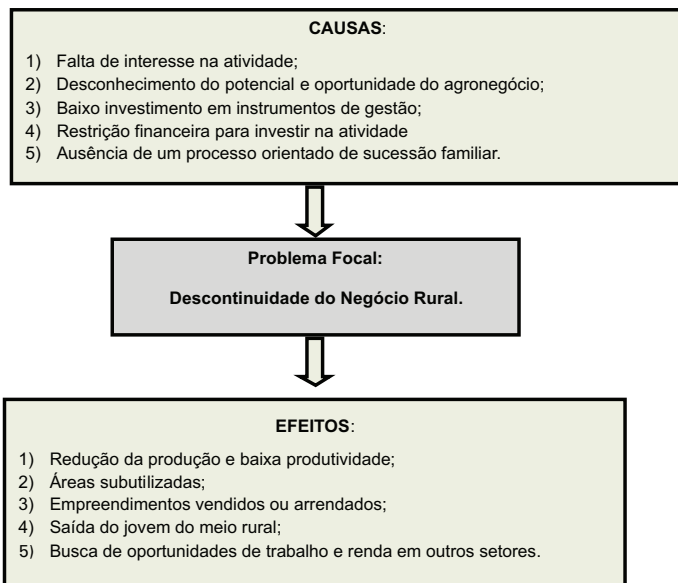


Figura 1. Metodologia aplicada.

## Estrutura do Projeto Piloto

### Itinerário formativo

Fase 1 – Motivacional	<p><u>Ações desenvolvidas:</u></p> <p>a) Seminário motivacional: um novo olhar sobre o agronegócio – oportunidades e desafios.</p> <p>b) Diagnóstico com as famílias sobre o futuro do negócio.</p>
Fase 2 – Formação Técnica	<p><u>Ações desenvolvidas:</u></p> <p>a) Curso gestão e sucessão.</p> <p>b) Consultoria nas propriedades.</p>
Fase 3 – Workshop	<p><u>Ação desenvolvida:</u></p> <p>a) Apresentação pelos participantes do Plano de Sucessão do Negócio da Família.</p>

### Fase 2 - curso gestão e sucessão

Esta fase é constituída de oito blocos alternando aulas expositivas dinamizadas e consultorias nas propriedades.



**Tabela 1.** Conteúdo simplificado da fase 2 – Gestão e Sucessão.

Bloco	Carga Horária	Conteúdo
I	16 h	✓ Histórico da empresa rural: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trajetória;</li> <li>○ Evolução da atividade;</li> <li>○ Herança x Negócio.</li> </ul>
		✓ Características peculiares da agropecuária
		✓ Sucessão na Empresa Rural: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conceito de sucessão;</li> <li>○ Fatores pessoais.</li> </ul>
		✓ Diagnóstico: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perfil do negócio.</li> </ul>
II	4 h/empresa rural	✓ Pilares da sucessão <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Família;</li> <li>○ Patrimônio;</li> <li>○ Negócio.</li> </ul>
		✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Histórico e trajetória da empresa rural;</li> <li>○ Inventário patrimonial;</li> <li>○ Análise do perfil do negócio.</li> </ul>
		✓ Gestão do negócio: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Funções administrativas: planejar, dirigir, organizar, controlar;</li> <li>○ Áreas administrativas: produção, finanças, comercialização e recursos humanos.</li> </ul>
III	16 h	
IV	4 h/empresa rural	✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivos e metas gerenciais;</li> <li>○ Custo de produção;</li> <li>○ Níveis decisórios.</li> </ul>
		✓ Desenvolvimento de competências pessoais e empreendedoras
V	16 h	✓ Relacionamento interpessoal
		✓ Tecnologia de produção
VI	4 h/empresa rural	✓ Crédito e seguro rural
		✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pessoas;</li> <li>○ Tecnologia;</li> <li>○ Crédito e seguro rural.</li> </ul>
		✓ Fatores legais no processo sucessório: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Linha sucessória;</li> <li>○ Sucessão com foco na legislação;</li> <li>○ Tributos;</li> <li>○ Procedimentos sucessórios;</li> <li>○ Doação, inventário, constituição de pessoa jurídica.</li> </ul>
VII	4 h	
VIII	1 h/empresa rural	✓ Consultoria em sala de aula: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esclarecimento de eventuais dúvidas;</li> <li>○ Verificação final do Plano de Sucessão dos participantes.</li> </ul>

Neste capítulo, buscou-se demonstrar um panorama sobre o tema sucessão familiar no campo apresentando sua importância no cenário institucional, econômico-social e acadêmico. Trata-se de um assunto interdisciplinar que permeia várias áreas e funções da Administração e dos Estudos Organizacionais e, portanto, complexo e singular.

Foram apresentados estudiosos da temática com suas teorias que contribuem para um melhor entendimento dos desafios e questões a serem aperfeiçoadas e superadas no dia-a-dia da empresa familiar.

Pretendeu-se como principal contribuição a apresentação do Projeto piloto desenvolvido pelo Senar Minas que tem como propósito estimular o processo de sucessão familiar das empresas rurais no Estado.

Entende-se que o caminho é longo e cada empresa rural possui sua trajetória particularizada, entretanto, o delineamento de um plano que contemple as principais vertentes para um processo sucessório, além de preparar o sucessor para assumir os desafios e oportunidades é um passo fundamental para a continuidade dos negócios familiares no campo.

## Referências

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedade – O&S**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-32, abr./jun. 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**FALTA mão de obra qualificada para o agronegócio**. Bonde, Londrina, 07 Nov. 2013. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/economia/noticias/falta-mao-de-obra-qualificada-para-o-agronegocio-298060.html> Acesso em: 7 Jun. 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

OLIVEIRA, W. M. **O processo de sucessão em empreendimentos agrícolas**: um estudo sobre a continuidade das fazendas de café em Minas Gerais. 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

---

PASTORE, J.; SILVA, N. V. **Mobilidade Social no Brasil**. Makron Books, São Paulo, 2000.

PAULINELLI, A.; OTERO, M.; LOPES, M. A. Um novo olhar sobre a agricultura brasileira. **Valor Econômico**, 12 set. 2013. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/133378/1/Um-novo-olhar-sobre-a-agricultura-brasileira.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

O DESAFIO da permanência no campo é tema de debate em Seminário de Juventude Rural. **Agência Jovem de Notícias**, 22 maio 2012. Disponível em: <<http://www.agenciajovem.org/wp/o-desafio-da-permanencia-no-campo-e-tema-de-debate-em-seminario-de-juventude-rural/>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

SIMÕES, R. **Tecnologia da porteira para dentro, entaves daí para fora**. FAEMG, 29 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.faemg.org.hkhjkhjkhjkhjkhjkhjkhjkhbrNoticiaaspx?Code=2040&ParentCode=139&ParentPath=Non e&ContentVersion=R&show=all>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

SPANVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 236 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

WARD, J. L. **Perpetuating the family business**. New York: Palgrave Macmillan, 2004.



# Sucessão Rural: História, Gargalos e Soluções

*Raquel Maria Cury Rodrigues*

## Introdução

O Brasil é um dos principais países responsáveis pela produção de alimentos do mundo. Características como condições do clima (chuvas, sol, temperatura), disponibilidade de água e terras, auxiliam nesse posicionamento. Responsável pela contribuição positiva na economia do país e principalmente no PIB (Produto Interno Bruto), o agronegócio brasileiro se encontra em constante evolução graças às pesquisas de ponta realizadas por entidades públicas e privadas.

A introdução do agronegócio no Brasil possui uma longa história, com várias fases e características. Embora a forma legal básica de constituição da propriedade rural no Brasil, até 1822, fosse a sesmaria, essa não era a única via de acesso à posse da terra, pois multiplicavam-se as posses e, com elas, ganhava largas dimensões e consistência a nova classe dos pequenos cultivadores de terra (GUIMARÃES, 1968).

A Resolução de 17 de julho de 1822, extinguindo o regime de sesmarias, apenas sancionava um fato consumado. A partir de 1822, se sucedem as doações das terras públicas que se iriam converter em imensos latifúndios, mas também prosseguem as ocupações de lotes menores, por parte dos pequenos cultivadores, intensificando-se os litígios, as contendas entre sesmeiros e posseiros confinantes, os esbulhos dos lavradores sem recursos pelos senhores dos latifúndios (GUIMARÃES, 1968). Abolido o

trabalho escravo, praticamente em nenhuma parte houve modificações de real significação na forma de organização da produção e mesmo na distribuição da renda (FURTADO, 1967).

O Brasil chegou ao século XX com uma estrutura fundiária altamente concentrada, caracterizada pela coexistência de latifúndios e minifúndios. As exceções mais destacadas são as áreas onde houve um processo de colonização baseado em propriedades familiares, com imigrantes europeus (RAMOS et al., 2007).

Para Guilhoto et al. (2006), o setor agropecuário familiar faz parte da história do Brasil e da própria humanidade. Sua influência foi reduzida ao longo dos séculos devido ao desenvolvimento tecnológico do próprio setor agropecuário e dos outros setores produtivos da economia. Assim, paulatinamente, o termo familiar tem sido associado ao passado, atraso tecnológico e pouca significância. Entretanto, o mundo contemporâneo colocou o sistema familiar de produção dentro de um contexto socioeconômico próprio e delicado, haja vista, que sua importância ganha força quando se questiona o futuro das pessoas que subsistem do campo, a problemática do êxodo rural e, conseqüentemente, a tensão social decorrente de desigualdades no campo e nas cidades. Se por um lado, a agropecuária familiar tem um papel social e econômico inquestionável, por outro, sua sobrevivência é incerta. Por si só, este setor produtivo é desorganizado e ineficaz para promover seus próprios interesses e sua sustentabilidade.

## **Crescimento da População Urbana e Carência de Mão Obra Rural**

No Brasil, a proporção entre a população rural e a urbana foi alterada de modo significativo nas últimas décadas (menos de 20% da população reside hoje no meio rural), e os movimentos migratórios em direção à cidade são formados por um público mais jovem e mais feminino que no passado.

Essa migração seletiva vem assumindo proporções importantes nas regiões de predomínio da agricultura familiar, como o sul do país onde, apesar das

variações existentes, verifica-se um fenômeno global representado pelo crescimento da população urbana em relação à rural (ZAGO, 2016). Nesta região, 53% da população vivia nas cidades em 2010, mas esta proporção deve atingir 75% em 2050 (GAUTHIER; LUGINBÜHL, 2012).

Segundo Tedesco (2008), ser herdeiro não é mais objeto de grande satisfação, pois a introdução de máquinas nos processos e na produção promoveu redefinições na forma de viver e no relacionamento. Ele pontua que é necessário entender as regras de transmissão de patrimônios familiares, especialmente da terra, pois é muito importante identificar as diferenças culturais de gênero, as hierarquias, os papéis específicos de homens e mulheres na organização, pois além de bens materiais, na sucessão serão repassados outros bens, como valores, saberes, obrigações e trabalho. Este trabalho ainda destaca que o modo de vida dos pais não se torna atraente para a continuação dos filhos no negócio. Fatores como horários irregulares de trabalho, ausência de folgas no fim de semana e férias, são exemplos apontados como restritivos pelos possíveis sucessores.

Mudanças sempre fizeram parte (e ainda fazem) das famílias. Número de filhos, hábitos de vida e de consumo, valores, entre outros, são exemplos de características que se alteram com frequência entre as gerações. Em especial na zona rural, é notável incertezas com relação à sucessão das propriedades, visto que muitos jovens vislumbram o futuro na área urbana. A vivência das crianças e dos adolescentes na roça não garantem continuidade ao negócio. Também, a cobrança dos pais para que isso ocorra reduziu e a obrigação deixou de existir, já que há uma flexibilização maior com relação às demandas e anseios dos seus herdeiros.

A falta de interesse pelo campo também dificulta o acesso à mão de obra de qualidade nas atividades do agronegócio. Por mais que muitas atividades tenham se tecnificado, a mão de obra ainda é fundamental para qualquer setor, pois em algum momento ela se fará necessária. A carência dificulta a adesão dos produtores a novas tecnologias, como a utilização da inseminação artificial e outras práticas de manejo mais complexas, onde se torna necessário pessoal capacitado.

A visão da propriedade rural como uma empresa faz também remeter a essa questão. Hoje qualquer instituição, em qualquer área, busca encontrar profissionais que desenvolvam um trabalho qualificado. Está excluído do mercado aquele que se apresentar improdutivo e ineficiente. Nas propriedades rurais, na maioria das vezes, essa situação é diferente, pois há um crescente deslocamento de pessoas da zona rural para a zona urbana na busca de melhores condições de vida, fazendo com que os empregadores se tornem menos seletivos. Uma outra diferença é que em comparação com a indústria e os serviços, a mão de obra rural é a mais despreparada e desqualificada.

Recentemente o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) alertaram as organizações e advertiram os governos para se preocuparem não apenas com o acolhimento das pessoas que saíram do campo, mas também, para que assegurem políticas de criação de empregos se não quiserem se deparar com o aumento da pobreza. A constatação faz parte de um levantamento feito sobre o futuro do mercado de trabalho.

De acordo com Juchem et al., (2013), a sucessão é um tema que precisa de muita atenção das propriedades rurais familiares, pois envolve o patrimônio da família, a continuidade da atividade profissional do pai e a saída da geração mais antiga do comando da administração.

Para Iribarrem (2012), uma das formas rápidas de terminar com a escala de produção<sup>1</sup> entre as empresas rurais brasileiras é tratar o tema de sucessão familiar como herança e não como negócio. No momento que tratamos a sucessão familiar como herança, estamos pensando em dividir o patrimônio entre os futuros herdeiros e neste caso o que era um bom negócio, ao dividir tornar-se um péssimo negócio e como consequência muitos dos herdeiros não conseguirão sobreviver com um menor patrimônio e venderão para terceiros que, capitalizados, vão adquirir estes quinhões e consequentemente aumentarão a sua escala de produção. A estruturação

<sup>1</sup>Neste estudo, o termo “escala de produção” está relacionado a máxima utilização dos fatores de produção no processo produtivo. Portanto, uma empresa apresenta economias de escala quando ela consegue duplicar sua produção sem dobrar seus custos (PINDYCK; RUBINFELD, 2009).



