

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

**SILVANE ZANTEDESCHI**

**SUCCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR:**  
**Estudo da Realidade das Pequenas Propriedades Familiares Vinculadas à Cooperativa**  
**de Produção Agropecuária Constantina.**

SARANDI

2014

**SILVANE ZANTEDESCHI**

**SUCCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR:**

**Estudo da Realidade das Pequenas Propriedades Familiares Vinculadas à Cooperativa  
de Produção Agropecuária Constantina**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Olivo Tiago Giotto

SARANDI

2014

**SILVANE ZANTEDESCHI**

**SUCESSÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR:**

**Estudo da Realidade das Pequenas Propriedades Familiares Vinculadas à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina.**

Estágio Supervisionado aprovado em 04 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms.Olivo Tiago Giotto  
UPF – Orientador

Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica Dapieve Antunes  
UPF - Examinador

Prof. Ms. Faisal Awad  
UPF - Examinador

SARANDI

2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Hélio e  
Salette, ao meu esposo Jose Emilio, e aos meus  
filhos Ricardo Henrique e Anthony,  
que está chegando.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela oportunidade de realização deste curso de graduação.

A toda a minha família, pelo carinho e atenção. Por terem enfrentado todas as dificuldades, desde o início do curso, sem desanimar.

Às colegas de curso, Elisandra e Juliana, pela amizade, carinho e companheirismo na realização dos trabalhos e nos momentos de descontração.

À UPF, por oportunizar este Curso de Graduação.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação profissional.

Ao meu orientador, Prof. Olivo Tiago Giotto, pela orientação e pronta resposta aos meus questionamentos.

Aos proprietários rurais, pela receptividade e disponibilidade em me receber, prestando as informações necessárias para a realização deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, meu reconhecimento e gratidão.

*“As ideias e estratégias são importantes, mas  
o verdadeiro desafio é a sua execução.”*

**PERCY BERNEVICK**

## RESUMO

ZANTEDESCHI, Silvane. **Sucessão na Agricultura Familiar: Estudo da realidade das pequenas propriedades familiares vinculadas à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina**. Sarandi, 2014. 81f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente trabalho tem por objetivo compreender, caracterizar e analisar a atual realidade do processo sucessório da atividade leiteira dos pequenos produtores de leite, vinculados à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina. A Classificação da pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória; quanto à abordagem, é qualitativa; e em relação ao procedimento técnico, a pesquisa se caracteriza como um estudo multi caso. Os dados foram coletados através da aplicação de uma entrevista semiestruturada a seis proprietários rurais que desenvolvem a atividade leiteira. Com a análise dos dados, foi possível identificar importantes considerações acerca dessa atividade, desde o seu início até os dias atuais. Isso nos permitiu estratificar os produtores e seus estabelecimentos de acordo com a tipologia elaborada por Gehlen, no ano de 2000, *apud* Wagner (2003) e, do modelo de sistemas de produção de leite, elaborado pela Embrapa Gado de Leite (2005). Constatou-se, também, que limitações como a grande exigência de melhoramento da qualidade do leite produzido, a grande necessidade de tecnologia, as constantes variações no preço pago por litro de leite, a pouca disponibilidade de mão de obra, a rotina de trabalho contínua, e a falta de assistência técnica estão colocando em risco a permanência no meio rural e o desenvolvimento da atividade leiteira. Referente ao processo de sucessão foi constatado que todos os entrevistados gostariam que seus filhos permanecessem no meio rural, dando continuidade à atividade leiteira, por fatores como: a tranquilidade e segurança que a vida no campo proporciona, a preservação da cultura da família, a alternativa de renda mensal e diversificação da matriz produtiva. Nesse contexto, direta ou indiretamente, todos os entrevistados procuram envolver os seus filhos na realidade da propriedade, ressaltando que o planejamento, a informação e a educação são estratégias importantes para o sucesso de toda e qualquer atividade. Por fim, o trabalho apresenta como sugestão um Plano de Ação, objetivando prestar auxílio aos produtores rurais, para que o processo sucessório aconteça com sucesso em suas propriedades. Bem como, a sugestão da realização de um projeto de extensão da UPF até as pequenas propriedades familiares.

Palavras chave: Agricultura familiar. Sucessão de pequenas propriedades rurais

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1- Metodologia de delimitação do universo familiar.....	17
Quadro 2 – Plano de sucessão .....	71
Tabela 1- Idade e Escolaridade dos proprietários.....	38
Tabela 2- Estrutura Fundiária e Subdivisões de área por atividade desenvolvida .....	40
Tabela 3 - Composição do plantel leiteiro e forma de resfriamento e ordenha do leite .....	45
Tabela 4- Principais dados fornecidos a respeito do início da atividade leiteira.....	47



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COOPAC - Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina

ISPA- Internation Succession Planning Asscociation

ONU - Organização das Nações Unidas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	14
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	15
2.1 AGRICULTURA FAMILIAR .....	15
2.2 ATIVIDADE LEITEIRA E A AGRICULTURA FAMILIAR.....	19
<b>2.2.3 Tipificação dos sistemas de produção</b> .....	22
2.3 RESGATE HISTÓRICO E DESAFIOS DA AGRICULTURA FAMILIAR .....	24
<b>2.3.1 O Processo de modernização da agricultura Brasileira e formação de diferentes classes no meio rural</b> .....	24
<b>2.3.2 Êxodo Rural, Masculinização e Envelhecimento do Campo</b> .....	27
2.4 SUCESSÃONA AGRICULTURA FAMILIAR.....	288
<b>2.4.1 Problemática da Sucessão familiar</b> .....	298
<b>2.4.2 Plano de sucessão</b> .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	333
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	34
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	35
<b>4-APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	366
4.1-CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS .....	366
4.2-TIPIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO .....	422
<b>4.2.1 Técnicas</b> .....	422
<b>4.2.2 Composição do plantel leiteiro e formas de ordenha e resfriamento, transporte e comercialização.</b> .....	433
<b>4.2.3 Início da atividade leiteira</b> .....	455

<b>4.2.4 Formas de controle contábil da atividade leiteira .....</b>	<b>488</b>
<b>4.2.5 Assistência Técnica e Oportunidades de aperfeiçoamento .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.6 Atuais Políticas Públicas de incentivo à atividade leiteira.....</b>	<b>500</b>
<b>4.2.7 Viabilidade da atividade leiteira .....</b>	<b>511</b>
<b>4.2.8- Intenção de investimento na atividade leiteira .....</b>	<b>522</b>
<b>4.2.9 Vantagens da atividade leiteira .....</b>	<b>544</b>
<b>4.2.10 Desvantagens da atividade leiteira.....</b>	<b>555</b>
<b>4.2.11 Dificuldades que colocam em risco a atual permanência na atividade leiteira ....</b>	<b>566</b>
<b>4.2.12- Percepção atual da atividade leiteira.....</b>	<b>587</b>
<b>4.2.13 Anseios futuros das famílias .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3-O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA.....</b>	<b>611</b>
<b>4.3.1- Permanência dos filhos no meio rural.....</b>	<b>622</b>
<b>4.3.2 Preparação e motivação dos novos sucessores.....</b>	<b>643</b>
<b>4.3.3 Queixas dos filhos em relação à permanência no meio rural.....</b>	<b>655</b>
<b>4.4 SINTESE GERAL DOS RESULTADOS.....</b>	<b>666</b>
<b>4.5-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>69</b>
<b>5-CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>733</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>755</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>788</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar pode ser entendida como uma forma de produção em que o núcleo de decisões, gerência, trabalho e capital são planejados, organizados, dirigidos e controlados pelos membros da família. É um sistema predominante no mundo inteiro e, apesar de não ser uma categoria social recente, vem ganhando espaço nos debates e estudos atuais, haja vista que representa uma parcela significativa no PIB nacional, é responsável pela maior parte dos alimentos consumidos pela população, preserva o saber fazer e as peculiaridades de cada região, e traz na essência a diversificação das atividades, como a Bovinocultura de leite, que, no cenário atual, se apresenta como uma importantíssima ferramenta de renda para a pequena propriedade (ANUÁRIO..., 2013).