---

de um processo de sucessão deve ser feita sempre com a presença viva dos pais e proprietários do patrimônio e do negócio. Jamais deve ser tratado o tema após o falecimento de algum deles.

## **Mas Então, o que é Preciso para Garantir a Permanência dos Jovens no Campo e, Consequentemente, a Sucessão Familiar nas Propriedades?**

Essa é uma questão que tem preocupado produtores, empresas e especialistas ligados ao setor. Muitos jovens rurais não querem ficar no campo, preferindo mudar para a cidade. Os principais motivos são a busca de oportunidades de emprego, além da mudança no padrão de vida, com maior facilidade de acesso aos meios de comunicação e a vida social urbana. Há também os conflitos familiares, que estimulam a preferência do jovem em prestar serviços em troca de um salário do que trabalhar dentro da propriedade – onde a remuneração nem sempre é definida com exatidão.

Essas informações corroboram com uma pesquisa realizada por Foguesatto et al. (2016), que concluiu que o principal motivo para a decisão dos jovens deixarem o meio rural é a falta de uma renda regular satisfatória. Esse resultado é semelhante ao encontrado no estudo de Savian (2014), que argumenta que a renda obtida pela família tem influência na decisão do jovem entre ficar ou sair do meio rural. Ainda, segundo Foguesatto et al. (2016), por mais que nos centros urbanos, em muitos casos, os jovens exerçam atividades remuneradas apenas como complemento de renda para se manterem estudando, devido à pouca ou inexistente ajuda econômica familiar, levando em consideração variáveis negativas do meio rural e as oportunidades de ensino e trabalho encontradas no meio urbano, a maior parcela deles afirma estar em melhores condições sociais e econômicas após a migração.

Alguns itens principais são vistos como atraentes para a saída dos jovens no campo e apontam para duas direções: a primeira trata das dificuldades da atividade agrícola, em termos da fadiga do trabalho, da falta

---

de melhores preços para os produtos agrícolas e da descapitalização dos agricultores; a segunda trata da falta de oportunidades de estudo (ausência de universidade próxima), ou mesmo de cursos para gerar fontes alternativas de rendas, principalmente para as mulheres (SPANEVERELLO et al., 2011). Destacam-se também as perspectivas de saída pelas melhores condições de lazer, uma vez que os jovens preferem o lazer urbano, segundo Carvalho et al. (2009).

A faixa etária da população do campo é alta e, com o passar do tempo e o envelhecimento dos pais, a tendência é que as propriedades sejam vendidas ou haja a transição da pecuária leiteira para outra atividade que demande menos mão de obra, como a pecuária de corte ou a silvicultura. A permanência do jovem no campo é também uma questão bastante complexa, pois envolve aspectos econômicos e sociais, já que é preciso que haja melhorias nos setores da saúde, educação e comunicação. Como dito anteriormente, sucessão não é sinônimo de herança, mas sim uma obra contínua de modernização do negócio da família. Então, nada mais natural do que planejar e organizar o formato no qual haverá uma transferência do comando do atual responsável para um dos possíveis sucessores. Em alguns casos, tanto a sucessão familiar como as estratégias para dar sequência ao negócio, erroneamente são definidas tardiamente, como no fim da vida dos pais ou quando já estão incapacitados de trabalhar por questões de saúde.

A ausência de sucessores, além de comprometer a continuidade da propriedade, ocasiona um esvaziamento populacional, tanto nas propriedades como nas comunidades rurais. Uma pesquisa constatou que os pais sentem a falta dos filhos e expressam esta situação falando da solidão, pois continua na propriedade apenas o casal. Além dos filhos, a solidão é expressa pela falta de vizinhos e amigos do meio rural que já saíram devido a não permanência dos filhos. Ou seja, a solidão está alicerçada também ao esvaziamento das demais propriedades, tornando o meio rural uma área com uma densidade populacional cada vez mais baixa (MATTE et al., 2010).

Ao mesmo tempo, outras pesquisas afirmam o contrário e concluíram que apesar da individualização no processo de sucessão, ainda há filhos que

almejam permanecer no campo. As razões para residir no meio rural estão atreladas a tranquilidade, segurança e contato com a natureza (BRUMER; SPANEVELLO, 2008).

## Casos de Sucesso de Sucessão Familiar

### Fazenda Riachão, Major Isidoro/AL

No mês de março de 2017, o portal MilkPoint lançou o especial “Sucessão Familiar”. O objetivo foi homenagear fazendas leiteiras que têm um histórico familiar por meio de entrevistas realizadas com propriedades que deram certo e vêm se desenvolvendo ao longo de gerações.



Foto: Acervo da Fazenda Riachão

Figura 1. Fazenda Riachão, município de Major Isidoro, sertão do estado de Alagoas.

Para estreitar, o portal divulgou a história da Fazenda Riachão, localizada no município de Major Isidoro, sertão do Estado de Alagoas. O proprietário,

José Rodrigues Neto, engenheiro civil de formação, levado pela influência de sua tradicional família na pecuária de leite, não exerceu sua nova profissão e ingressou na atividade em 1984, com 17 vacas e 75 ha herdados do pai.

José sempre acreditou no diferencial do melhoramento animal e logo em 1986 foi a Minas Gerais comprar matrizes para compor a base genética do rebanho. Produtor de visão e preocupado com o futuro do negócio, “seu Bedeu” como é conhecido, incentivou seus dois filhos a se aprofundarem na área, pois o negócio havia crescido e necessitava de uma administração mais técnica, já que surgiram muitos problemas administrativos e até financeiros.



Foto: Acervo da Fazenda Riachão

Figura 2. Rebanho da Fazenda Riachão.

Em 2003, seus dois filhos se interessaram pela área e foram morar em Viçosa/MG, ingressando na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Um dos filhos, Guilherme Amaral, é bacharel em Tecnologia de Laticínios e o outro, Leonardo Amaral, é engenheiro agrônomo e especialista em pecuária leiteira pelo programa de formação de técnicos de um convênio universitário.

Em 2013, Bedeu e Leonardo iniciaram um trabalho de dedicação diária e muito planejamento. Na sequência, passaram a colher bons frutos, pois a experiência na região, aliada a técnica e gestão econômica da propriedade, fizeram com que a fazenda – mesmo passando por anos de seca na região – crescesse ano a ano com sustentabilidade e apresentando um bom retorno do investimento. Neste mesmo ano, a fazenda de 545 hectares, possuía um rebanho de 430 animais entre vacas, novilhas e bezerras. No total, havia 155 vacas em lactação produzindo 1.850 L de leite por dia, sendo necessária a venda de animais para complementar a renda da propriedade. Em 2017, a Riachão já possuía 475 fêmeas com 195 vacas em lactação. A produção diária saltou para 3.950 L de leite com meta para produzir 5.500 L em 2019.

### **Principais fatores que levaram à expansão da fazenda**

- Estruturação do rebanho;
- Melhoria no acasalamento dos animais;
- Melhoria na nutrição e reprodução do rebanho e outros índices técnicos;
- Melhoria na produtividade dos volumosos; principalmente a palma forrageira, além de introdução do sorgo forrageiro, aumentando o suporte da fazenda;
- Trabalho de gestão de pessoas, além de remunerações mais dignas, o que acarretou em colaboradores mais engajados e eficientes com o serviço;
- Conhecimento do negócio a partir da gestão econômica de indicadores, facilitando a administração e tomadas de decisões.

O rebanho, 100% proveniente de inseminação artificial, é da raça Girolando com predominância de animais dos graus de sangue 3/4 HZ e 1/2 HZ. O sistema de produção no período das chuvas, que na região ocorre de maio a agosto, é a pasto e com suplementação concentrada no cocho. Animais em recria e vacas secas permanecem exclusivamente no pasto. No período das secas, entre setembro e abril na região, as vacas em lactação



se alimentam de palma forrageira, cevada, silagem de sorgo e concentrado. O confinamento é utilizado para as bezerras e novilhas em reprodução. Vacas secas permanecem em regime de semiconfinamento.

### **Processo de transição de gerações**

O primeiro passo para encarar a transição de gerações e seus respectivos desafios foi a busca pela capacitação na atividade leiteira aliada à visão empresarial que José sempre teve. “Ele sempre buscou a evolução para se manter na atividade e tornar aquele patrimônio construído ao longo de sua vida um negócio viável e atrativo economicamente. Com o conhecimento e a prática adquirida em minha formação, junto às ferramentas de gestão, com números confiáveis na mão e diagnósticos da fazenda, consegui conquistar a confiança não só do ‘paitrão’, mas também, dos funcionários, que executam as atividades. Desmistifiquei a frase de que ‘santo de casa não faz milagres’. A transição vem sendo feita de forma gradativa. Todos os dias vamos para a fazenda e as responsabilidades estão sendo passadas de pai para filho ao longo do tempo. As tomadas de decisões são feitas de forma conjunta”, destacou Leonardo.

### **Resolução de conflitos e a profissionalização da família**

Na Fazenda Riachão, os envolvidos acreditam que em toda convivência, há divergências de opiniões, principalmente entre pessoas de gerações diferentes. Porém, eles optam pelo bom senso de ambas as partes - que com certeza querem o melhor para o negócio familiar. A profissionalização da família é feita a partir de leitura de artigos técnicos e informações de novas tecnologias, sendo discutidas entre técnico e o produtor. Também, é realizado um balanço ao final de todo ano agrícola, para ser discutido entre os membros da família os resultados técnicos e econômicos da propriedade. Os índices são comparados com fazendas eficientes da região Sudeste e assim, novas metas e melhorias são traçadas.

“A maior dificuldade que vejo na sucessão familiar é a situação econômica encontrada nas fazendas no momento da sucessão. Além disso, há uma

Ele ainda deixa um recado para os proprietários que optarem pela sucessão rural em suas propriedades:

“Capacitem seus filhos, pois eles podem sim fazer com que sua fazenda seja um ótimo negócio rural e deem sequência na bela missão de passar o legado da família de geração em geração. E aos sucessores, digo que a atividade leiteira já é caracterizada por altos investimentos para se produzir um litro de leite por dia, então, estratégias devem ser criadas para maior eficiência na utilização dos recursos já existentes”.



Foto: Acervo da Fazenda Riachão

Figura 3. Leonardo e o piquete de palma forrageira.

O leite produzido pela Fazenda Riachão é destinado ao Laticínio “Tudo Bem”, também pertencente à família de Bedeu. Em 2017, a fábrica, que fica em Limoeiro de Anadia, conta com 13 funcionários e fez aniversário em março. O leite chega ao laticínio em caminhões adequados durante a noite e é processado em maquinário com tecnologia de ponta.

Os produtos são entregues a sete municípios alagoanos: Maceió, Arapiraca, Penedo, São Miguel dos Campos, Barra de São Miguel, Marechal Deodoro e Rio Largo. Com muita leveza, irreverência e ousadia, a Tudo Bem visa

expandir a distribuição dos produtos para outros estados e também prioriza a diversificação da sua produção. “Somos guerreiros”, diz Guilherme.

“Nascemos com o sonho de levar produtos mais saudáveis e saborosos às pessoas, resgatando aquele gostinho fresco do campo. Nosso intuito é passar uma mensagem do bem, de maneira mais informal e carinhosa, com irreverência, inovação, preocupação com as pessoas, com os animais e com meio ambiente”.



Figura 4. Entrega de produtos do Laticínio Tudo Bem.

Toda linha é fabricada com uma tecnologia pioneira no Nordeste, priorizando a redução de gordura, sódio e lactose zero. “Levar o bem para as pessoas é nossa missão. Essa é a nossa luta”, finalizou Guilherme.

## Fazenda Tambo Raio de Sol, município de Três de Maio/RS

Uma outra história bastante interessante é a da Fazenda Tambo Raio de Sol, localizada no município de Três de Maio, no Estado do Rio Grande do Sul. Ela começou em 1985 com o Sr. Neri e a sua esposa Dona Neusa Schroer. Após se casarem, a dupla ganhou uma vaca e uma terneira, ambas da raça Holandesa. No ano seguinte, adquiriram mais duas vacas Holandesas e a produção de leite foi se intensificando em meio a tempos difíceis no início da vida de casados.



Com a chegada da primeira filha em 1986, Neusa e Neri se dividiram entre ela e o trabalho. Quatro anos depois, veio a segunda filha e na sequência, após três anos, chegou o terceiro filho. Conforme cresciam as crianças, o serviço também aumentava, concomitantemente ao número de vacas e ao desenvolvimento da lavoura, que foram se expandindo com a aquisição de novas áreas de terra.

Em 1990 eles decidiram então seguir com a produção de leite e com a plantação de soja. A produção de silagem para as vacas começou com um grupo de vizinhos ao qual Neri se uniu para produzir o alimento. No início era tudo muito sofrido, o milho era puxado a garfo para dentro do silo e era necessária a colaboração de sete vizinhos para a conservação da forragem.



Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

Figura 5. Fazenda Tambo Raio de Sol. Animais na pastagem.

Por volta de 1993 tanto a produção de leite quanto a produção da lavoura só cresciam. O casal constantemente visitava propriedades de pessoas conhecidas em outros municípios para aprender novas técnicas e extrapolar esses exemplos para a Tambo Raio de Sol.

As expectativas do casal de crescer na agricultura foram aumentando com os anos, as metas de elevar a produção de leite passaram de 50 L para 100, 200, 500, 1.000 L por dia. A produção diária em 2017 chegou a 1.700 L. Na

agricultura, os resultados foram ascendentes e subiram de 40 para 70 sacas de soja por ha, com esperanças de melhor pagamento pela produção.

Na década de 90, Neri, juntamente com produtores da região, fundaram a Aproveite (Associação dos Produtores de Leite de Três de Maio), que sempre disponibilizou aos associados palestras técnicas para atualização de conhecimentos na área do leite. Nela, os produtores se reuniam mensalmente para debater assuntos relacionados ao setor.

Em meados de 2000 Neri Shroer participou de uma viagem técnica aos Estados Unidos, onde conheceu diferentes propriedades e sistemas de produção. A partir daí trouxe novos exemplos e quis implantar na sua propriedade, começando pelo confinamento das vacas em lactação (*free stall*).

Buscando cada vez mais o aperfeiçoamento da leiteria, em 2004, Neusa fez um curso de inseminação artificial e passou a administrar essa área na propriedade, obtendo resultados positivos. Além disso, participou de diversos outros cursos como técnicas de manejo da ordenha, tratamento de algumas doenças e melhorias na sanidade animal.



Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

Figura 6. *Free stall* na fazenda Tambo Raio de Sol.

---

## Sucessão familiar

Com o passar dos anos, o filho mais novo da família, Deivid Fernando Schroer, começou a se interessar pela propriedade e optou por permanecer nela, dando oportunidade para os seus pais descansarem, já que ele se dispôs a dar continuidade à produção.

No ano de 2010, Deivid conheceu sua companheira, hoje atual esposa, chamada Vanessa. Ambos moram na propriedade desde 2013, ano também em que os dois concluíram um curso técnico em agropecuária. Deivid também concluiu um curso de inseminação artificial e junto com a sua mãe, administra esse serviço na propriedade. De acordo com Vanessa, Deivid demonstrou interesse pelas atividades da fazenda desde criança.

Conforme surgem as necessidades, ele realiza as atividades com as vacas e na lavoura. As tarefas são variadas e incluem casqueamento, tratamentos, serviços na ensilagem do milho, fabricação de pré-secado, sementeiras, pulverizações, adubações, entre outros.

Vanessa colabora na ordenha e no cuidado com as terneiras.

“Sou responsável pela limpeza dos cochos de água e auxílio no que for preciso. Sempre tive contato com a produção leiteira e pretendo dar continuidade junto ao meu marido na evolução da agropecuária da Tambo Raio de Sol, acreditando no futuro e confiante na atividade”.

Desde 2012, já foram realizadas várias melhorias na propriedade, como no galpão *free stall*.

“Trocamos as antigas camas por outras mais modernas feitas de borracha, instalamos um sistema de aspersão no galpão, adicionamos mais ventiladores e ampliamos a sala de ordenha (antes comportava oito animais, agora comporta 12)”,

pontua Vanessa. Em 2013, eles também compraram um carrinho rapador (antes o serviço era feito manualmente) e em 2015, foi instalada a irrigação nas pastagens, a aquisição de um novo trator e novos ventiladores foram instalados no *free stall*. Desde então, a propriedade segue com os mesmos maquinários, implementos e quantidade de terra.

Atualmente a fazenda produz diariamente em torno de 1.700 L de leite com 60 vacas em lactação e um plantel de 150 animais entre novilhas, terneiras e bois de engorda. Predominantemente, o rebanho é composto por vacas Holandesas e a raça Jersey aparece em menor quantidade. “Vacas em lactação são mantidas em sistema de confinamento em galpão *free stall*, as demais categorias são criadas a pasto com suplementação de ração no coxo”.

Na Tambo Raio de Sol, o processo de sucessão familiar ocorreu tranquilamente, pois no momento havia a necessidade de alguém para ajudar no negócio da família.

“Eu e o Deivid sempre quisemos trabalhar e viver no meio rural. Dessa forma, conversamos com a família a cerca de quatro anos atrás e desde então estamos aqui juntos ao Neri e a Neusa, trabalhando e ‘tocando’ a produção. Preferimos trabalhar em algo que um dia será nosso ao invés de sermos empregados de terceiros. Neste ano de 2017 fomos abençoados com o nascimento da nossa primeira filha – Sophia Mariana Schroer – e torcemos para que ela um dia queira trabalhar com as nossas vacas de leite. Apenas esperamos que seja tudo mais moderno e facilitado na geração dela”.



Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

Figura 7. Deivid e Vanessa.





Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

**Figura 8.** Deivid no trabalho do dia a dia.

Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

**Figura 9.** Vanessa na ordenha das vacas da Fazenda Tambo Raio de Sol.

## Resolução de conflitos e profissionalização da família

“Diálogo” foi a resposta dada pela família Schroer como a principal ferramenta para a resolução de conflitos.

“Não são todas as vezes que o diálogo é tranquilo, mas a gente tenta. Nos reunimos na mesa para o café da manhã ou almoço e conversamos, falamos nossas opiniões, dúvidas e trilhamos os próximos passos da propriedade. Nós

temos muitas ideias novas e vontade de realizar coisas, compartilhamos isso com os pais do Deivid e eles nos ajudam a enxergar muitas vezes o que pode ser um empecilho ou uma vantagem. Ouvimos o que os mais velhos nos falam por experiência e consideramos tudo, mas também temos acesso a muitas informações novas e procuramos nosso espaço para praticar nossos conhecimentos”.



Foto: Acervo da Fazenda Tambo Raio de Sol.

Figura 10. Neri e Deivid, pai e filho. Um exemplo de sucessão familiar na Fazenda Tambo Raio de Sol.

Ela concluiu que ainda encontram uma certa resistência por parte dos mais velhos e que tomar decisões em grupo com gerações diferentes nem sempre é fácil.

Os sucessores buscam constantemente participar de cursos, palestras e tardes de campo em Três de Maio e em cidades vizinhas, mas, destacam que falta mais eventos que os atualizem sobre o assunto.

“Em cima disso, procuramos por conhecimento via internet, no próprio MilkPoint e outros sites do ramo, tentando nos espelhar em propriedades de sucesso inclusive do exterior, pois hoje é possível você conhecer a realidade dessas propriedades em tempo real através das redes sociais, basta entender o inglês”.

“Paciência é a palavra chave e o amor pela profissão é o que motiva nós jovens, com esperança na realização profissional e pessoal. Acreditar que vai dar certo e que vai dar lucro já é meio caminho andado. Aos proprietários que optarem pela sucessão, eu diria para que também tenham paciência com nós jovens e que valorizem nossa escolha de seguir com o que eles mesmo começaram. Sem nós sucessores, tudo o que foi construído provavelmente terminaria e com nós, o negócio pode caminhar sim rumo ao futuro e a expansão. Valorizamos muito os conhecimentos e ensinamentos dos nossos antecessores, que com certeza são grandes modelos para nós nos espelharmos na vida e no mundo do leite”.

## Pesquisa MilkPoint sobre Sucessão Familiar

Ainda sobre o tema, em abril de 2017, o MilkPoint lançou uma enquete no portal para saber dos produtores de leite quais são as perspectivas com relação a sucessão familiar em suas propriedades. A pesquisa obteve a participação de 40 produtores de nove estados brasileiros: Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Pará, Alagoas e Bahia.

### Três perguntas foram propostas aos participantes

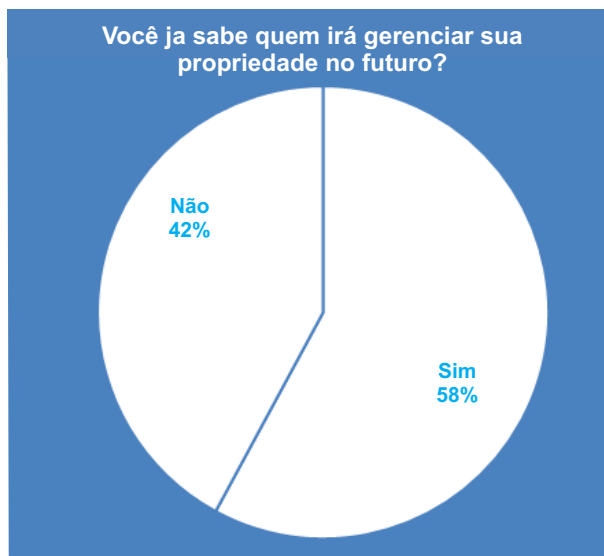
- 1ª) Você já sabe quem irá gerenciar sua propriedade no futuro?
- 2ª) Você acha importante se planejar para o momento da sucessão?
- 3ª) Sua família já está preparada para gerenciar a sua propriedade?

Na primeira questão, 58% dos produtores responderam que já sabem quem será o sucessor que gerenciará a sua(s) propriedade(s) no futuro. No espaço da resposta, havia um espaço opcional para os participantes escreverem algo extra, caso sentissem a necessidade (não obrigatório). Todos que responderam citaram os próprios filhos como candidatos à sucessão.

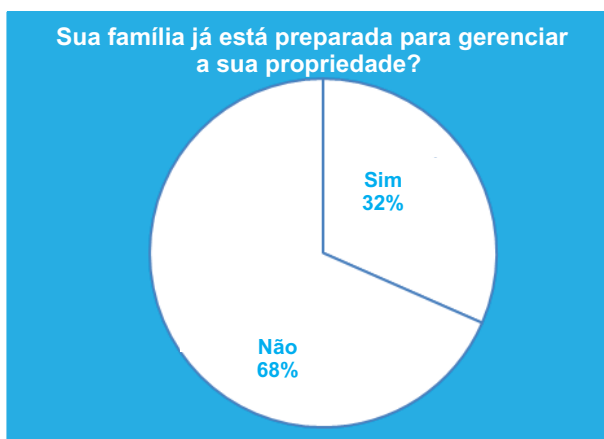
As respostas da segunda pergunta foram unânimes, já que 100% dos produtores acreditam que deve haver um planejamento para o momento da sucessão.

Já as respostas do terceiro questionamento (Sua família já está preparada para gerenciar a sua propriedade?) mostram que por mais que o planejamento seja importante, muitos ainda não estão prontos

para que essa transição ocorra. Mesmo que a maioria dos produtores já saiba quem irá gerenciar a propriedade no futuro, 68% afirmam que ainda não estão estruturados para essa fase.



**Figura 11.** Você já sabe quem irá gerenciar sua propriedade no futuro?  
Fonte: MilkPoint.



**Figura 12.** Sua família já está preparada para gerenciar a sua propriedade?  
Fonte: MilkPoint.



O que se pode concluir da enquete é que por mais que as pessoas entendam o que é a sucessão familiar no campo e já tenham em mente a sua importância para o negócio atual e futuro, elas ainda desconhecem os passos e o caminho rumo à concretização do plano.

## Possíveis Soluções para Incentivar a Sucessão Familiar e Permanência a População no Campo

Como já apontado anteriormente, características como renda irregular, falta de motivação e oportunidade, estimulam o êxodo rural. Nessa perspectiva, os jovens pertencem ao grupo social mais vulnerável aos movimentos migratórios, não participando, em muitos casos, da sucessão geracional da agricultura familiar (DREBES, 2014).

### Fonte de renda

As propriedades rurais devem ser vistas como uma fonte de renda para as famílias e para os jovens que dela fazem parte. Atividades agrícolas e pecuárias não devem ser apenas associadas com *hobbie*, mas sim, como uma alternativa de lucro. A gestão é crucial no meio rural e é por meio dela que o retorno se mostra eficiente, estimulando o giro de capital do negócio e disponibilizando o caixa restante para a contratação de funcionários que possam auxiliar no trabalho do dia a dia – evitando a sobrecarga dos proprietários e a penosidade do trabalho. Uma boa administração dos indicadores técnicos e financeiros já é um grande e primeiro passo para quem busca ser rentável no setor.

### Melhores condições do trabalho no campo

Vários estudos sobre a relação trabalhador x organização vêm sendo pesquisados nos últimos anos e algumas teorias já foram publicadas.

---

Abraham Maslow, psicólogo nascido em 1908 na Califórnia/USA, ficou conhecido por sua proposta de hierarquia de necessidades, utilizada e discutida até hoje em todas as áreas. A pirâmide de Maslow demonstra que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada pessoa tem que “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir sua autorrealização. Alguns pesquisadores da área estudam a possibilidade de estender algumas necessidades contempladas devido a globalização, porém, a sua principal essência e itens são inalteráveis.

De acordo com Maslow, depois de atendidas as necessidades fisiológicas (alimentação, respiração, descanso, abrigo e vestimentas), a tendência natural do ser humano será prezar pela segurança (segurança física pessoal, financeira, bem-estar e rede de proteção contra imprevistos). Na sequência, surgem as necessidades de pertencer a grupos, associar-se a outras pessoas. Estas necessidades são chamadas de sociais ou de associação (amizade, intimidade, convivência social, família e organizações). O passo seguinte na escala das necessidades é o da estima, que se refere ao reconhecimento e admiração por parte do grupo. A autorrealização é o último patamar da pirâmide de Maslow e esta necessidade se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser.

Essas necessidades estão relacionadas à motivação profissional e devem ser extrapoladas também para a zona rural. A palavra motivação é um neologismo relacionado com o motivo, já o motivo é aquilo que nos leva a agir. Desta forma, se a motivação parte do motivo, então pode ser determinada como um processo que suscita uma determinada conduta, que nos leva a manter uma atividade. Motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano, os bons resultados são difíceis de obter sem motivação.

Para Tamayo (2004), o tempo dedicado ao trabalho, que representa uma parte significativa da vida do indivíduo, consiste num componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade. Assim, é fundamental o estudo do bem-estar no trabalho.



Figura 13. Pirâmide de Maslow.  
Fonte: Portal Saia do Lugar.

A crescente importância do bem-estar no ambiente de trabalho remete às recentes transformações que vêm passando o setor de recursos humanos e as organizações, reconhecendo as repercussões negativas sobre a saúde física e psíquica dos indivíduos quando se negligenciam fatores que interferem no bem-estar dos trabalhadores. Dessa forma, cresce o movimento que busca compreender o cenário do trabalho visando transformá-lo em um lócus de desenvolvimento de potencialidades humanas, superando a visão reducionista de refutar as necessidades dos sujeitos do ambiente laboral, com consequente impacto no bem-estar individual e coletivo (SANTOS et al., 2013).

Já que na zona rural o trabalho é considerado maçante e com alguns imprevistos – principalmente para quem mora na própria fazenda – a gestão do negócio e da mão de obra que atuará em todos os elos é algo que deve ser levado

muito a sério. Se há uma divisão de trabalhos bem feita entre os funcionários, o gerente e os proprietários, todos ganham com isso. As pessoas estão em busca de serviços que além de realização profissional, tragam paralelamente alguns benefícios como confiança, respeito, democracia, reconhecimento, cuidados com a saúde, momentos de descanso, entre outros.