Assim, na agricultura familiar são reunidos aspectos importantes como a família, o trabalho, a produção e as tradições culturais. E o meio rural não é considerado apenas um setor econômico que deve apenas responder com produção para o grande mercado. Na verdade, trata-se de um espaço multifuncional, onde as políticas públicas devem buscar a consolidação da unidade produtiva e o desenvolvimento sustentável das potencialidades locais e regionais.

Olhando para o futuro da agricultura familiar, é possível perceber dois aspectos, um otimista e outro, desafiante. Diz-se otimista, por constatar que, mesmo com vários obstáculos, existem várias experiências de atividades de sucesso que estão trazendo dignidade e renda ao pequeno empreendedor rural. E que essas alternativas, em sua maioria, encontram-se alicerçadas no cooperativismo, qualificação, crédito, produtos com valores agregados e o emprego de tecnologias adequadas, desenvolvidas pela pesquisa agropecuária.

O aspecto desafiante é fazer tudo isso na velocidade compatível com o processo de transformação que ocorre no Brasil e no mundo caracterizado por um mercado globalizado, aberto e competitivo, onde o êxodo rural, a evasão dos jovens do campo, a masculinização e

envelhecimento da agricultura estão colocando em risco a perspectiva de continuidade dos pequenos estabelecimentos, ao longo das gerações.

Nesse contexto, este estudo procura entender a realidade do processo sucessório da atividade leiteira nas pequenas propriedades familiares da região pesquisada, identificando quais são os principais problemas enfrentados na hora da sucessão.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente estudo foi realizado em Pequenas Unidades de Produção Familiares vinculadas a Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina, situadas no município de Constantina, norte do estado do Rio Grande do Sul. As propriedades têm como principal atividade a bovinocultura de leite e pertencem à agricultura familiar. Segundo Guanzirolí et al, (2001, p.50), são considerados agricultores familiares os produtores que trabalham nas seguintes condições:

- a) a direção dos trabalhos do estabelecimento deve ser exercida pelo produtor;
- b) o trabalho familiar deve ser superior ao contratado.

Atualmente, as famílias que vivem no meio rural estão tendo dificuldades em manter as futuras gerações como proprietárias, pois estão envelhecendo e as mais novas não apresentam interesse de suceder à atividade, causando impactos no município, na cooperativa e na vida das pessoas. Ou seja, se continuar esta falta de perspectiva das futuras gerações em relação à permanência no meio rural, e à continuidade da produção de leite, na pequena propriedade, a curto e médio prazo, ocorrerá uma diminuição da renda, pois o leite traz ao agricultor um lucro mensal, que outras atividades como a monocultura da soja e milho não trazem; e, em longo prazo, aumentará o êxodo rural, haja vista que o envelhecimento fará com que os produtores migrem para o meio urbano, à procura de recursos que lhes garantam uma melhor qualidade de vida. E para a Cooperativa, poderá haver dois cenários: o primeiro, como a principal atividade é a comercialização de leite, haverá um impacto negativo, pois diminuirá o fluxo de recebimento diário de leite, bem como as vendas de produtos agropecuários e rações, que hoje representam 95% do faturamento mensal da entidade. E como segundo cenário, se apresenta a perspectiva de diminuição do quadro de associados; porém, a produção de leite se manterá a mesma ou até aumentará, em função da absorção das pequenas

propriedades que estão abandonando a atividade, e pela adoção de novas tecnologias pelas propriedades maiores, que se manterão na atividade.

Neste sentido, o presente estudo contribuirá para o reconhecimento da atual realidade do processo sucessório da atividade leiteira, trazendo contribuições tanto para a pequena propriedade, através do Plano de Ação que será desenvolvido, quanto para a Cooperativa e os profissionais do ramo, pois ele retratará a atual situação em que se encontram as pequenas propriedades familiares, contribuindo, assim, para a elaboração do planejamento das ações que podem trazer benefícios em diversos âmbitos. E, pela predominância da agricultura familiar, as demais propriedades locais e regionais apresentam as mesmas particularidades das unidades que serão estudadas. Sendo assim, as considerações que serão obtidas também poderão ser utilizadas para analisar e planejar o entorno. Futuramente, o presente estudo poderá servir como referencial teórico para outros trabalhos que serão desenvolvidos dentro da temática de Agricultura Familiar e Sucessão de Pequenas Propriedades Rurais.

Frente a essa problemática, é de suma importância estudar quais são os fatores e problemas que permeiam o processo de sucessão da atividade leiteira das pequenas propriedades familiares, vinculadas à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina, bem como, desenvolver um plano de sucessão familiar para esses proprietários. Neste sentido, a problemática de pesquisa consiste em: **Quais são os principais problemas enfrentados pelas famílias de produtores de leite na hora da sucessão na propriedade rural? Como desenvolver um plano de sucessão para esses proprietários?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de sucessão entre os agricultores familiares, identificando os principais problemas enfrentados pelos pequenos produtores familiares de leite na hora da sucessão na propriedade, traçando um plano para as novas gerações sucederem à gestão.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar e descrever a atual realidade das pequenas propriedades familiares, no que tange à tipificação dos sistemas de produção e à sucessão da atividade leiteira;
  
- Analisar a percepção dos pequenos produtores familiares sobre a ocupação agrícola e o estímulo à permanência dos filhos na atividade;
  
- Desenvolver um plano de sucessão para as pequenas propriedades vinculadas à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento de um trabalho, é importante buscar conhecer as discussões já desenvolvidas por autores e pesquisadores em relação ao assunto explorado, utilizando-as como base teórica para o tema proposto. Para a continuidade e sucesso da agricultura familiar, inúmeros desafios foram vencidos, porém, nos dias atuais, muitos outros continuam ganhando destaque nos estudos realizados pela sociedade, como é o caso da problemática que envolve o processo de sucessão da atividade leiteira nas pequenas propriedades familiares, que será abordada neste estudo.

### 2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar, por ser responsável pela produção de grande parte dos produtos agropecuários e de matérias-primas em geral, com o passar do tempo, assumiu um papel importantíssimo no desenvolvimento econômico, social e cultural da região, do estado e do país. Importância esta que passa a adquirir legitimidade e reconhecimento mundial, na medida em que a ONU (*organização das nações unidas*) declara 2014 como o Ano Internacional da Agricultura Familiar.

No decorrer deste capítulo, serão apresentadas as principais considerações a respeito da agricultura familiar, como sua definição, caracterização, surgimento e estruturação nos dias atuais.