## **Conhecer a produção e a importância disso para o agronegócio brasileiro**

O produtor deve conhecer detalhadamente aquilo que está produzindo, pois é dessa forma que ele poderá dar as coordenadas para o seu sucessor, com seriedade e evitando amadorismos. O ensinamento é construído a partir de uma boa vivência com a atividade. Os trabalhadores do meio rural também devem estar atentos aos cursos dirigidos à mão de obra na fazenda, pois normalmente apresentam preços acessíveis e permitem a troca de experiências.

Instituições públicas como Embrapa, Emater, Casa da Agricultura, Iapar, universidades e empresas privadas realizam com frequência cursos destinados a trabalhadores rurais e, dependendo do número de interessados, alguns cursos podem ser ministrados na própria fazenda. Os dias de campo realizados por algumas instituições também são ótimas fontes para aperfeiçoamento e permitem a troca de informações. São nesses encontros e conseqüentes discussões que muitos produtores obtêm força e ânimo para continuarem na atividade.

## **Investimento nos sucessores**

Como apontado no caso da Fazenda Riachão, o investimento nos filhos (ou nos possíveis sucessores) é essencial para que a propriedade consiga colher os frutos da sucessão, além disso, os anseios dos jovens devem ser atendidos para que eles fiquem estimulados a permanecer no campo.

O incentivo pela busca de conhecimento e a experiência em cursos técnicos e universidades são muito bem-vindos, já que provocam a maturidade e uma expansão no volume e qualidade das ideias. Quando esses jovens

---

retornam para as propriedades familiares, revigoram os que ali ficaram e contribuem muito com novas opiniões.

## Considerações Finais

As ações e propostas para uma sucessão familiar saudável e organizada devem entrar em prática para tornar o processo simples, acessível e valorizado. Se o assunto for abordado pelas famílias com maior frequência e menos tabus, conseqüentemente há chances de o projeto ser melhor estruturado e adequado à cada realidade. Colocar os sucessores para conhecer como funciona a labuta diária da propriedade desde pequenos, pode contribuir para que floresça o desejo e a vocação pelo negócio. Vale sempre destacar a eles a importância da produção de alimentos para o agronegócio, para o país e para a sociedade como um todo, pois essa informação é valiosa e estimulante para quem está atrás das porteiras!

## Referências

BRUMER, A. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. In: CARNEIRO, M. J.; CASTRO, E. G. de (Org.). **Juventude Rural em Perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad, 2007. p. 35-51.

BRUMER, A.; SPANEVELLO, R. M. **Jovens agricultores da Região Sul do Brasil**. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre e Chapecó: UFRGS e Fetrasul/CUT, 2008.

CARVALHO, D. M. et al. Perspectivas dos jovens rurais: campo versus cidade. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

DREBES, L. M. Projeto de juventude rural, campos de possibilidades e migração: um estudo documental do Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (CEDEJOR). **Revista Monografias Ambientais**, v. 13, n. 5, p. 4087-4098, 2014.

GUIMARAES, A. P. O complexo agroindustrial. **Opinião**, n. 159, 21 nov. 1975.

FOGUESATTO, C. R. et al. Fatores Relevantes para a Tomada de Decisão dos Jovens no Processo de Sucessão Geracional na Agricultura Familiar. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, v. 37, n. 130, p. 15-28, 2016.

FURTADO, C. **Subdesenvolvimento e estagnação na América Latina**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1966.

GAUTHIER, P. L.; LUGINBÜHI, O. L'éducation en milieu rural: perceptions et réalités. **Revue Internationale d'Éducation de Sèvres**, Sèvres: Centre International d'Études Pédagogiques (CIEP), n. 59, p. 35-42, avr. 2012.

IRIBARREM, C. B. **Sucessão Familiar em Empresas Rurais**: Herança ou Negócio. Agrolink, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<https://www.agrolink.com.br/colunistas/sucessao-familiar-em-empresas-rurais---heranca-ou-negocio-386431.html>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

JUCHEM, D. M.; BOSCARIN, P.; CÉSPEDES, E. A. H. Principais problemas enfrentados na hora da sucessão na propriedade rural: evidências empíricas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/92.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

MATTE, A.; SPANEVELLO, R. M.; AZEVEDO, L. F. A reprodução social na agricultura familiar: a saída dos filhos e o encaminhamento do patrimônio entre agricultores sem sucessores. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomics**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2009.

RAMOS, P. et al. (Org.). **Dimensões do agronegócio brasileiro**: políticas, instituições e perspectivas. Brasília: MDA, 2007. 360 p. (NEAD. Estudos, 15).

---

GUILHOTO, J. J. M.; SILVEIRA, F. G.; ICHIHARA, S. M.; AZZONI, C. R. A Importância do Agronegócio Familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso) , v. 44, p. 355-382, 2006.

SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. C. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. **Psicol. Estud.**, v.18, n. 2, p. 247-255, Apr./June 2013.

SAVIAN, M. Sucessão geracional: garantindo-se renda continuaremos a ter agricultura familiar? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, n. 159, p. 97-106, 2014.

SPANVELLO, R. M. et al. A migração juvenil e implicações sucessórias na agricultura familiar. **Revista de Ciências Humanas**, v. 45, n. 2, p. 291-304, 2011.

TAMAYO, A. Introdução. In: TAMAYO, A. (Ed.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 11-16.

TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: EDIUPF, 2008. p. 92-126.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. **Rev. Bras. Educ.** [online], v. 21, n. 64, p. 61-78, 2016.





# Sucessão em Unidades Produtoras de Leite de Base Familiar em Minas Gerais

*Maria Helena Furtado Santiago  
Alberto Magno Ferreira Santiago  
Tadeu Eder da Silva*

## Introdução

O processo de sucessão familiar na agricultura é um emergente desafio na sociedade moderna. Por representar a transferência patrimonial, de poder e de gestão dos negócios entre as gerações, há importantes implicações socioeconômicas, históricas e culturais que podem afetar a eficácia deste processo. Em razão das constantes macro transformações que sociedade contemporânea tem sofrido, há preocupações sobre a ruptura no processo de sucessão geracional na agricultura familiar.

A pecuária de leite representa uma atividade de elevada capilaridade no território brasileiro, com elevado número de produtores de base familiar, com baixa adoção de tecnologias, baixa escala de produção, baixo desempenho dos fatores de produção. Consequentemente, a renda líquida familiar é constantemente sub-ótima e pouco atrativa para os jovens. Desta forma, é inegável que o processo de sucessão geracional na pecuária de leite familiar corre riscos.

Assim, é oportuna a possibilidade de discorrer sobre principais fatores intervenientes no processo de sucessão familiar. Destarte, objetivou-se com este capítulo abordar de forma abrangente os principais fatores intervenientes no processo de sucessão em unidades produtoras de leite de base familiar em Minas Gerais, bem como discutir como estes fatores atuam dentro do processo de sucessão, reduzindo ou elevando as chances

dos possíveis sucessores assumirem os papéis de gestores. Além disso, buscou-se atentar para possíveis alternativas de melhorias ou de medidas de ação que favoreçam o desejo do jovem rural em permanecer no campo.

## **Fatores Intervenientes no Processo de Sucessão de Famílias Produtoras de Leite de Base Familiar**

### **Terra**

A terra é o patrimônio mais importante para a agricultura familiar, em especial a atividade leiteira, não somente por que esta pode representar até 81% do capital investido na propriedade (DIAGNÓSTICO, 2006), mas também por ela representar, a essência do que é ser rural. É por meio da terra que se pode incorporar o próprio sentido do que é ser agricultor familiar.

Quanto à forma de obtenção da terra, Santiago (2010) observou que 70% das propriedades de produtores entrevistados na região de Leopoldina, foram adquiridas por herança do gestor do sexo masculino, somada à aquisição de outra fração de terra de outro herdeiro da mesma família. A tradição no processo sucessório se mostra presente por meio da herança do homem e da exclusão velada das mulheres, visto que esse tipo de herança aparece apenas entre produtores de menor estrato de produção, o que torna a herança uma estratégia de preservação do patrimônio familiar fundamental.

A atividade leiteira na agricultura familiar é praticada, em sua grande maioria, de forma extensiva, com menor emprego de tecnologias, exigindo maiores áreas de pastagens e menor oferta de volumoso no cocho. Além disso, o alto valor relativo da terra é um fator que reforça a importância da herança como forma de obtenção da mesma, aliado ao fato de que a renda gerada pela atividade leiteira, principalmente para produtores de menores níveis de produção, não seja suficiente para gerar capital que permita ampliar os limites da propriedade, dada a baixa capacidade de investimento.

Adicionalmente, Wanderley (1995) destacou que o acesso à terra é o eixo central das estratégias dos produtores e de suas respectivas famílias, projetando suas vidas no desejo de manter o patrimônio adquirido, bem como comprar mais terras e, no futuro, deixá-la aos seus sucessores. Nesta pesquisa, majoritariamente, a obtenção e ampliação da terra esteve presente nos projetos das famílias pesquisadas, ratificando a importância desse fator de produção.

## **Tamanho das famílias**

O tamanho das famílias presentes na agricultura de base familiar tem diminuído, seguindo uma tendência nacional, em que há um processo recorrente de redução do número médio de filhos. Os dados obtidos com o Diagnóstico (2006) e Santiago (2010) indicaram que os núcleos familiares de produtores de leite possuíam em média três filhos.

Nesse sentido, Souza (2012) aponta a redução do número de médio de filhos dos núcleos familiares como um problema no processo sucessório, uma vez que este fato torna as opções em termos de possíveis sucessores escassa.

De forma mais abrangente, Bernardo (2009), estudando as estratégias de reprodução social das famílias dos municípios de Ubá e Guiricema (MG), abordou que outro aspecto importante é a redução do número de pessoas com laço de parentesco com o produtor, uma vez que isso reduz diretamente a mão de obra familiar disponível para atividade leiteira e ainda incrementa os problemas de sucessão.

## **Processo de socialização e masculinização no campo**

No processo de socialização na agricultura familiar, os filhos iniciam desde muito cedo as atividades domésticas e agrícolas e, gradativamente, vão se apropriando do conhecimento das técnicas produtivas e da gestão do estabelecimento (ZAGO, 2016). Da mesma forma, Spanevello (2008) e Oliveira (2016) salientam que o processo de sucessão implica na

socialização de saberes relacionado à atividade agrícola, iniciando desde a infância e que, em grande medida, ocorre de maneira prática, ou seja, pelo contato direto com a atividade.

As afirmativas realizadas anteriormente foram corroboradas na pesquisa realizada por Santiago (2010), na qual se verificou que para estratos de produção inferiores a 200 L por dia, o percentual de sucessores que iniciaram a socialização durante a infância foi de até 94% (Tabela 1). Esta pesquisa evidenciou uma prolongada socialização na atividade leiteira, que pode ser traduzida em experiência acumulada, caracterizando uma socialização primária, confirmando os estudos de Santos (1978) e Brandão (1982), que assinalaram ser comum entre os agricultores familiares a participação do trabalho infantil nas atividades de agricultura.

**Tabela 1.** Percentual de sucessores que iniciaram a socialização durante a infância, juventude ou idade adulta divididos por estratos de produção de leite das famílias entrevistadas.

Idade de início na atividade	Estratos de Produção (litros/dia)			
	<50	50 a 100	100 a 200	>200
	<b>Percentual de sucessores</b>			
Infância	81	87	94	78
Juventude	6	0	6	11
Adulta	13	13	0	11

Fonte: Adaptado de Santiago (2010).

Embora significativo o percentual de sucessores que iniciaram a socialização na infância, essa iniciação precoce no universo do trabalho e das responsabilidades não garante que os jovens darão continuidade à atividade paterna.

As estratégias de socialização primária são diferenciadas entre os filhos, como apontado por Woortmann (1995), incutindo em cada um características correspondentes ao papel que deverá lhe caber futuramente. Ainda nesse sentido, é evidente a predominância dos filhos como possíveis sucessores em detrimento das filhas. A predominância dos filhos como possíveis sucessores advém do fato de, em primeira instância, no meio rural, os homens possuem papel de líderes dentro do ambiente familiar, centrado nos trabalhos de campo, enquanto as mulheres, em sua maioria, se ocupam de atividades relacionadas ao lar. Este é um dos fatores que desestimula as filhas a ficarem no campo e as impulsiona a investirem mais

---

em educação, se preparando melhor para o mercado de trabalho na cidade (STROPASOLAS, 2011). Estas constatações tornam mais verossímeis as perspectivas dos homens como sucessores e herdeiros em potencial e das moças como migrantes para o meio urbano.

Embora existam filhos dispostos a permanecer como produtores, a migração jovem feminina fortalece o processo de masculinização no meio rural, pois o número de homens que permanecem é maior em relação ao de mulheres. Essa condição coloca barreiras ao estabelecimento de relacionamentos e criação de novas famílias pelos futuros sucessores, em razão da falta de parceiras no meio rural (SPANVELLO, 2008).

Para Brumer (2007) seria importante de se considerar na sucessão em unidades de base familiar o fato de que a juventude vivenciaria na família o peso da hierarquia entre as gerações e uma forte subordinação de gênero, com uma carga, que tenderia a ser mais forte do que a dos jovens urbanos, cujas famílias estariam, tendencialmente, mais expostas aos valores modernos, em contraposição aos da tradição.

## **Envelhecimento**

No tocante à caracterização etária das famílias produtoras de leite de base familiar, nota-se evidente processo de envelhecimento dos gestores das unidades de produção. Este fato foi também verificado no Diagnóstico da Pecuária Leiteira em Minas Gerais (2006), o qual apresentou idade média dos gestores de 52 anos, e em estudo realizado por Santiago (2010), onde os mesmos apresentaram idade média de 56 anos.