Wanderley et al. (2001, p. 23) define a agricultura familiar como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária do meio de produção, também assume o trabalho no estabelecimento produtivo. Assim sendo, essa associação de família, produção e



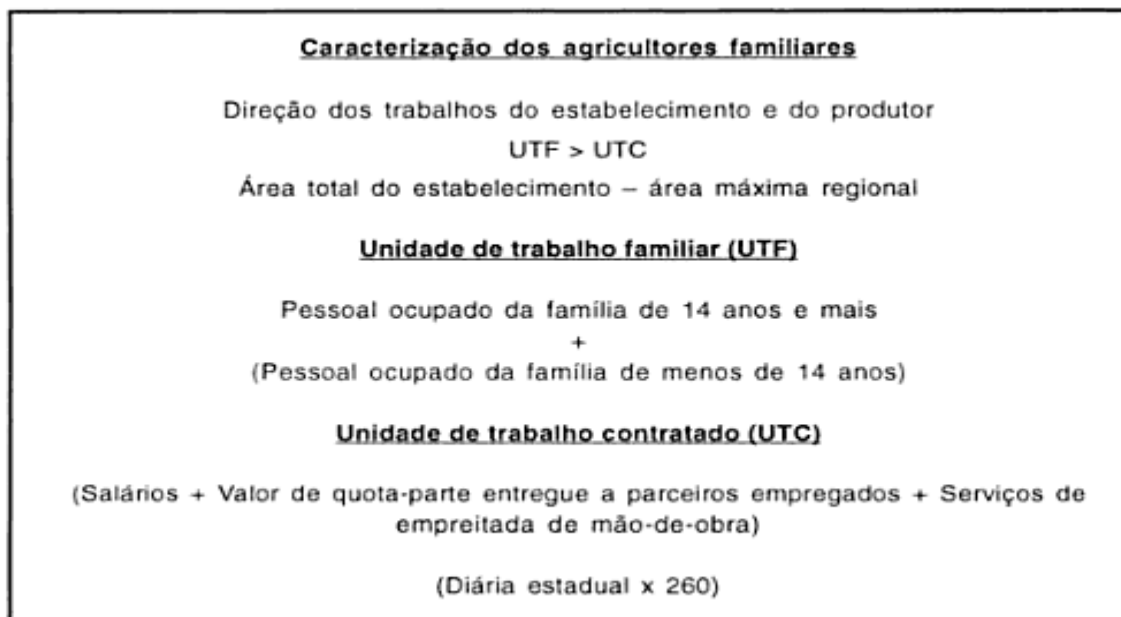
trabalho influencia social e economicamente na maneira de agir da sociedade, assumindo no tempo e espaço uma grande diversidade de formas sociais. Ou seja, "a agricultura familiar não é um elemento da diversidade, mas contém nela toda a diversidade". (LAMARCHE, 1993 apud, WANDERLEY, 2001, p. 23).

Dentro dessa perspectiva, Pagani Netto (2012, p.3) afirma que a Agricultura Familiar determina uma forma de produção em que o núcleo de decisões, gerência, trabalho e capital é controlado pela família. Assim sendo, reúne aspectos como família, trabalho, produção e tradições culturais, podendo ser considerada como aquela que, ao mesmo tempo em que é proprietária, também assume os trabalhos no estabelecimento. Em geral, são produtores com baixo nível de escolaridade, e que diversificam as atividades para aproveitar as potencialidades da propriedade, melhor ocupar a mão de obra disponível e, com isso, aumentar a renda.

De acordo com Gasson e Errington,

A agricultura familiar pode ser definida através de seis características: 1) a gestão encontra-se nas mãos dos proprietários; 2) os proprietários estão ligados entre si por laços de parentesco; 3) é responsabilidade de todos os membros da família prover capital para a propriedade; 4) o trabalho é feito pela família; 5) o patrimônio e a gestão da propriedade são repassados de geração a geração; 6) os membros da família vivem na propriedade (*apud* Spanevello, *et al*, 2011, p. 292).

De uma maneira simples e resumida, Guanziroli *et al.* (2001) utiliza a metodologia apresentada no quadro 1 para definir o universo dos produtores familiares.



**Quadro 1- Metodologia de delimitação do universo familiar**

Fonte: Guanziroli *et al.* (2001, p.57)

Para definir o que é um agricultor familiar, Opitz (2007, p.52) apresenta o artigo 2.083 do código Civil Italiano, que diz: “São os pequenos empresários os cultivadores diretos das terras, os artífices, os pequenos comerciantes, e aqueles que exercem uma atividade profissional organizada, principalmente com o trabalho próprio e com os componentes da família”.

A Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, define que agricultor familiar e empreendedor familiar rural são aqueles que praticam atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes critérios:

- I- não detenha área de terra maior do que quatro módulos fiscais;
- II- utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. (BRASIL, 2006)

Pies apresenta as principais características da agricultura familiar elaboradas pela FAO/INCRA, 1994):

O modelo familiar teria como característica a relação íntima entre trabalho e gestão, a direção do processo produtivo conduzido pelos proprietários, a ênfase na diversificação produtiva e na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida, a utilização do trabalho assalariado em caráter complementar e a tomada de decisões imediatas ligada ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo. (*apud* Pies 2006, P.109)

De acordo com Schneider (2006, p.1), o termo agricultura familiar surgiu no contexto brasileiro a partir de meados da década de 1990, graças às grandes manifestações dos movimentos sociais do campo e devido à legitimidade que lhe prestou ao criar, em 1996, o Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), programa este que nasceu com a finalidade de proporcionar crédito agrícola e apoio institucional às categorias de pequenos produtores rurais que vinham sendo excluídos das políticas públicas ao longo da década de 1980 e encontravam sérias dificuldades de se manter na atividade.

Além desses dois elementos, pode-se destacar um terceiro, que diz respeito à reorientação dos debates acadêmicos sobre a ruralidade. Surpreendentemente, a partir da segunda metade da década de 1990 assistiu-se a uma relativa retomada dos estudos agrários e rurais no Brasil que até então suscitara pouco interesse dos pesquisadores. Voltou-se a falar não apenas da agricultura e da produção agrícola, mas também do rural *latu sensu*. Esse novo cenário permitiu que os estudiosos ampliassem seu escopo temático para além das discussões acerca dos impasses e das possibilidades da reforma agrária e dos assentamentos, das questões relacionadas aos impactos do progresso tecnológico ou das migrações. Verifica-se, assim, a afirmação da temática ambiental e da sustentabilidade e assiste-se ao crescente interesse dos estudiosos por novos temas, como a agricultura familiar, a conformação dos mercados de trabalho e a dinâmica ocupacional da população rural. (SCHNEIDER. 2006, p.2)

Ceconello (2006, p.23) argumenta que nos últimos trinta anos ocorreram inúmeras transformações na agricultura brasileira, especialmente no Rio Grande do Sul. Haja vista que, inicialmente, eram produzidos alimentos somente para sustento próprio, e comercializado o excedente para comprar produtos que não eram produzidos na roça. Ao contrário do que acontece nos dias atuais, em que a agricultura familiar está inserida numa lógica de mercado, onde a produção é destinada para a comercialização, obrigando até os próprios agricultores a comprar produtos básicos para a subsistência familiar, como por exemplo, frutas, verduras, feijão, carne, entre outros, evidenciando, assim, que a agricultura familiar é responsável pela maioria dos alimentos que estão presentes em nossas mesas.

Pies (2006, p.121) afirma que a agricultura familiar é a mais importante fonte de produção de alimentos no Brasil, já que é responsável por 85% da produção dos alimentos da cesta básica e tem grande relevância para o desenvolvimento das comunidades, tanto no âmbito local como regional.

Neste mesmo sentido, o Anuário Brasileiro da Agricultura Familiar também destaca a importância deste segmento para a segurança alimentar do mundo e para o desenvolvimento das regiões.

A agricultura familiar e de pequena escala estão vinculadas à segurança alimentar mundial, pois preservam os alimentos tradicionais, e contribuem para uma alimentação balanceada, para a proteção da agrobiodiversidade e para o uso sustentável dos recursos naturais. Sem dúvida, ela representa uma oportunidade para impulsionar as economias locais, especialmente quando combinada com políticas específicas destinadas a promover a proteção social e o bem-estar das comunidades. (ANUÁRIO BRASILEIRO DA AGRICULTURA FAMILIAR, 2014, p.16)

## 2.2 ATIVIDADE LEITEIRA E A AGRICULTURA FAMILIAR

De acordo com o artigo 475 do RIISPOA, "entende-se por leite, sem outra especificação, o produto oriundo da ordenha completa, e ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas. O leite de outros animais deve denominar-se segundo a espécie de que proceda".

Carvalho *et al.* ressalta que, além da importância econômica, o leite é indispensável para a alimentação, como segue:

Além da importância econômica, o leite é um alimento natural de grande valor nutritivo com maior concentração de cálcio, que é essencial para a formação e manutenção dos ossos. As proteínas do leite são completas, propiciando a formação e manutenção dos tecidos. Além da vitamina A, o leite contém vitamina B1, B2 e minerais que favorecem o crescimento e a manutenção de uma vida saudável. A indústria de laticínios tem potencializado o valor nutritivo do produto. Existem no mercado uma série de bebidas lácteas enriquecidas com vitaminas, minerais e ômega3, assim como leites especiais para as pessoas que não conseguem digerir a lactose. Embora seja essencial para crianças e adolescentes, é um erro pensar que o leite não é importante na fase adulta. Beber dois copos por dia garante uma vida saudável na maturidade e ajuda a evitar problemas na terceira idade. Estudos provam que o seu consumo diário reduz a incidência de osteoporose. (2009)

Atualmente, a bovinocultura de leite caracteriza-se como uma das principais alternativas de geração de renda e de manutenção da agricultura familiar no campo. Consolidando-se, na visão de Testa et al. *apud* Ferrari et al. (2005 p.23), como uma atividade estratégica para o desenvolvimento local/regional, é responsável pela composição da renda mensal de muitas famílias rurais, isto devido a: a) alta capacidade de absorção de mão de obra; b) a agregação de valor na propriedade; c) a fácil descentralização espacial e diversidade de escalas das unidades industriais; d) o grande alcance social; e) a possibilidade de uso econômico e conservacionista de terras “não nobres”.

Nessa mesma concepção, Schneider destaca:

A pecuária leiteira tem grande relevância para a geração de emprego e renda na agricultura familiar e assentamentos em várias regiões do país. A geração de emprego e renda nesta atividade oscila de acordo com o tipo de animal criado, a forma de alimentação do rebanho, a quantidade de animais por unidade de área, o montante de investimentos em equipamentos, e outros fatores. Há, por isso, uma significativa diversidade de sistemas de produção leiteira. (SCHNEIDER, 2006, P.69)

O Brasil ocupa a sexta posição na produção de leite, com uma produção anual de 32.303 bilhões de litros, onde a região sudeste produz cerca de 14 bilhões de litros, seguida pela região sul com uma quantidade de 10 bilhões de litros, em 2012. Em percentual de propriedades leiteiras, em primeiro lugar aparece a região sul, com 41%, seguida pelo Centro-Oeste, com 39%, e a região sudeste, com 33% do total de propriedades que trabalham com leite (ANUÁRIO..., 2014, p. 256).

À luz do material supracitado, a importância da atividade leiteira para o país é incontestável, tanto no desempenho econômico como na geração de empregos. Dentro desta perspectiva, existem duas peculiaridades marcantes na atividade leiteira no Brasil. A primeira, é que este modelo de produção ocorre em todos os estados; e a segunda, é que não existe um sistema de produção claramente definido. Assim, existem propriedades com produção de subsistência sem nenhum uso de prática tecnológica, cuja produção é de 10 litros/dia, e produtores com tecnologias comparadas aos países mais competitivos do mundo.

Okano, Vendrametto e Santos (2010, p.2) afirmam que “a cadeia produtiva do leite é composta de pequenos produtores tradicionais, o leite é uma das fontes de receita da propriedade, e os investimentos são reduzidos e dificultam adoção das mudanças e avanços, implicando na produtividade da propriedade”. Assim, na ótica dos autores, pode-se observar que está ocorrendo uma otimização da produção pelo fato de que existem várias propriedades

leiteiras que realizam a ordenha manual e a vaca serve para o leite, corte e produção de bezerros, sendo a produtividade diária baixa.

Essa situação pode ser verificada através dos dados do Anuário..., (2014), que traz a porcentagem de produção de leite nos estabelecimentos nacionais, onde 79 % do total dos estabelecimentos produzem menos de 50 litros de leite por dia, representando 26% do volume brasileiro, e propriedades com 200 litros/dia representam 3,2% do total de produtores do país, porém contribuem com 35% do volume total de leite produzido no Brasil.

Embora tenham aumentado as taxas de produção de leite, a grande maioria das propriedades (principalmente as de baixa renda) encontra-se ameaçadas em relação à continuidade, haja vista que, segundo Ferrari et al (2005 p.25), o que ameaça os produtores de se manterem no mercado são as exigências de qualidade, a forma de pagamento pelo leite, forma de cobrança do frete e o acesso privilegiado, por parte dos produtores mais capitalizados, ao crédito, assistência técnica, pesquisa, ações de fomento e controle sanitário etc.

No tocante à tecnologia, Silva (1999) destaca:

A tecnologia, na produção agropecuária, é um elemento fundamental para a elevação dos níveis de produtividade na agricultura, porém, na maioria das vezes, essas tecnologias tornam-se verdadeiras "armadilhas" das quais esses produtores dificilmente conseguem sair. A tecnificação representa atualmente mais uma imposição da agroindústria do que uma alternativa que possa contribuir para a não exclusão das famílias do campo. A intervenção do Estado deve se dar no sentido de promover acesso a tecnologias alternativas, principalmente aos pequenos produtores, para que os mesmos tenham oportunidade de continuarem produzindo alimentos de forma alternativa. (*apud* Wagner, 2003, p.21)

Para Aleixo et al. (2002) *apud* Wagner (2003, p.28) a assistência técnica é fundamental dentro do processo produtivo, sendo que o planejamento da produção e comercialização deve ser avaliado, conjuntamente, entre setor primário, no caso do produtor, e setor secundário, agroindústrias e cooperativas, para que sejam atendidos todos os interesse. O mediador desse processo é o técnico, e deve atuar em benefício de ambos, Porém o que se observa é que a assistência técnica normalmente está disponível àquela classe de produtores mais bem situada na cadeia, com maior adoção de tecnologia, com capacidade de resposta mais rápida, com maior volume de produção, entre outros.

Frente a esta realidade desafiadora, os produtores precisam estar atentos e preparados para ser cada vez mais eficientes, buscar conhecimento de mercado, procurar aumentar sua

produção, otimizar custos, investir em cursos de gestão da propriedade e trabalhar com planejamento antecipado dos recursos.

### 2.2.3 Tipificação dos sistemas de produção

Para a diferenciação e tipificação dos sistemas de produção, Wagner (2003, p. 39-41) apresenta os tipos ideais de produtores, que foram construídos por Ghelen (2000), na oportunidade em que coordenou uma pesquisa para estudar a questão da competitividade e identidade dos agricultores familiares de leite no Estado do Rio Grande do Sul. Como resultado, o autor sugere que os agricultores sejam enquadrados em três tipos de produtores, descritos a seguir:

**a) Produtor Moderno convencional:** caracteriza-se como um produtor consolidado, que apresenta um tempo de regularidade mínimo de cinco anos na atividade de forma comercial; Identifica-se e tem racionalidade de produtor de leite moderno dentro da sua região; A produção de leite é estratégica na propriedade e utiliza a força de trabalho principal na atividade leiteira; Na organização sistêmica da propriedade, prioriza a produção de leite e as demais atividades giram em torno, principalmente, do provimento alimentar para as vacas, durante o ano todo; os rendimentos são reinvestidos, em grande maioria, na própria atividade; O padrão tecnológico adotado por esse produtor segue as especificações do pacote tecnológico ditado pelas agroindústrias; os animais são especializados na produção leiteira (na sua maioria, animais puros); a alimentação é balanceada e controlada de acordo com critérios técnicos especificados pela assistência técnica das agroindústrias; há pouca preocupação com o equilíbrio energético da propriedade, e grande parte dos insumos utilizados é oriunda de fora do local.