O envelhecimento observado dos gestores das unidades produtivas indica que o processo de transmissão da gestão da propriedade ocorre de forma muito tardia, considerando obviamente que existam opções possíveis de sucessores. Além disso, salienta-se que a força de trabalho da propriedade pode estar comprometida, pois os gestores, estando nas idades apontadas anteriormente, sentem muito mais o peso do trabalho árduo do campo. Assim, esta diminuição da força de trabalho pode ter como consequência o aumento da dependência de mão de obra contratada.

Adicionalmente, ainda examinando o que foi verificado pelo Diagnóstico (2006) e por Santiago (2010) com relação à idade média avançada dos gestores, esta situação pode ser agravada pelo aparente desinteresse dos filhos destes por viverem no campo, conforme pode ser notado na Tabela 2. Analisando os estratos de produção inferiores a 200 L por dia apresentados nessa Tabela, verifica-se que, em média, 70% dos filhos dos gestores estavam vivendo na cidade.

**Tabela 2.** Percentual de filhos residentes na zona rural ou urbana em função dos estratos de produção de leite das famílias entrevistadas.

Residência	Estratos de Produção (litros/dia)			
	<50	50 a 100	100 a 200	>200
	<b>Percentual de Filhos</b>			
Zona Rural	42	11	36	61
Zona Urbana	58	89	64	39

Fonte: Adaptado de Santiago (2010).

Dessa forma, integrando as evidências de redução do número médio de filhos ao fato de que os mesmos estão preferindo viver na zona urbana (Tabela 2), pode-se antecipar que futuramente os problemas de sucessão serão intensificados. Constatação semelhante foi adiantada por Carneiro (2001), em que esta autora advertiu sobre a possibilidade do meio rural se tornar um “asilo de aposentados”, principalmente caso medidas de estímulo para o jovem permanecer no campo não sejam tomadas.

## Escolaridade

Levando em consideração a idade média dos gestores observados pelo Diagnóstico (2006) e Santiago (2010), estes tinham por volta de 7 a 15 anos na década de 1960, período este em que as escolas rurais eram as únicas opções de alfabetização disponíveis para este público, pois o acesso ao meio urbano era precário, além de não haver transporte público para quem desejasse continuar os estudos. Portanto, como resultado os gestores na atualidade, em sua grande maioria, apresentam baixo nível de escolaridade.

Por outro lado, conforme pode ser observado na Tabela 3, há forte associação entre o nível de escolaridade dos gestores e produção de leite nas unidades produtivas. Nota-se que a elevação do nível de escolaridade do gestor é acompanhada pela maior participação destes nos maiores

estratos de produção. Há predominância relativa de produtores com nível de escolaridade de até 4 anos para os estratos de produção inferiores a 100 L por dia. Entretanto, para o estrato superior a 200 L por dia, além de não serem observados casos de analfabetismo, há predominância de produtores com ensino médio completo ou até mesmo curso superior (55%). Esta constatação, em certo grau, pode indicar que o nível de produção da propriedade é influenciado pelo nível de instrução do gestor, ou seja, quanto mais instruído este é, melhor sua capacidade administrativa, com consequências positivas sobre a produção diária de leite.

**Tabela 3.** Nível de escolaridade dos gestores entrevistados em função dos estratos de produção de leite.

Tempo de Estudo	Estratos de Produção (litros/dia)			
	<50	50 a 100	100 a 200	>200
	Número relativo de gestores (%)			
0	19	7	0	0
Até 4 anos	75	73	65	11
Até 8 anos	6	7	6	33
Ensino médio completo	0	13	0	44
Superior completo	0	0	0	11

Fonte: Adaptado de Santiago (2010).

Na pesquisa de Santiago (2010), os possíveis sucessores, cerca de 82% dos jovens entrevistados, apresentaram escolaridade em nível médio. Isso se deve principalmente às melhores condições de acesso à escola no meio urbano e também devido a políticas públicas que favorecem a frequência escolar. Este fato pode incorrer em melhorias nos processos de produção com a concretização da sucessão.

Contudo, a afirmativa de que os possíveis sucessores poderiam obter maior sucesso na atividade leiteira deve ser vista com cautela, uma vez que ela somente se faz válida caso os filhos assumam efetivamente a posição dos pais como gestores. Isso reforça a importância da criação de meios de incentivo ou conscientização do jovem rural com relação às possibilidades de permanência no campo.

Ainda nesse aspecto, existem estudos relatando o efeito negativo da maior escolaridade dos possíveis sucessores sobre estes assumirem a posição de gestores. Isso ocorre pois, a escolarização pode ser percebida como uma via para abandonar a agricultura, na medida que os cursos de formação básica, por vezes, tencionam o jovem a elaborar seu projeto de vida profissional fora

do ambiente rural (OLIVEIRA, 2016). Esta observação indica a necessidade de que no meio rural exista escolarização diferenciada, de modo que a escola contribua também com a formação e o incentivo das atividades rurais. Há uma carência de política efetiva de educação do campo, com educação alinhada às características e necessidades dos grupos interessados, que contextualize a educação rural e não estimule a saída do campo (CASTRO, 2016). Segundo Carneiro (2001), a elevação do nível de escolaridade dos filhos e a possibilidade de emprego na cidade, interferem na decisão sobre a questão sucessória, em virtude da possibilidade de uma ascensão social.

## Composição e fatores condicionantes da renda

### Renda mensal do leite e liquidez de capital

Um importante fator apontado como favorecedor do sucesso na sucessão da atividade leiteira familiar é a renda fixa, geralmente mensal. O Diagnóstico (2006) relatou que, quando os produtores foram questionados sobre as razões pelas quais produziam leite, 56% dos entrevistados responderam que era em virtude da renda mensal. Da mesma forma, na pesquisa realizada por Santiago (2010), fazendo-se questionamento semelhante a produtores de leite de unidades familiares em Leopoldina (MG), observou-se elevado percentual de produtores que relataram ser a renda mensal a principal razão para produzir leite (Tabela 4), reforçando este fator como positivo à permanência do indivíduo no campo.

**Tabela 4.** Razões para produzir leite apontadas pelos produtores entrevistados por estratos de produção.

Razões para Produzir Leite	Estratos de Produção (litros/dia)			
	<50	50 a 100	100 a 200	>200
	<b>Percentual de Produtores</b>			
Renda mensal	88	47	53	78
Combina com outras atividades	6	27	18	0
Outros	6	26	29	22

Fonte: Adaptado de Santiago (2010).

Esta renda fixa assemelha-se à renda que poderia ser conseguida em empregos na vida urbana (SOUZA, 2012), garantindo maior mobilidade econômica para os possíveis sucessores, além do planejamento de novos investimentos (KISCHEMER, 2015).



---

Outra fonte de renda que tem propiciado um contexto favorável da atividade leiteira na agricultura familiar é a possibilidade de venda de animais, gerando maior liquidez em momentos de dificuldades financeiras. Em termos gerais, esta fonte de renda pode representar cerca de 30% da renda bruta da atividade (DIAGNÓSTICO, 2006), considerando estratos de produção de leite de até 50 L por dia.

Essa liquidez é um aspecto positivo da atividade leiteira, uma vez que a possibilidade de venda imediata ou planejada de animais se constitui em recurso adicional à renda obtida com a venda de leite. Assim, esta pode influenciar de maneira positiva a permanência dos possíveis sucessores.

### **Preço do leite e mão de obra**

As principais dificuldades relacionadas à renda do leite, apontadas tanto por gestores, quanto pelos possíveis sucessores, são o baixo preço pago por litro deste e a falta de mão de obra (SANTIAGO, 2010).

Comprovadamente a produção de leite familiar tem dependido de mão de obra contratada para execução das atividades mais árduas inerentes ao processo produtivo. Analisando dados apresentados pelo Diagnóstico (2006), em que é demonstrada a composição percentual da mão de obra para manejo do rebanho segundo estratos de produção, é significativa a participação da mão de obra contratada, mesmo nos estratos de menor produção.

Apesar da venda do leite ser a principal fonte de renda dos produtores de leite de base familiar, podendo representar cerca de 73% da renda bruta para estratos de produção até 200 L por dia, segundo o Diagnóstico (2006), naquela ocasião, produções inferiores a 50 L por dia não seriam viáveis. Contudo, os produtores dentro deste estrato de produção ainda insistiam em produzir leite. De um ponto de vista puramente econômico, isto é claramente uma contradição. Entretanto, analisando a baixa utilização de insumos, baixo custo de oportunidade, falta de preocupação com depreciação e juros sobre capital investido, associado ao fato de a margem bruta funcionar como salário mensal, entende-se o porquê de o produtor não

abandonar a atividade. No entanto, a continuidade desse processo leva ao empobrecimento do produtor e, conseqüentemente, podendo comprometer o processo sucessório.

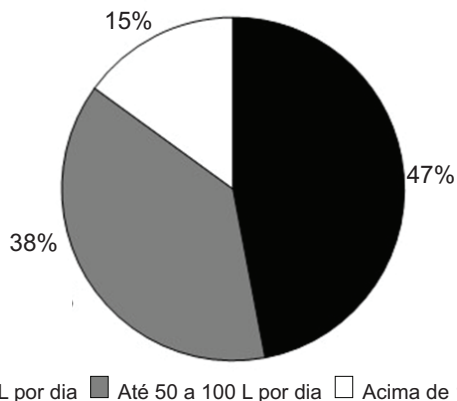
Esta expressiva negatividade percebida na atividade leiteira, se contradiz com o que Santiago (2010) apresenta que o futuro da atividade apontada pelos gestores, onde 84% dos entrevistados pretendem manter-se na atividade ou até mesmo aumentar a produção diária. Muito mais do que uma remuneração, a atividade leiteira traduz um modo de vida, modo de ser, passado de pai para filho, assim, bem remunerado ou não e através dessa atividade que o patrimônio familiar é perpetuado de geração em geração, ou seja, o peso da tradição de ser incidindo no processo sucessório.

“A renda do leite é pouca, mas dá. Eu trabalho com minha família, não tenho que pagar empregado, meu gado é criado solto no pasto. O difícil é pra quem tem que pagar empregado e dá ração pro gado... aí quem ganha é o dono da loja de ração” (SANTIAGO, 2010).

## **Aposentadoria**

A renda gerada pelos estabelecimentos de produção de leite de base familiar é composta principalmente pela venda do leite e de animais. Embora esta afirmação esteja puramente fundamentada na atividade leiteira, sabe-se que dentro da agricultura familiar outras fontes de renda são também muito importantes. Assim, além da renda gerada pela atividade leiteira, pode-se somar arrendamentos de terra, outras atividades agrícolas ou não-agrícolas e até mesmo aposentadorias como fontes adicionais de recursos.

Nesse cenário, Santiago (2010) observou que para estratos de produção inferiores a 100 L por dia, a participação das aposentadorias como fonte adicional de renda somou 85% dos entrevistados (Figura 1). De forma similar, Souza (2012) verificou em sua pesquisa que 62,5% dos entrevistados complementavam a renda com aposentadoria. Reforçando essa ideia, Bernardo (2009), estudando a composição da renda nos municípios de Guiricema e Ubá (MG), relatou que as aposentadorias chegaram a representar até 50% da renda bruta das famílias pesquisadas.



**Figura 1.** Participação relativa de aposentadorias como fonte de renda por estrato de produção dos produtores entrevistados por Santiago (2010).

Nesse sentido, a avaliação dos dados dessas pesquisas nos permite enfatizar o processo de envelhecimento da população residente no campo.

Em contrapartida, outro ponto a ser considerado é o fato da forte participação das aposentadorias sobre a renda bruta das famílias ser indicativo de que atividade leiteira na agricultura familiar, somente do ponto de vista econômico, não seja atrativa, bem como não seja suficiente para garantir boa qualidade de vida para os seus dependentes.

Adicionalmente, segundo Brumer et al., (2008) e Castro (2016), as perspectivas da permanência dos filhos na atividade agrícola são dependentes da viabilidade econômica da propriedade, da qualificação necessária para a integração do novo agricultor num mercado competitivo; das oportunidades e estratégias de obtenção das rendas não agrícolas; das relações que se estabelecem entre pais e filhos no interior das famílias; das relações de gênero; da escolha profissional e valorização da profissão de agricultor relativamente a outras profissões e da apreciação da vida no campo, em contraposição à vida na cidade.

Assim, como resultado do que foi apresentado anteriormente, os possíveis sucessores vivenciando esta situação, podem não enxergar a atividade leiteira como provedora do modo de vida que estes desejam para si. Isso decorre principalmente devido à baixa remuneração e ao fato de estes não poderem contar com aposentadoria, assim como os pais.

---

## Relação homem e animais

Um fato bastante interessante relacionado à atividade leiteira, principalmente no âmbito familiar, que a singulariza de outras atividades ligadas à agricultura familiar (por exemplo, o cultivo de plantas), é o vínculo forte e, em certa medida, quase sentimental do homem pelos seus animais. Isto se torna muito evidente quando é permitido ao produtor reportar-se em porque, ainda que em meio a tantas dificuldades enfrentadas em seu cotidiano, continua a produzir leite. Um relato com essa característica foi reportado por Santiago (2010):

“Sabe, eu tiro leite porque gosto e dá uma rendinha que ajuda nas despesas. Já demos muito duro nesta vida, mas eu e minha mulher já estamos aposentados, aí você sabe né ... a gente não quer parar por que gosta da lida dos animais e gosta daqui” (SANTIAGO, 2010).

Este relato reitera o fato de aposentadoria ser uma realidade em termos de composição da renda das famílias. Há também demonstração do fator positivo da renda fixa do leite, representando auxílio para cobrir as despesas. Adicionalmente, verifica-se profundo vínculo afetivo do proprietário pelos animais, ou pela “lida” com os mesmos, e pela terra.

É importante salientar que este vínculo, se passado para os filhos, pode com certeza influenciar positivamente na decisão destes por permanecerem no campo e dar continuidade nos trabalhos do pai, em detrimento de buscar uma vida alternativa na cidade. Todavia, isto pode não ser o suficiente. O jovem precisa ser sensibilizado de que a atividade leiteira ultrapassa os limites de aspectos afetivos ou tradicionais. Isso significa que os possíveis sucessores precisam entender que a atividade leiteira é atrativa do ponto de vista financeiro e que esta pode oferecer-lhes boas condições de vida e possibilidades de ascensão social.

## Modernização dos processos de produção

Rodrigues (1997) enxerga a transformação do modelo tradicional de produção para o modernizado como conflituoso. Ele aponta a adoção de

---

tecnologias como uma via de mão dupla, classificando os produtores em dois grupos distintos, em que existem os que se adaptam e os que não se adaptam às novas formas de produção. Os produtores que se adaptam amenizam as dificuldades da vida no campo e melhoram a qualidade vida. Contudo, para o grupo que não se adaptam ou não possuíram acesso à tecnologia, estes ficam excluídos e acentuam as dificuldades na vida no campo, tornando-se pouco competitivos.

Seguindo esta linha de pensamento, Costa (2010) afirma que o processo sucessório na agricultura familiar não envolve apenas transferência de patrimônio e capital imobilizado. Mas há um código cultural a ser seguido, em que pelo menos um dos herdeiros possa reproduzir a situação original da propriedade.

Na pesquisa realizada por Santiago (2010), onde se questionou a influência da tecnificação da atividade leiteira como estímulo para continuar na atividade, 79% dos filhos de produtores rurais afirmaram que a tecnificação seria de fato um estímulo. Na visão destes, isso ocorreria principalmente devido a diminuição da necessidade de mão-de-obra contratada, em que os próprios familiares poderiam executar as tarefas diariamente, ainda que a produção leiteira futura aumentasse.

Segundo Brumer (2007), os pais retardam ao máximo o momento da transmissão do patrimônio, objetivando manter sua autoridade na propriedade, na qual define técnicas de produção e de gestão. Por consequência, há um forte “choque de gerações” entre o gestor atual e o jovem possível sucessor. De um lado, o gestor resiste em manter aquilo que “está dando certo” e do outro, o possível sucessor busca inovar e modernizar. Isso torna o processo de sucessão ainda mais complexo.

Além disso, verifica-se que os jovens possuem, em suas falas, uma concepção negativa quanto ao trabalho agrícola, associando-o a questões pejorativas, como insalubridade, as baixas remunerações e a instabilidade gerada por variações climáticas (CORADINI, 2015). De fato, estas preocupações são bastante plausíveis. Contudo, a introdução de novas tecnologias e formas de gestão mais eficientes podem alterar este cenário, principalmente propiciando redução da carga de trabalho e elevação da rentabilidade.

O futuro vislumbrado por possíveis sucessores é uma rotina menos laboriosa, diminuição da mão de obra contratada, apoiadas na tecnificação, o que diverge da realidade vivenciada pelos atuais gestores. Essa tecnificação almejada pode ser um estímulo ao desejo do jovem por continuar no campo.

## **Sedução pelo estilo de vida urbano**

De forma geral, os jovens são mais propensos em desejar usufruir de bens de consumo, melhores condições de trabalho e de tecnologias do que outras faixas etárias (BRUMER, 2007). Assim, estes sentem-se atraídos em usufruir de uma vida mais próxima do que se é oportunizado nos centros urbanos. Em geral, os filhos de agricultores familiares, devido a cultura bastante diferente da dos pais, enxergam na cidade melhores expectativas de vida e desenvolvimento quando compradas ao campo.

O estilo de vida “rurbano”, evidenciado por Carneiro (1999), e amplamente observado nos possíveis sucessores na Zona da Mata Mineira amplia os questionamentos sobre a influência que as mudanças estruturais na sociedade em geral vêm afetando o meio rural e o modo de vida das famílias, gerando implicações na sucessão dos estabelecimentos familiares (CARNEIRO, 1998; 1999; SILVESTRO et al., 2001). O fato é que as gerações estão cada vez mais inseridas num campo mais amplo de relações sociais e culturais que possibilitam um repensar sobre suas identidades e suas realizações pessoais (SPANVELLO, 2008).

Conforme pode ser visto na Figura 2, na pesquisa realizada por Santiago (2010), observou-se predominância na busca da cidade pelos jovens por motivo de estudar (49%). Realmente faz sentido ser este o motivo predominante, haja vista que no meio rural isso não é oportunizado ao jovem.

Por outro lado, há parcela significativa (30%) que busca lazer e conforto. Ou seja, no meio rural o jovem não possui muitas distrações compatíveis com sua faixa etária.

Além disso, embora a renda no campo tenha aumentado, Stropasolas (2010) afirma que a desvalorização da profissão de agricultor, a falta de opções

em termos de lazer e tempo livre (alta carga de trabalho), têm incentivado os próprios pais a aconselharem os filhos a estudarem e a buscarem uma profissão alternativa à agricultura.

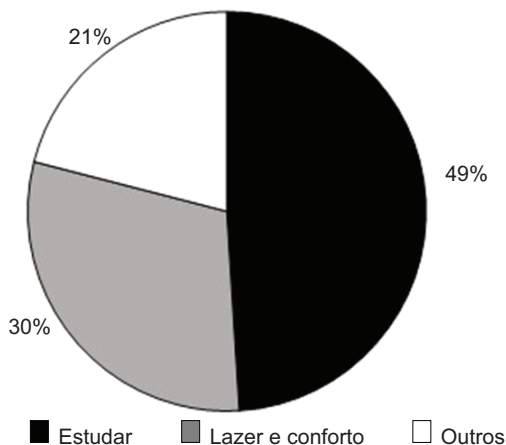


Figura 2. Principais motivos pelos quais os jovens são atraídos a viverem na cidade (SANTIAGO, 2010).

Analisando conjuntamente o que foi mencionado nos parágrafos anteriores, é possível compreender perfeitamente as razões que levam os jovens rurais a quererem buscar uma vida alternativa na cidade. Isto é extremamente preocupante, uma vez que estabelece um quadro que dificilmente pode ser revertido.

## Considerações Finais

É inegável que processo de sucessão geracional na pecuária de leite em Minas Gerais familiar sofre riscos. A estrutura patriarcal associada com renda líquida familiar pouco atrativa e com baixa comodidade laboral para os jovens representam alguns dos principais fatores intervenientes no processo de sucessão na pecuária de leite. Ações integradas de políticas públicas com associações de classes, indústrias e empresas de crédito e extensão rural devem direcionar atenção também para os jovens filhos de produtores de leite. As tecnologias de produção de leite e ferramentas gerencias disponíveis podem aumentar a produtividade do trabalho familiar, reduzir tempo de trabalho no

campo, aumentar o tempo para atividades de lazer e cultura, aumentar renda familiar e, conseqüentemente tornar a atividade mais atrativa para a sucessão familiar. O acesso à assistência técnica e gerencial continuada e intensiva é chave para este processo. Embora há alguns programas de assistência técnica de sucesso, o acesso a tecnologias com assistência técnica continuada e intensiva ainda é incipiente e necessita ser ampliada.

## Referências

BERNARDO, W. F. **Pluriatividade entre produtores de leite de Guiricema e Ubá: reflexões para a ação extensionista**. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

BRANDÃO, C. R. Parentes e Parceiros. In: ALMEIDA, M. S. K. de. **Colcha de Retalhos: estudo sobre a família no Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

BRUMER, A. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. In: CARNEIRO, M. J.; CASTRO, E. G. **Juventude rural e perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 21-34.

BRUMER, A.; PANDOLFO, G. C.; CORADINI, L. **Gênero e agricultura familiar: projetos de jovens filhos de agricultores familiares na Região Sul do Brasil: fazendo gênero: corpo, violência e poder**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 7 p.

CARNEIRO, M. J. **Camponeses, agricultores e pluriatividade**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 1998.

CARNEIRO, M. J. O ideal rurbano: campo e cidade no imaginário dos jovens rurais. In: SILVA, F. C. T. (Org.). **Mundo rural e política: ensaios interdisciplinares**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 97-117.

CARNEIRO, M. J. Herança e gênero entre agricultores familiares. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 22, jan. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2001000100003>>. Acesso em: 10 fev. 2017.



---

CASTRO, F. A. T. **Juventude rural e as contribuições do projeto transformar de capacitação de jovens rurais no Sul de Minas (2006-2013)**. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Extensão) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

CORADINI, L. Os jovens agricultores familiares e a reprodução geracional na agricultura familiar: estudo de caso dos jovens residentes no município de Faxinal do Soturno – Brasil. **Mundo Agrario**, [S.l.], v. 16, n. 33, mar. 2016. ISSN 1515-5994. Disponível em: <<http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv16n33a03>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

COSTA, A. M. S. **Fatores econômicos e culturais da sucessão na agricultura familiar**: um estudo sobre o oeste catarinense. 2010. 151 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

DIAGNÓSTICO DA PECUÁRIA LEITEIRA DO ESTADO DE MINAS GERAIS EM 2005: **Relatório de pesquisa**. Belo Horizonte: FAEMG, 2006. 156 p.

KISCHENER, M. A. **A sucessão geracional na agricultura familiar num contexto de mercantilização e modernização**: um estudo em duas comunidades do Sudoeste do Paraná. 2015. 156 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR.

OLIVEIRA, F. Z. **Projetos profissionais de jovens universitárias e a reprodução da agricultura familiar**: uma análise de gênero. 2016. 117 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) - UNESC, Criciúma, SC.

RODRIGUES, A. D. **Tradição e modernidade**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1997.

SANTIAGO, M. H. F. **A sucessão em unidades produtoras de leite de base familiar na Zona da Mata Mineira**. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG,

SANTOS, J. V. T. dos. **Colonos do Vinho**: Estudo sobre a subordinação do trabalho camponês no capital. São Paulo: HUCITEC, 1978.

SILVESTRO, M. L.; ABRAMOVAY, R.; MELLO, M.; DORIGON, C.; BALDISSERA, I. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: EPAGRI; Brasília: NEAD/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001, 120 p.

SOUZA, J. C. M. **Tradição e modernidade no processo sucessório entre produtores de leite em dois municípios rurais de Minas Gerais**. 2012. 55 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

SPANEVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 222 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

STROPASOLAS, V. L. Processo de socialização das crianças nas comunidades rurais. In: ENCONTRO DA REDE DE ESTUDOS RURAIS, 4., 2010, Curitiba. **Anais...** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2010. p. 0-14.

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

STROPASOLAS, V. L. A crise da sucessão geracional e suas implicações na reprodução social da agricultura familiar. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGIA, 29., 2013, [Santiago de Chile]. **Acta científica...** Santiago de Chile: ALAS, 2013. Disponível em: <[http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5\\_StropasolasV.pdf](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5_StropasolasV.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.

WANDERLEY, M. N. B. A agricultura familiar no Brasil: um espaço em construção. **Reforma Agrária**, v. 25, n. 2/3, p. 37-57, 1995.

WOORTMANN, E. F. **Herdeiros, Parentes e Compadres**. São Paulo: Hucitec/Editora da UnB, 1995.

ZAGO, N. Migração rural-urbana, juventude e ensino superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, p. 61-78, 2016.

## CAPÍTULO 10

# Sucessão na Visão de Jovens, Filhos de Produtores de Leite Cooperativados

*Sérgio Rustichelli Teixeira*  
*William Fernandes Bernardo*  
*Pricila Estevão*

## Introdução e Objetivo

Levantamentos em propriedades leiteiras de várias partes do país tem demonstrado que a média de idade do proprietário<sup>1</sup> é elevada, sugerindo que poucos jovens estão assumindo a gestão destas propriedades. O que está em jogo quando o assunto é definir e estimular jovens a assumirem a sucessão de propriedades leiteiras? É importante considerar que herança e sucessão são assuntos difíceis de lidar dentro das famílias, pois envolvem , divisão do patrimônio e gestão dos negócios após a morte do pai ou avô. Particularmente na agricultura familiar, em que a residência se mistura com atribuições laborais na rotina familiar, a escolha pelo indivíduo a suceder a gestão da propriedade significa, na maioria das vezes, um processo difícil de decisão (BERNARDO, 2009).

Diferentemente de outras atividades econômicas, as relações familiares são de fundamental importância para a agricultura familiar (DINIZ, 2013). As estratégias familiares em relação ao uso da terra influenciam fortemente a sucessão, como a distribuição do trabalho na propriedade ou fora dela, a intensidade do trabalho, as associações informais entre parentes e membros da comunidade, etc. Assim, combinando os recursos que dispõe na unidade de produção com aqueles a que pode ter acesso fora da propriedade, a

---

<sup>1</sup>O texto irá trabalhar com o masculino, mas considerando a equidade de gênero.

---

família define estratégias que visam, ao mesmo tempo, assegurar sua sobrevivência imediata e garantir a reprodução das atividades pelas gerações subsequentes (WANDERLEY, 1999).

No passado, ter muitos filhos, principalmente homens, era uma garantia de mão de obra. A partir da metade do século XX, grande parte dos jovens optou por migrar para os centros urbanos em busca de oportunidades de desenvolvimento profissional e realização pessoal. Vários fatores podem explicar o abandono do trabalho na agropecuária, dentre eles a dedicação intensiva, os riscos climáticos e os riscos mercadológicos e biológicos a que está sujeita a produção leiteira. Muitos jovens preferem ter um emprego fixo na cidade, com salário certo, férias, finais de semana livres e carteira assinada (BERNARDO, 2009). Se além do trabalho, o jovem residir na cidade, poderá contar com mais opções de lazer e condições para estudar e crescer na carreira profissional. Ou seja, nas condições atuais no Brasil, o rapaz na cidade parece possuir mais condições de desfrutar de sua juventude que outro que reside e trabalha no campo. Para as moças, a vantagem ainda é maior porque a elas, na maioria dos casos, é limitada ou vedada a sucessão da propriedade.