**b) Produtor de transição:** Apresenta-se como um produtor consolidado, também com um tempo de regularidade de no mínimo cinco anos na atividade, de forma comercial, mas não se identifica completamente como produtor moderno, e nem adota completamente essa racionalidade; sua produtividade média é mais baixa; A produção de leite está-se tornando estratégica e na organização sistêmica da propriedade a força de trabalho está-se envolvendo cada vez mais na atividade; e outras atividades vão sendo excluídas aos poucos da propriedade, em detrimento do envolvimento maior com a produção de leite; O

reinvestimento dos rendimentos se dá cada vez mais na atividade, embora ainda não seja a principal; No que diz respeito ao padrão tecnológico, embora as instalações e os equipamentos sejam precários, já houve aquisição de equipamentos adequados e específicos para a atividade, de acordo com o pacote tecnológico da agroindústria; Os animais, embora na sua maioria sejam mestiços, já estão sendo melhorados geneticamente. Em alguns casos, há a aquisição de animais puros; A força de trabalho está-se qualificando para a atividade e existe a percepção da necessidade de se fazer um balanceamento adequado na alimentação dos animais, e de prover para eles alimento o ano inteiro, o que já começa a ser executado, de forma gradual. Este produtor está em situação que pode evoluir para um Produtor Moderno Convencional, ou, de acordo com a conjuntura, desistir da atividade.

**c) Produtor Tradicional:** Também pode ser entendido como produtor consolidado, ou seja, tem um tempo de regularidade de, no mínimo, cinco anos na atividade, de forma comercial; identifica-se como tradicional e tem uma racionalidade compatível com a identidade de produtor, ou seja, sua produtividade está de acordo com o padrão tradicional, na sua região; a produção do leite não é estratégica, utilizando-se a força de trabalho secundária, na atividade, apenas se necessária, não sendo qualificada; a organização sistêmica da propriedade não prioriza a produção do leite, de modo que o reinvestimento dos rendimentos da propriedade raramente vai para esse fim; no padrão tecnológico desse produtor, os animais não são especializados na produção de leite, e os equipamentos utilizados, bem como suas instalações, são precários; a força de trabalho utilizada orienta-se por métodos tradicionais, na produção de leite; a alimentação do animal, além de não ser balanceada, na maior parte do tempo é precária;

Dentro dessa perspectiva, na concepção de Wagner (2003, p. 41-42), a tipologia dos produtores deve ser construída a partir dos seguintes critérios:

**Consolidação** - definida pelo tempo que o produtor produz leite de forma comercial, e pela origem principal da fonte de renda (média de produtividade de leite da região, de acordo com a sua tipologia);

**Posição que o leite ocupa na propriedade** - será definida através dos seguintes fatores: a) produto estratégico na propriedade; b) ocupação da força de trabalho na atividade; c) organização sistêmica da unidade produtiva, ou seja, como a unidade se organiza em função do leite; d) reinvestimento dos rendimentos na atividade.

**Padrão tecnológico** – será definido pela genética dos animais, pelos equipamentos utilizados na atividade, pelas instalações existentes, pela capacitação da mão de obra, pela composição alimentar, pelo manejo reprodutivo e pela formação do rebanho.



Devido às condições do solo e do clima, a pecuária brasileira apresenta duas características distintas: a abrangência de todo o território nacional e a grande diversidade de sistemas de produção praticados. Nesse contexto, a Embrapa Gado de Leite (2005.) sugere que os sistemas de produção de leite sejam classificados em quatro diferentes grupos: a) **Sistema extensivo** – animais com produção de até 1.200 litros de leite por vaca ordenhada/ano, criados a pasto; b) **Sistema semi - extensivo** – animais com produção entre 1.200 e 2.000 litros de leite por vaca ordenhada/ano, criados a pasto, com suplementação volumosa na época de menor crescimento do pasto; c) **Sistema intensivo a pasto** – animais com produção entre 2.000 e 4.500 litros de leite por vaca ordenhada/ano, criados a pasto com forrageiras de alta capacidade de suporte, com suplementação volumosa na época de menor crescimento do pasto e, em alguns casos, durante o ano todo; d) **Sistema intensivo em confinamento** – animais com produção acima de 4.500 litros de leite por vaca ordenhada/ano, mantidos confinados e alimentados no cocho com forragens conservadas.

## 2.3 RESGATE HISTÓRICO E DESAFIOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

Neste sub capítulo, será apresentada uma breve história da modernização da agricultura e da formação de diferentes classes no meio rural, bem como dos desafios do êxodo rural, da masculinização e envelhecimento da agricultura, nos dias atuais.

### 2.3.1 O Processo de modernização da agricultura Brasileira e formação de diferentes classes no meio rural

Pies (2006 p. 102) apresenta importantes considerações a respeito das transformações que aconteceram com o passar dos tempos na agricultura brasileira. Neste contexto, a partir de 1930, o Brasil passou por uma grande transformação econômica e social, ocasionada pelo momento de instabilidade financeira e econômica que o mundo inteiro enfrentou com a crise de 1929. Inicia-se em 1930 o período conhecido na história como o do começo da expansão da indústria moderna brasileira, que em poucos anos trouxe para o país um parque industrial respeitável. Nesse período, os trabalhadores conquistam alguns direitos garantidos

constitucionalmente, como: regulamentação de trabalho noturno, oito horas de trabalho diário, direito a férias e regulamentação do trabalho das mulheres. Nesse mesmo período, o pensamento industrial-desenvolvimentista passa a influenciar a política econômica brasileira, que tinha como objetivo superar o estágio primário-exportador com o forte auxílio do Estado, sendo colocado em curso o modelo de substituição de importações, através de políticas econômicas que induziam a produção interna de bens industriais que eram antes importados.

Permanecendo na visão do autor supracitado nos anos da década de 1950 essa política foi fortalecida com a instalação das indústrias pesadas como a da siderurgia, mecânica, petroquímica e com grandes investimentos na estrutura rodoviária. Também nesse período fábricas de máquinas e insumos agrícolas foram construídos, possibilitando a modernização da agricultura. A partir dos anos de 1970 surge, então, a Revolução Verde, processo de modernização conservadora da agricultura que se caracterizava pela substituição do trabalho artesanal e manual da produção, pela incorporação de técnicas mais avançadas nas atividades agrícolas.

Segundo Almeida, “A Revolução Verde constitui-se num conjunto de ideias e práticas que tinha por objetivo implementar um processo produtivo, visando à ampliação da produtividade das atividades agropecuárias”. Almeida afirma, ainda, que o objetivo principal era

O aumento da produtividade, através do uso intensivo de insumos químicos, de variedades de alto rendimento melhoradas geneticamente, da irrigação e da mecanização, criando a ideia que passou a ser conhecida com freqüência como aquela do “pacote tecnológico”. Os objetivos então estabelecidos eram condizentes com o cenário mundial da época: crise no mercado de grãos alimentícios, aumento do crescimento demográfico e a previsão, a curto prazo, de uma “catástrofe alimentar” que poderia originar convulsões em certas regiões do mundo (ALMEIDA.1997, p.47).

Dentro desta perspectiva, Mielitz Netto et al. (2010) afirmam que o modelo de modernização da agricultura no Brasil foi provocado pela ação do estado e da indústria de insumos e implementos agrícolas, configurando-se como uma modernização de mudanças técnicas e sócio políticas que não foram benéficas para as classes sociais mais desfavorecidas. Visão esta, que Delgado (2001) destaca, assim, durante todo esse período, a agricultura familiar viveu um processo de marginalização, de esquecimento ou de atraso, pois as políticas

públicas para esse setor, nessa fase, eram limitadas, e a estrutura agrária não chegou a ser alterada no processo de modernização que, aliado à falta de crédito, dos juros altos, e a falta de acesso às tecnologias necessárias para a produção, fizeram com que os pequenos agricultores familiares abandonassem o campo, ou lá permanecessem, mas em estado de pobreza.