Por parte do produtor de leite sucedido, uma das maiores dificuldades é lidar com mudanças no arranjo familiar, especialmente com a perda de poder. A partir do momento em que o pai passa o controle da propriedade rural para o filho, ocorre a passagem de comando e, em certo sentido, ele perde sua função de administrador financeiro da família e, em decorrência, ocorre sua morte social (BERNARDO, 2009). O sentimento dos mais velhos não é o tema deste capítulo, mas merece ser mencionado para facilitar o entendimento sobre o relacionamento com os jovens. Para o futuro das propriedades, um plano para a sucessão seria certamente uma boa solução. O plano de sucessão deve começar com uma gestão compartilhada para transferir, gradualmente, a propriedade para o sucessor e, assim, diminuir o possível trauma do processo sucessório. Seria algo como uma corrida de bastão, o momento em que os pais passam gradualmente para os filhos o conhecimento e visão de negócios.

A juventude pode ser compreendida como um estágio limiar entre a infância e a fase adulta (WEISHEIMER, 2007). É um período em que o

futuro está em construção diante da realidade em que o jovem se encontra, e uma libertação da influência importante da família. Apesar das muitas divergências no Brasil e no exterior, a maioria das pesquisas apontam juventude como a idade entre 15 e 24 anos, período de ascensão à vida adulta (ABRAMO, 2008). Nesse contexto, qual seria a percepção dos jovens sobre temas como “trabalho na atividade leiteira, renda no campo e motivação, diferenças entre gênero, relacionamento entre pais e filhos e sucessão e cooperativismo?” O objetivo deste capítulo é justamente relatar como jovens, filhos de produtores de leite associados a cooperativas, veem a atividade leiteira sob estes temas.

## Metodologia

Foram realizadas duas Reuniões de Grupo Focal (RGF) com dois grupos de jovens filhos e filhas de produtores rurais cooperativados de Minas Gerais, predominantemente produtores de leite, totalizando 17 pessoas. Estes jovens participaram, antes da reunião, de um curso sobre pecuária de leite na Embrapa Gado de Leite, em Coronel Pacheco (MG). A escolha dos jovens para participar do curso na Embrapa foi feita pelas cooperativas, ligadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

A RGF é originária da pesquisa de mercado e tem como característica a obtenção rápida de resultados (BARBOUR, 1999). O método preconiza a participação de oito a 12 pessoas diretamente envolvidas no assunto em foco (*stakeholders*) para discussão de um tema central. Além dos *stakeholders*, o método demanda um facilitador e um apontador das informações relevantes. Cabe ao facilitador, a explicação sucinta do propósito e da forma de condução da reunião, a formulação de poucas perguntas, a minimização de conflitos e a manutenção do foco. Ao apontador cabe registrar os depoimentos (MORGAN, KRUEGER; KING, 1998; BARBOUR, 1999). A RGF não é um processo passivo, sendo uma técnica que demanda vivência no tema, participação e debate; daí a importância na seleção dos participantes (STEWART; SHAMDASANI,

1990). As informações colhidas nas duas reuniões de grupo focal citadas foram tratadas quanto ao conteúdo, reunidas em temas similares abordados ao longo da discussão, e são apresentadas a seguir. Por questões de sigilo, não são informados nomes e origem dos participantes.

## Resultados e Discussão

Para melhor apresentação dos resultados, as discussões realizadas nas reuniões de grupo focal foram agrupadas nos temas apresentados anteriormente. Os depoimentos individuais dos participantes estão destacados com aspas. Somente palavras faladas de maneira errada, como nós vai, estão em itálico. Nem todos os depoimentos foram registrados neste capítulo, somente os mais significativos e relacionados aos temas escolhidos, de modo a ilustrar/reforçar os resultados extraídos dessas discussões.

### Trabalho na atividade leiteira

A atividade leiteira é conhecida pela “dureza” do trabalho e por tomar a quase totalidade do dia de serviço. Esta característica foi confirmada pelos jovens entrevistados.

“É trabalho demais. Acho [o trabalho] muito difícil”.

“Tem que acordar cedo e não tem hora. O meu pai é um que fica pra fazer tudo sozinho. Ele levanta cedo, não tem feriado, não tem final de semana, não tem vida social. Acho muito complicado”.

“O povo não quer trabalhar na roça. Quem é da cidade quer trabalhar na cidade.”

“Ninguém quer mais trabalhar na roça [...] Levanta quatro horas da manhã, para as seis da tarde. [...]” “Eles saem do balde [de leite] as sete horas da manhã, pega o enxadão e vai bater pasto até duas horas e já fecha o gado [na sala de ordenha] e vai até seis horas da tarde tirando leite de novo.”

Um dos participantes reforça o labor demandado pela atividade de produção de leite, mas reconhece a importância econômica e social para sua família.

“Olha, do leite eu não tenho nada a reclamar dele. É muito trabalhoso. Não tem final de semana, não tem feriado, é todo o dia ali. Se você deixar de tirar leite

---

um dia já dá problema. Mas eu levo uma vida muito boa, tudo com o dinheiro do leite. Meu pai paga faculdade para mim, eu moro fora faz três anos”.

“O meu pai ensinou a gente a gostar de criar gado de leite.”

Dos comentários acima, se depreende que os jovens acreditam que o trabalho na atividade leiteira é bastante penoso em termos de esforço físico e ocupa o trabalhador na maior parte do dia, durante todos os dias do ano. Mas também valorizam o prazer de trabalhar com o leite. Entre os depoimentos registrados constatou-se que há uma prática de contato com a atividade agropecuária dentro da família. Essa prática representou ao jovem uma afinidade com o gado de leite, que pode se manifestar no desejo de continuar com a produção leiteira em função do que ela proporciona de retorno à família. Há um lapso entre ter afinidade e tomar a decisão de trabalhar, que envolve outros elementos, como a perspectiva de renda e o tipo do trabalho.

Como o trabalho com a agropecuária vem muitas vezes associado com a residência no meio rural, a decisão pela continuidade na atividade leiteira também incluirá aspectos da moradia, positivos e negativos. Abramo (2008) citou que o valor do trabalho está vinculado a padrões de interpretar o significado subjetivo do seu trabalho. Esta interpretação está carregada pelo meio onde o jovem foi criado.

Mas como é a abordagem dentro da família para “ensinar a gostar de criar gado de leite”? Como fazer com que um filho tenha afinidade pela pecuária de leite? Pode-se inferir que seria o mesmo que seguir a profissão dos pais de médico, motorista, advogado, pedreiro, dentista, carpinteiro, comerciante, mecânico ou agricultor. Por mais estruturado que seja o negócio dos pais, os filhos podem ter outra aptidão e seguir outro caminho. Dará continuidade aos negócios se tiver afinidade ou, se na falta de paixão, não houver alternativa.

## **Renda no campo e motivação**

A raiz rural parece travar uma batalha contra o baixo retorno financeiro da atividade. Esta raiz mostrou-se importante na motivação para continuar ou voltar para o meio rural e suceder os mais velhos. Toates (1986) escreveu

que as “coisas” não acontecem simplesmente ou espontaneamente, elas são impulsionadas para acontecer. As pessoas se comprometem a mudar quando acreditam que vale a pena e quando estão muito envolvidas para contribuir, de acordo com seus valores (CLARK; TIMMS, 1999). Por outro lado, a atividade leiteira é reconhecida pelo jovem como sustentáculo da família.

“Meu pai começou em 1992 com cinco litros de leite. Tudo que nós temos lá em casa desde o curral até na minha casa foi centavo em centavo que a gente tirou do leite. Então nós luta e tudo o que a gente faz é através do leite. Então eu gosto da atividade e pratico com ele. Então eu pretendo ficar até não sei que ponto. Nós somos quatro filhos e o mais novo é homem, tem 15 anos.”

“Eu e meu pai trabalhamos juntos. O leite vai ficar comigo, quero fazer Zootecnia.”

“Quero ficar na propriedade, se der certo. Produzimos outros produtos, mas o leite serve para manter”.

“Não quero sair da atividade. Meu pai vende genética [Girolando]. Nosso gado tem vacas de 20 L por dia”.

[...] Acho que deveriam ter algumas políticas voltadas para o produtor rural pra ajudar a motivar. A maioria dos produtores são todo mundo de idade. E filhos e netos estão indo para a faculdade pra estudar e não seguir aquela profissão. Quando tiver pouquíssimo mesmo, aí a política do governo vai incentivar, mas na hora que tiver lá no fundo. Então eu acho que devia fazer isso antes”.

Os depoimentos mostram a vontade de ficar na atividade e na propriedade onde vivem, mas pedem mais apoio de políticas públicas para ajudar a manter quem quer trabalhar no meio rural. A questão financeira é decisiva para a motivação ou desmotivação dos jovens em permanecer na atividade leiteira. O pragmatismo dos jovens demonstra a importância da expectativa de renda do trabalho na agropecuária.

“Não fico na atividade se o leite não pagar as contas”.

“É o dinheiro no bolso, é a cultura”.

“Preciso provar para mim que leite dá dinheiro”.

“Minha melhor alternativa é ficar na propriedade, não pelo trabalho, mas pelo dinheiro. Não quero sair, pois tenho mais garantia na fazenda do que na cidade”.

“Se algum dia eu for mexer, eu pretendo tirar dinheiro de outro lugar pra tocar. Eu acho muito complicado a pessoa tirar a renda só da fazenda”.



A maioria dos jovens foi enfática em dizer que quer seu futuro vinculado ao meio rural, seja comprando a própria fazenda ou herdando. A atividade leiteira requer um grande investimento em patrimônio, entretanto tem baixo retorno financeiro e coloca os jovens diante de incerteza quanto ao seu futuro na propriedade. Desse cenário parece advir a imagem negativa da atividade, especialmente para pequenos estabelecimentos de produção de leite. Esta imagem é reforçada com artigos como “Pesquisa revela: maioria das fazendas dá prejuízo”, publicado em 08/02/17 pela revista “Estudos Socioeconômicos e Ambientais” (SILVA, 2017). Apesar dessa visão, os jovens reconheceram que a atividade paga as contas, ajuda a melhorar a vida da família e permite aos jovens se graduar.

## Diferenças entre gênero

Com relação ao trabalho da mulher na agropecuária, houve divergências entre os jovens. Há quem defenda que as mulheres podem assumir as mesmas funções dos homens, enquanto a maioria defende que cabe às mulheres trabalhos leves e ligados à ordenha higiênica e jamais ligados à gestão de empregados de campo. A diferença física entre homens e mulheres foi citada como determinante para a escolha do tipo de trabalho. Para as mulheres ficou o trabalho com a administração e o trabalho na ordenha mecânica. Houve divergências quanto à posição da mulher na gerência e lida com pessoal de campo: para uns há dificuldade e para outros há uma vantagem pela paciência das mulheres.

“Não tem nada dessa de sexo frágil eu acho que tá muito equiparado. Não tem diferença, mulher pode cuidar da fazenda igual homem”.

“Funcionário homem presta mais atenção na explicação da mulher dando ordem do que quando a ordem vem do homem”.

“Já tive experiência na atividade leiteira. Ordenha com mulher vai melhor no aspecto de higiene e o resultado é mais leite. O homem vai tocando.”

“Divido o trabalho. O trabalho bruto fica com os homens. A mulher fica com a administração, ordenha, etc.”

“Por ser mulher e tal, tem esse tipo de coisa. Lá na região é muito difícil uma mulher tocar uma fazenda. Você trabalhar com funcionário, homem não te respeita. Você fala e ele não obedece. Essas coisas assim. Mas quem sabe

pra frente?”.

“Na minha região o produtor gosta de contratar o casal, dando a função mais braçal para o homem e pondo a mulher na ordenha”.

“A tecnologia hoje tem facilitado, mas ainda tem serviço pesado que é complicado pra mulher fazer”.

“Mas eu, sendo mulher, não dou conta de tocar uma fazenda de gado de leite.”

Diferenças de tratamento na família. Foi perguntado: “Vocês acham que há diferença dos pais para tratar meninos e meninas?” As respostas iniciadas com M são referentes a meninos e as com F para meninas. Alguns jovens entrevistados fizeram comentários enfatizando que há diferenças de tratamento na família em relação ao gênero. Outros que não há esta diferença. A seguir estão transcritos alguns dos comentários:

M – “Eu acho que o menino é mais bem tratado”.

M – “Eu já acho que não, minha irmã sempre teve tudo e eu fui o esculachado”.

F – “Na minha casa acho que tratam igual”.

F – “Meu pai fala assim, que desde que colocou a ordenha lá em casa, tudo agora com relação a isso é das mulheres”.

M – “Mulher tem mais paciência de explicar”.

Os poucos comentários mostram uma opinião diferente da relatada por Carneiro (2007, p. 60). O autor comentou que

“a mulher não é reconhecida como trabalhadora agrícola ou não deseja para si esse papel, fato que ao mesmo tempo é resultado de uma discriminação, mas que acaba por impulsionar as jovens a níveis mais elevados de educação e à migração para o meio urbano [...]”

## **Relacionamento entre pais e filhos – sucessão**

O relacionamento entre filho e pai e sucessão foi um dos temas da reunião de grupo focal. As diferenças de opinião entre pais e filhos se mostraram determinantes para a construção de um futuro para o jovem na fazenda.

---

“Eu só não fiz veterinária, mas vou fazer veterinária e depois eu volto pra trabalhar na fazenda junto com ele. Só que eu pensei o seguinte: o meu pai é uma pessoa muito ignorante mesmo. Ele não aceita opinião minha.”

“Ele enche... demais, nossa senhora! Eu saio de casa [e ele diz:] Oito horas você tem que estar aqui, no máximo nove horas. Fica me regulando demais nos trem que eu faço. Enche o saco demais... eu não guento isso. Ele quer que a gente fica preso, não quer que a gente sai.”

“Eu e o meu pai não dá muito certo.

A falta de uma boa comunicação leva os filhos a seguirem outros caminhos.

“Eu falei assim: eu vou formar pra poder ficar brigando com o meu pai? Não. Então eu parti pra outra coisa. Então eu fui fazer engenharia [química]. O meu pai não aceita opinião de técnico nem de agrônomo. O pessoal dentro de casa não incentiva a gente.”

“Eu prefiro trabalhar fora do que lá dentro mesmo. Mas isso aí a gente só sai no prejuízo. Eu vou ver se quando eu voltar eu trabalho com ele”.

Quando se trata de sucessão ou o tipo de trabalho, a preferência é por deixar a sucessão para eles, homens. Uma jovem chegou ao curso na Embrapa com ideia já concebida sobre sucessão. O que predominou foi a ideia de que a propriedade deve ficar com o filho homem, como demonstrado nas duas citações mais significativas para este texto.

“Futuramente deve ser pro meu irmão [o sucessor] porque é só ele de homem. Eu e minha irmã mais velha somos solteiras e só a do meio que é casada. Futuramente deve ficar pra ele, com certeza. Ele [o pai] sempre fala assim: o irmão vai ficar... entendeu? E mais, nossa! [meu irmão] gosta pra caramba! O meu pai criou a gente assim, sabe?”

“Lá em casa é meio complicado porque eu não tenho irmão homem, sou a filha mais velha. [...] Eu moro em Uberaba onde faço faculdade. Pretendo seguir no ramo em engenharia. Depois quem sabe eu volto pra tocar a fazenda, mas não pra mexer com leite. Isso aqui é uma coisa muito complicada”.

Alguns jovens reforçaram a consciência da atividade associado à família e mostraram a vontade de continuar em sucessão aos pais, demonstrando a persistência para vencer na atividade.

“O trabalho na cidade é melhor. [...] Mas tem um problema [lado bom]. Lá é da gente. A gente trabalha se quiser, descansa se quiser. Na cidade o patrão tá enchendo o saco da gente. Quando chegar [em casa] eu vou tentar seguir o trabalho do meu pai”.

“E você vai fazer um trem que vai ficar pra você”.

“Se ele [pai] for um pouquinho mais maleável ele consegue muito porque agricultura familiar é uma coisa bacana demais. Você ter ali a sua família trabalhando. Ali você vai estar tirando o seu sustento, vai ter uma vida melhor”

Os jovens entrevistados enfatizaram o conflito entre gerações, a dificuldade de dialogar com o pai, não com a mãe. Mas a maioria quer provar que “dá conta” de melhorar na atividade. Motivam-se em serem donos do próprio negócio e valorizam a proximidade com a família quando se está no meio rural.

## Cooperativismo

O cooperativismo é naturalmente tema relevante entre jovens filhos de cooperados e tem papel relevante na sucessão em propriedades rurais. Predominaram as opiniões sobre as vantagens da cooperativa, o relacionamento com as pessoas e a visão de que a cooperativa será deles no futuro. Valorizam o papel da cooperativa, mas declararam a preocupação que deveria haver com as pessoas no que tange ao relacionamento, com a atitude dos cooperados, com qualificação e com eles.

**Vantagens em ser cooperado** – Os jovens mostraram que tem consciência das vantagens de ser cooperado. O cooperativismo valoriza a participação da família na cooperativa, facilita negociações, financiamento, gera bonificações e facilidades na compra de insumos, assistência técnica, integralização de capital. Entretanto, aproveitaram a entrevista para criticar a falta de comprometimento e fidelidade do produtor com a cooperativa diante de uma vantagem pessoal, ainda que passageira.

“A cooperativa valoriza o trabalho em família”.

“Acredito na cooperativa porque acredito em trabalhar junto. A cooperativa facilita negociações e oferece bonificações”.

“Fica mais barato, no jeito [comprar na cooperativa]. Junta todos pra comprar e compra muito”.

“O produtor tem orientação técnica, veterinário, agrônomo, é muita coisa. Insumo mais barato, compra de gado, de tanque de ordenha. São agentes facilitadores da cooperativa. Eles integralizam o capital lá. Aquilo fica rendendo e quando sair, se for o caso, ele tem um retorno financeiro bom”.

“Compra de gado a cooperativa te ajuda. Se não tem dinheiro eles financiam”.

“A cooperativa é um balizador de preço do leite. O que acontece? O leite da cooperativa de [cidade citada] se tiver pagando 95 centavos, vai ter um laticínio fuleiro oferecendo R\$ 0,97. E aí uns cara, por causa de 2 centavos, vai pra um lugar que eles não vão oferecer nada de assistência pra ele. Por conta de 2 centavos perde isso aí tudo. Tudo o que a gente lembrou e muito mais.”

“Só quer saber do preço. O povo tá igual cabrito, correu um pro lado, corre tudo”.

**Relacionamento entre cooperativa e cooperados** – Os depoimentos mostraram haver uma distância cultural entre os membros da cooperativa com os cooperados. A dificuldade de estimular a participação dos cooperados foi muito comentada pelos jovens. Enfatizaram que é preciso fazer com que os cooperados sintam a cooperativa como pertencendo a eles. Seria interessante buscar novas abordagens de comunicação entre a diretoria e os cooperados. Um bom departamento de comunicação pode apontar alternativas.

“A cooperativa é mais do que uma empresa, são pessoas, gosto do sentido de família que existe na cooperativa, é mais do que o preço do leite”.

“Ele tinha que ver que ele é o dono da cooperativa. A cooperativa é um negócio dele. Se vender a cooperativa hoje por um milhão de reais você vai dividir entre os cooperados. Aquilo é dele.”

“Se falar que vai ter uma janta, vai um bocado de gente. Se falar que é um pão com salame não vai ninguém. Eles querem saber de ir lá pra comer.”

“Se falar que tem churrasco e cerveja de graça, aí vai [muitos produtores].”

“Mesmo assim aqueles que precisavam ir, aqueles produtores mais antigos ... não vai, não largam pra nada.”

“Trabalho no sindicato dos produtores, e também faço parte da cooperativa de [cidade citada]. Nossa classe tem que se unir. Eles não são unidos, de maneira nenhuma. É cada um por si. Eles não pensam em união”.

“Temos que mudar a cultura atual, falta quem tenha coragem de mudar. Por outro lado tem gente que corre atrás para não deixar morrer”.

“Não vão [às reuniões] porque o trabalho não deixa e porque não tem interesse.”

“O cooperado participar é para levar ideias para a diretoria, para o conselho fiscal. Ah tá faltando isso na nossa região. Vamos botar o pessoal lá pra qualificar a gente, treinar a gente. Mas a cooperativa vê que o produtor não tem interesse.”

**Linguagem na comunicação** – Por outro lado, os depoimentos mostram o jovem identificando a diferença de escolaridade e de cultura como uma barreira para uma boa comunicação.

“Geralmente a diretoria é mais estudada, os produtores é mais humilde. Não sabe nem conversar”.

“Muita gente é assim. O pequeno produtor que tá lá não tem estudo e o diretor é uma pessoa que fala bem de público, sabe? Vai levantar pra falar [o produtor], vai ficar com tanta vergonha que não vai nem justificar o porquê levantou”.

“Vai levantar só eu? Tinha que levantar mais gente. Fica acuadinho lá de medo”.

“Vai falar sobre o balanço da cooperativa. Eles falam linguagem de contadores. Produtor não vai saber. O que que esse homem tá falando, meu Deus”.

“A cooperativa tinha que levar mais conhecimento, falta dinâmica, motivação para levar pessoas para reuniões.”

“Qualificação. Tem que dar qualificação para o produtor.”

**Cooperativa, jovens e sucessão** – Perguntou-se: “O que você faria se fosse dirigente da cooperativa?” Os comentários colhidos mostraram a intenção de despertar maior interesse de participação dos produtores e jovens, levar cursos como o da Embrapa Gado de Leite para cooperados, formar grupos de jovens.

“O futuro está nos filhos dos cooperados. Todos concordam que a cooperativa tem futuro, mas a cooperativa só tem gente velha... A cooperativa tem que buscar em nós o futuro e comunicar-se na nossa linguagem. A cooperativa precisa estimular os jovens a ficar mais na cooperativa, atrair mais os jovens”.

“Nossa cooperativa está em fase boa, mostra para os jovens que o futuro é deles. Tem dado cursos para jovens, quer que tenham oportunidade.”

“Sempre participo de grupos e reuniões de jovens cooperativistas”.

## Conclusões

A aproximação inicial do curso e o método de abordagem, incluindo a declaração de sigilo das opiniões, ajudou a fazer com que os jovens se sentissem confiantes em expressar suas opiniões.

Houve reconhecimento de a atividade leiteira ser muito intensiva em **trabalho** durante todo o dia. Criou-se ainda uma cultura que, segundo os depoimentos,

afasta as pessoas da cidade em participar da atividade leiteira. Por outro lado, apesar da baixa remuneração, foi reconhecida a importância da atividade para sustento da família e possibilidade de custear os estudos de jovens. Assim foi ensinado ao jovem a gostar de criar gado de leite. É como se criasse uma raiz rural que coloca o jovem para travar uma batalha entre o gosto pela atividade e o baixo retorno financeiro. Entretanto, esta raiz mostrou-se importante na motivação para continuar ou voltar para o meio rural e suceder os mais velhos. A maioria dos jovens foi enfática em dizer que quer seu futuro vinculado ao meio rural, seja comprando a própria fazenda ou a herdando. Depoimentos mostram famílias bem sucedidas que começaram com quase nada e hoje tem patrimônio para deixar aos descendentes.

Mas a questão **renda** da atividade é decisiva para a **motivação** ou desmotivação dos jovens em permanecer na atividade leiteira. O pragmatismo dos jovens demonstra a importância da expectativa de renda do trabalho na agropecuária.

Em termos de **gênero** houve divergências entre os jovens. Há quem defenda que as mulheres podem assumir as mesmas funções dos homens, enquanto a maioria defende que cabe às mulheres trabalhos leves na lida diária. A diferença física entre homens e mulheres foi citada como determinante para a escolha do tipo de trabalho.

A diferença de gênero se estende ao **relacionamento** com os pais e a **sucessão**. Que as mulheres recebem tratamento, digamos, menos agressivos, nem assim deixam de ser reguladas quanto a horário de chegada em casa, mas que a sucessão nas atividades deve ser dos homens se houver filhos homens para suceder. Assim, entrevistadas relataram decidindo estudar profissões menos ligadas a produção na agropecuária, como engenharia química ou profissões de cunho social. As dificuldades de relacionamento são atribuídas mais ao relacionamento com o pai do que com a mãe. Com todas as dificuldades de relacionamento ficou demonstrado como forte o vínculo familiar que a atividade proporciona.

No tocante ao **cooperativismo** houve críticas e elogios. Mas os jovens deram maior ênfase às vantagens de se manter vinculado à cooperativa. Mencionaram a valorização do trabalho em família, as facilidades de

negociações e financiamento, as bonificações, as facilidades na compra de insumos, a assistência técnica e a integralização de capital. Em termos de críticas, preocupações quanto ao relacionamento com os cooperados e dificuldade de estimular a participação dos cooperados foram muito comentadas pelos jovens. Os entrevistados relataram que é preciso fazer com que os cooperados sintam a cooperativa como pertencendo a eles. Seria interessante buscar novas abordagens de comunicação entre a diretoria e os cooperados. Um bom departamento de comunicação pode apontar alternativas. Os jovens mostraram que querem ser mais integrados às cooperativas por questão de sucessão na cooperativa. O depoimento “A cooperativa tem que buscar em nós o futuro e comunicar-se na nossa linguagem” é um testemunho desta vontade de integração. Querem promover maior participação dos produtores e dos próprios jovens, querem que sejam promovidas qualificações para produtores, técnicos e jovens. Nesta parte da Reunião de Grupo Focal repetiram que tem a intenção de trabalhar com a atividade leiteira. Estão dispostos a suceder seus familiares na atividade, uma vez superados os conflitos familiares. Entretanto, precisam ser motivados, treinados e ouvidos, seja dentro de casa ou na cooperativa, para serem parte atuante nas modificações necessárias ao setor nos temas abordados neste capítulo.

## Referências

ABRAMO, H. W. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. In: ABRAMO, W.; BRANCO, P. P. M. **Retratos da juventude brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2008. p. 37-72.

BARBOUR, R. S. (Ed.). **Developing focus group research**: politics, theory and practice. London: SAGE, 1999.

BERNARDO, W. F. **Pluriatividade entre produtores de leite de Guiricema e Ubá**: reflexões para a ação extensionista. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG. Disponível em: <<http://locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/4108/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 9 Mar. 2017.

CARNEIRO, M. J. Juventude e novas mentalidades no cenário rural. In:



---

CARNEIRO M. J.; CASTRO, E. G. (Org.). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 53-66.

DINIZ, F. H.; BERNARDO, W. F.; TEIXEIRA, S. R.; MOREIRA, M. S. de P. Sucessão na agricultura familiar - desafios e perspectivas para propriedades leiteiras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO LEITE, 12.; WORKSHOP DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 12.; SIMPÓSIO DE SUSTENTABILIDADE DA ATIVIDADE LEITEIRA, 13., 2013, Porto Velho. **Anais...** Brasília, DF: Embrapa, 2013. 1 CD-ROM.

MORGAN, D. L.; KRUEGER, R. A. et al. **Involving community members in focus group**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1998.

PANZUTTI, N, P. M. **Mulher Rural**: eminência oculta. Campinas: Editora Alínea, 2006.

PEREIRA, C. **Sucessão na produção leiteira requer planejamento e diálogo**. Embrapa Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/5518307/sucessao-na-producao-leiteira-requer-planejamento-e-dialogo>>. Acesso em: 9 Mar. 2017.

SILVA, R. C. **Pesquisa revela**: maioria das fazendas dá prejuízo. Agropensa, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/agropensa/busca-de-noticias/-/noticia/20400866/pesquisa-revela-maioria--das-fazendas-da-prejuizo>>. Acesso em: 15 set. 2017.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. N. **Focus groups**: theory and practice. Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, 1990.

TEIXEIRA, S. R.; BERNARDO, W. F.; MOREIRA, M. S. P. O que pensam produtores e jovens filhos de produtores de leite sobre a atividade leiteira. **Revista Extensão Rural**, v. 20, n. 1, p. 8 -11, Jan. – Abr. 2013.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas, v. 3, p. 21-55, 1999.

WEISHEIMER, N. Socialização e projetos de jovens agricultores familiares. In: CARNEIRO M. J.; CASTRO, E. G. (Org.). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 237-251.