#### Segundo Pies:

Nos âmbito econômico, político e social, os efeitos do atual modelo de desenvolvimento traduzem-se através da subordinação e perda de autonomia da agricultura familiar no processo produtivo; da alteração das formas de gestão das unidades familiares; perda da visão global dos sistemas de produção e limitação no processo decisório relacionado à produção e comercialização, ainda, da relação de dependência e exploração diante das indústrias; da simplificação e empobrecimento do regime alimentar das comunidades locais com a diminuição drástica da diversidade de plantas e animais para o consumo; do comprometimento da saúde das famílias agricultoras através do alto índice de suicídio, intoxicações agudas e crônicas provocadas pelo uso de agrotóxicos; das tecnologias poupadoras de mão de obra, ampliando o êxodo rural, enfim, da marginalização da agricultura familiar das estruturas e mecanismos de mercado gerando dificuldade de viabilização econômica da unidade de produção familiar. (PIES. 2006, p.107).

Paralelamente à importância econômica, social e cultural, o meio rural vem passando por um processo de masculinização e envelhecimento do campo, haja vista que os jovens estão migrando para os centros urbanos em busca de trabalho, estudo e melhores condições de vida. Destaca-se, ainda, que a migração do gênero feminino é superior ao masculino e, na maioria dos casos, com a saída dos filhos do meio rural, os pais, de mais idade, acabam cansando do trabalho pesado e, não tendo mais capacidade física, acabam vendendo ou alugando os seus estabelecimentos, e, ao se aposentarem, partem para a cidade, iludidos com a facilidade no acesso a serviços básicos de saúde e sobrevivência, transformando sua propriedade em "sítio de lazer ou de final de semana". (SPANVELLO, 2008, p. 20).

Dentro desta perspectiva, à luz de diversos autores citados no decorrer do capítulo, buscou-se conhecer quais os principais fatores que influenciam o êxodo rural, levando à evasão dos jovens, principalmente das mulheres, que acabam desistindo da vida no campo.

### 2.3.2 Êxodo Rural, Masculinização e Envelhecimento do Campo

Segundo Abramovay (1998, p. 15-16), atualmente, o êxodo rural, nas regiões onde predomina a agricultura familiar, está atingindo as populações mais jovens com mais intensidade do que em momentos anteriores, assim sendo, pode-se dizer que esse fenômeno está causando um grande envelhecimento do campo, além de uma masculinização severa da agricultura, haja vista que as moças deixam o campo antes e numa proporção maior que os rapazes, e não por oportunidades favoráveis no mercado de trabalho nas cidades, mas pela falta de perspectivas de permanecer no campo, juntamente com o papel subalterno que continuam a ter as mulheres no interior das famílias de agricultores. Isso porque, além de ter mudado a visão do papel tradicional de mãe e esposa, atualmente as mulheres dispõem de mais alternativas do que as gerações anteriores, colocando em risco a formação de novas unidades familiares de produção, situação esta também destacada por Spanevello:

[...] embora haja filhos dispostos a permanecer como agricultores, a migração jovem feminina fortalece o processo de masculinização no meio rural, pois o número de homens que permanecem no meio rural é maior em relação ao de mulheres. Essa condição coloca barreiras ao estabelecimento de novas famílias pelos futuros sucessores, em razão da falta de parceiras no meio rural e das poucas chances de vinda de moças de fora (meio urbano), tendo em vista a não atração pelo modo de vida rural. (2008, p. 21).

Alguns autores trazem importantes considerações a respeito da inserção da mulher no campo, ressaltando que o trabalho mais pesado e a administração da propriedade sempre foram feitas pelo homem, e as mulheres apenas auxiliavam nos serviços mais leves da lavoura, tendo como responsabilidades as tarefas domésticas. Todas as decisões estavam nas mãos da figura masculina, como destaca Spanevello (2008, p. 98): "os serviços bancários, venda da produção agrícola, compras de insumos, contatos com técnicos e extensionistas são realizados pelo pai ou o chefe do estabelecimento".

(...) é que apesar das atividades produtivas serem realizadas com o somatório da força de trabalho de todos os membros da família, elas são consideradas como uma atividade masculina. Os homens tomam a maior parte das decisões sobre a produção e atuam como chefes dos estabelecimentos (representando a família junto às instituições bancárias, órgãos de extensão, sindicatos e cooperativas), sendo raros os

casos em que as mulheres assumem essa condição. (BRUMER e GIACOBBO. 1993 *apud* SPANEVELLO 2008, p.98)

Uma realidade comum na agricultura familiar é a predominância de pequenas propriedades que, economicamente, possibilita a permanência de apenas um filho no estabelecimento rural. Assim, ao mesmo tempo em que existe a continuidade da gestão e do trabalho familiar, suas dimensões têm possibilidade de instalar, na grande maioria dos casos, apenas um filho (ABRAMOVAY et al., 1998).

Outro fator relevante para ser destacado é o fato da internet e algumas tecnologias urbanas ainda não terem alcançado o meio rural, levando a juventude a migrar para os centros urbanos em busca dessas ferramentas, como destaca Garcia: “A falta de algumas condições urbanas no meio rural, como internet e outras funcionalidades modernas, também representam para os jovens fatores motivadores para a saída do campo” (2012, p. 18).

Abramovay (1998, p. 60) ressalta que em nível global, um terço dos proprietários das unidades produtivas tem dúvidas em relação à continuidade do seu negócio. Segundo ele, os problemas sucessórios tendem a serem maiores nos estabelecimentos que apresentam maiores dificuldades para a viabilização econômica, aliados ao envelhecimento dos atuais responsáveis pelas unidades produtivas e ao retardamento dos processos sucessórios.

Desse modo, segundo Spanevello e Lago (2008, p.3), a continuidade dos estabelecimentos familiares depende da permanência dos filhos e da vontade de herdar o patrimônio familiar. A crescente migração jovem acentua os processos de envelhecimento no campo, e, além disso, a migração seletiva (maior saída das moças do que rapazes) fortalece o processo de masculinização no meio rural, pois o número de homens que permanecem é maior em relação ao de mulheres. Esses fatores impõem barreiras ao estabelecimento de relacionamentos e a criação de novas famílias, influenciando diretamente na continuidade da vida no meio rural.

## 2.4 SUCESSÃO AGRICULTURA FAMILIAR

Nesta seção, serão apresentados alguns apontamentos a respeito da sucessão familiar, bem como os 10 pilares para o desenvolvimento de um plano de sucessão.

### 2.4.1 Problemática da Sucessão familiar

Grzybovski (2002), fala da sucessão em âmbito de empresa familiar, porém a propriedade rural também pode ser considerada um empreendimento, haja vista que, de uma maneira organizada, são desenvolvidas atividades que geram renda e sobrevivência aos indivíduos envolvidos.

Segundo Leone e Batista dos santos (2010), sucessão é o ato de transferir o poder e o capital para a atual geração que vai dirigir. Porém, o processo sucessório está muito além da simples ideia de transferência do poder, já que envolve também a insegurança, conflitos e tensões por parte tanto do sucedido como do sucessor. "Isto porque o que está em jogo são a vida e o suor de uma pessoa que tudo deu pelo "seu sonho" e que na hora da "passagem do bastão", se encontra cercada de incertezas quanto ao que vai acontecer no futuro "(LEONE et al, 2010).

Grzybovski, afirma que o problema da sucessão não está basicamente na racionalidade administrativa, mas profundamente enraizada na própria estrutura familiar. Assim, "a sucessão envolve preparação, profissionalização, fortes vínculos, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as obrigações futuras a materializar" (BERNHOEFT,1989 *apud* GRZYBOVSKI 2002, p. 128)

Nesse contexto, o autor defende que para o sucesso e continuidade de um estabelecimento é necessário que os sucessores sejam preparados e incentivados a desenvolver a mesma atividade de seus antecessores:

Quando um empreendedor *prepara* seu sucessor é comum que desenvolva neste substituto traços de *sua imagem e semelhança socializando-o* em seu mundo. Não se esta dizendo com isso que haja nesta relação, limites de profissionalização e que a família e o passado sejam puramente instâncias socioculturais e temporais superadas, preteridas e ultrapassadas para o bom funcionamento do empreendimento. Reconhece-se que o grande mérito de um homem de negócios é ele conseguir criar um empreendimento e perpetuá-lo após a sucessão. (GRZYBOVSKI, 2002, p.131)

Segundo Spanevello (2008, p.22), a agricultura busca assegurar a continuidade do patrimônio da família, através da transmissão aos seus descendentes. E a sucessão baseia-se na necessidade de se manter o patrimônio familiar representado pela terra, assegurando o raciocínio de sucessão. Neste sentido, além de ter um sucessor se faz necessário levar em conta o encaminhamento do estabelecimento aos filhos, bem como a forma de transmissão do patrimônio.

Portanto, para o autor supracitado a transmissão de patrimônio e as formas de partilha estão diretamente associadas à sucessão, e acontecem da seguinte forma:

Ao ter assegurado um sucessor, os agricultores procedem à partilha entre este e os demais filhos, geralmente dando ao sucessor a terra e recompensando os demais de diferentes formas. A forma de distribuição não obedece a uma regra única, são variáveis de acordo com o contexto cultural e econômico familiar. No entanto, os questionamentos se voltam aos agricultores sem sucessores e as formas de distribuição do patrimônio quando não há filhos no estabelecimento para dar continuidade e os bens patrimoniais a serem recebidos dependem do destino que os pais pretendem dar ao estabelecimento familiar. Diferentemente dos agricultores com sucessores, não é possível delimitar a lógica de transmissão do patrimônio entre os agricultores sem sucessores, dando inexistência aos estudos voltados a esta questão. (SPANEVERELLO, 2008)

Neste sentido, ainda na visão do autor supracitado, os filhos aceitam a sucessão se a propriedade apresenta condições internas favoráveis. Assim sendo, a sucessão depende da dimensão econômica e da forma de pensar a ocupação agrícola e a agricultura.

#### **2.4.2 Plano de sucessão**

Ferreira (2010, p.77-83) apresenta os dez fatores da Matriz de Sucessão do ISPA para nortear o processo de sucessão nas empresas, ressaltando que esses fatores também podem ser utilizados nas propriedades familiares rurais. Neste contexto, segue os dez elementos do plano de sucessão:

1) **Motivação e perspectiva do dono** - a cultura da empresa é uma decorrência da motivação, dos valores e das prioridades do dono e clareza das metas pessoais; é de grande importância para o sucesso da Sucessão.

2) **Planejamento Financeiro Pessoal** - uma consideração essencial no planejamento da sucessão tem a ver com a utilização dos resultados do sucesso do negócio, mas preciso o lucro

3) **Estruturação do Negócio** - a maneira como o negócio está estruturado tem um impacto direto em diversas áreas da empresa, influenciando direta e indiretamente no sucesso da sucessão.

4) **Performance do Negócio** - o sucesso operacional é o principal elemento para que seja atingida a lucratividade necessária para enfrentar os altos e baixos, com perspectiva de continuidade e desenvolvimento.

5) **Planejamento Estratégico** - o Planejamento da sucessão no negócio é, fundamentalmente, um exercício de longo prazo, ou seja, é preciso planejar com antecedência o processo de sucessão tendo sempre em mente a preparação e incentivo de que está passando as atividades para o atual sucessor.

6) **Liderança e Continuidade Gerencial** - grande parte do valor de um negócio está nos recursos, no compromisso e no entusiasmo de quem conduz a empresa, demonstrando às novas gerações a vontade de suceder.

7) **Sinergia gerencial e Team Work** - consiste na otimização dos recursos, afim de obter sinergia em todos os envolvidos no processo de sucessão.

8) **Preparação de sucessores** - a sucessão em um negócio familiar depende de sucessores disponíveis, capazes e compromissados, preparados e informados das suas responsabilidades para a continuidade do negócio.

9) **Dinâmicas familiares** - a interação entre os membros da família é o principal elemento para a unidade e harmonia em um processo de sucessão familiar.

10) **Governança Familiar** - as atitudes dos membros da família impactam positiva ou negativamente no bom andamento de um negócio, por isso, a interface entre os membros da família deve ser gerenciada e otimizada.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No presente capítulo, serão abordados os métodos e as técnicas que servirão de suporte para a realização do trabalho de pesquisa. Assim, segundo Diehl e Tatin (2004), a metodologia trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos, abrangendo tanto processos intelectuais como operacionais.

Dentro desta perspectiva, neste capítulo serão abordados e delineados todos os procedimentos que foram utilizados no decorrer da pesquisa. Assim sendo, serão discutidas as categorias de análise, quem são os sujeitos da pesquisa, quais os procedimentos e as técnicas de coleta de dados, e, por fim, como os dados foram analisados e interpretados para que sejam atingidos os objetivos propostos.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para atingir os objetivos de compreender, caracterizar e analisar o processo sucessório da atividade leiteira nas pequenas propriedades rurais familiares de Constantina foi utilizado uma pesquisa exploratória, metodologia esta que objetiva "proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições"(GIL, 2010, p.41), ou seja, "os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado tema".(TRIVIÑOS, 1987, p. 109)

Quanto à abordagem do problema que constitui o objeto de estudo, a pesquisa define-se por ser qualitativa, haja vista que:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais, contribuir no processo de mudança de cada grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DHIEL, TATIM, 2004 p.52)

Quanto ao procedimento técnico, a presente pesquisa enquadra-se como sendo um estudo de caso, assim caracterizado:

Um estudo mais profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (...) pode ser definido como um conjunto de dados que descreve uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer esta unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. (DIEHL; TATIM, 2004, p.61).

Assim sendo, o estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo – seja ele uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma comunidade. (MASCARENHAS, 2012).

"De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade". (GIL, 2010, p.139)

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

“As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (...) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos” (BARDIN, 2011, p.147).

Dentro desta perspectiva, neste estudo foram analisadas as seguintes categorias:

- **Caracterização dos empreendimentos:** Nesta categoria, buscou-se identificar as principais características das propriedades estudadas, bem como, apresentar a condição atual dos agricultores no campo.

**-Tipificação dos sistemas de produção:** Os produtores serão classificados como "produtor moderno convencional, em transição ou tradicional", e os sistemas serão tipificados de acordo com a consolidação da atividade, a posição que o leite ocupa na propriedade, e o padrão tecnológico.

**- O processo de sucessão familiar:** Esta categoria de análise apresentará quais são os problemas enfrentados pelos produtores familiares na hora da sucessão da atividade

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram estudadas seis propriedades familiares, baseadas na atividade leiteira. Para a escolha destes estabelecimentos adotou-se o critério de acessibilidade, onde foram levados em consideração, fatores como a facilidade de acesso as residências e a disponibilidade de resposta voluntária dos entrevistados. Caracterizando-se assim, como um estudo multi caso.

Com o intuito de preservar a identidade dos proprietários entrevistados, estes, serão identificados como P1, P2, P3, P4, P5, P6.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com os agricultores familiares que fazem parte das seis propriedades estudadas.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Trata-se, pois de uma conversação efetuada face a face de maneira metódica que proporciona ao entrevistador verbalmente a informação necessária. É possível direcionar-se para a averiguação de fatos, a determinação de opiniões sobre fatos, a identificação de sentimentos, a descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado, e os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. (DHIEL; TATIN, 2004, p.66)

Assim sendo, foi aplicada uma entrevista semi estruturada. Segundo Triviños (1987, p.146) essa técnica privilegia e valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Dentro dessa perspectiva, esta modalidade de entrevista parte de um questionário básico, desenvolvido com base em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa. Em seguida, com as respostas do informante, surgem novas suposições e, com isso, a necessidade de inserir novos questionamentos.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“Na pesquisa de caráter, tanto quantitativo quanto qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82). Assim sendo, os dados foram analisados e interpretados por meio de uma técnica chamada análise de conteúdo, que pode ser entendida como "um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a "discursos" (conteúdos e continentes) extremamente diversificados “(BARDIN, 2011, P.15).

Neste contexto, Dihel e Tatin (2004 p. 85) ressaltam que o processo de organização dos dados pode ser resumido em quatro etapas: a) *seleção* - é a verificação dos dados coletados, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas e incompletas. b) *classificação* - consiste em ordenar os dados de acordo com determinado critério, os quais orientam sua divisão em classes ou categorias; ressalta-se que nos dados qualitativos pode-se tomar por base a presença ou ausência de alguma qualidade ou característica. c) *codificação* - no uso do método atribui-se um nome conceitual às categorias, o qual deve relacionar-se ao que os dados representam no contexto da pesquisa. d) *representação* - apresentação dos dados de forma que se facilite o processo de inter-relação entre eles e a relação com o problema de pesquisa, assim, em um estudo qualitativo, esses dados, baseados nas categorias de análise, podem ser apresentados em forma de texto, itens, quadros comparativos, entre outros.

## **4-APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, com base nas informações obtidas através das entrevistas realizadas com os proprietários e na revisão bibliográfica.

### **4.1-CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS**

Através da primeira categoria de análise, buscou-se identificar com os entrevistados as principais características das propriedades no que tange aos aspectos de idade, escolaridade, mão de obra, acesso à terra, estrutura fundiária e atividades que atualmente são desenvolvidas no estabelecimento.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar que a região estudada caracteriza-se por pequenas propriedades familiares, que desenvolvem uma agricultura diversificada, onde, juntamente com a monocultura de soja, milho e trigo é desenvolvida a atividade leiteira, como forma de complemento da renda das famílias.

A tabela 1 apresenta os dados referentes à idade e escolaridade dos proprietários entrevistados.

**Tabela 1- Idade e Escolaridade dos proprietários**

<b>Proprietário</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>P1</b> Marido	55 anos	5º série do ensino fundamental
Esposa	51 anos	4º série do ensino fundamental
<b>P2</b> Marido	52 anos	2º grau completo
Esposa	47 anos	5º serie do ensino fundamental
<b>P3</b> Marido	62 anos	4º serie do ensino fundamental
Esposa	62 anos	4º serie do ensino fundamental
<b>P4</b> Marido	49 anos	4º série do ensino fundamental
Esposa	49 anos	4º série do ensino fundamental
<b>P5</b> Marido	62 anos	5º serie do ensino fundamental
Esposa	53 anos	5º série do ensino fundamental
<b>P6</b> Marido	45 anos	4º série do ensino fundamental
Esposa	43 anos	4º série do ensino fundamental

Fonte:primária (2014)

No que se refere à faixa etária, os entrevistados têm de 43 aos 62 anos de idade, ficando evidente o envelhecimento do meio rural.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, os casais de proprietários P3, P4 e P6 estudaram até o quarto ano do ensino fundamental. Os proprietários P1 e P5 cursaram até o quinto ano, e apenas o proprietário P2 possui o ensino médio completo. Este, além de auxiliar a sua esposa nas atividades diárias da propriedade, trabalha como dirigente na Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina.

Já em relação à mão de obra, na propriedade P1, os trabalhos são todos realizados pelo casal de proprietários. Eles possuem dois filhos, que, atualmente, não residem nem auxiliam nas atividades diárias do estabelecimento. Na propriedade P2, as atividades também são realizadas pelo casal de proprietários. Estes também possuem dois filhos, sendo que o mais velho trabalha e reside no meio urbano, e o mais novo reside em outra cidade, a fim de ter acesso ao ensino de graduação, retornando todos os finais de semana para auxiliar os pais no estabelecimento rural. Na propriedade P3, Residem e trabalham no estabelecimento o casal de proprietários, que possuem três filhos, sendo que os dois mais velhos residem e trabalham no meio urbano, e o mais novo concluiu o ensino médio e decidiu permanecer no meio rural; Há, também, a matriarca da família, que, mesmo com 84 anos de idade, ainda auxilia nos serviços domésticos e cuida de uma pequena horta, destinada à subsistência da família. Realidade esta também vivenciada na propriedade P4, onde o casal possui somente um filho, formado técnico agrícola, que logo após concluir o curso retornou ao estabelecimento para aplicar as técnicas aprendidas. Já na propriedade P5 residem e trabalham no estabelecimento o casal de proprietários, juntamente com o filho mais velho e sua esposa, sendo que a filha mais nova reside e trabalha no meio urbano. E, por fim, na propriedade P6 as atividades diárias são

desempenhadas pelo casal de proprietários que não possuem filhos, e os pais do proprietário, com 71 e 73 anos de idade, que, além de auxiliarem nas atividades domésticas, também cultivam uma horta para a subsistência da família.

Em relação ao acesso à terra, percebeu-se uma unanimidade nas respostas, já que todos os proprietários são donos dos estabelecimentos e herdaram as atuais propriedades de seus pais. Ressalta-se, no entanto, que nas propriedades P1 e P5, além da área recebida de herança, os proprietários compraram mais uma extensão de terra de agricultores que deixaram o meio rural.

*Recebi 15 hectares de terra de herança do meu pai, e 12 hectares que foram comprados de um irmão que foi morar no meio urbano. (P1)*  
*25 hectares foram herdados do meu pai e seis hectares comprados de um vizinho. (P5)*

Nas propriedades P3, P4 e P6 as propriedades foram herdadas de seus pais, sendo que estes continuam residindo e auxiliando nas atividades diárias dos estabelecimentos.

*O meu pai recebeu esta propriedade de herança do meu avô e eu recebi de herança dos meus pais, que ainda residem na propriedade. (P6)*

No que tange à estrutura fundiária das propriedades estudadas, bem como às subdivisões de área por atividade desenvolvida, os dados foram expostos na Tabela 2, que segue:

**Tabela 2- Estrutura Fundiária e Subdivisões de área por atividade desenvolvida**

	Área Própria	Área destinada para a atividade leiteira	Área destinada para o cultivo de grãos	Área de Reserva legal	Área total
<b>P1</b>	27,0	5,0	18,0	4,0	27,0
<b>P2</b>	7,0	3,0	4,0	0	7,0
<b>P3</b>	12,5	4,0	7,0	1,5	12,5
<b>P4</b>	21,3	12,0	7,0	2,3	21,3
<b>P5</b>	31,0	4,0	26,0	1,0	3,0
<b>P6</b>	26,0	12,5	10,0	3,5	26,0

Fonte: primária (2014)

Analisando os dados contidos na Tabela 2, identifica-se que o Proprietário P1 possui 27 hectares de terra, não arrenda áreas de terceiros, desenvolve a atividade leiteira em cinco hectares de terra, juntamente com a monocultura de soja, milho e trigo, e que ocupa 18,0 hectares da área total da propriedade. Com esses dados, pode-se perceber que a atividade leiteira é uma alternativa de renda e diversificação para essa propriedade, pois com apenas 18,51% da área disponível, representa 40% da renda mensal do estabelecimento.

*Atualmente a atividade leiteira representa 40% da renda mensal da propriedade e o restante da renda provém da monocultura de soja, trigo e milho. Assim a atividade leiteira é economicamente mais viável que as demais por possibilitar uma renda mensal e as demais atividades apenas em épocas de safra. (P1)*

O Proprietário P2 possui uma área de 7,0 hectares de terra, também não arrenda áreas de terceiros, desenvolve a atividade leiteira em uma área 3,0 hectares e a atividade do cultivo de grãos de soja e milho nos 4,0 hectares de terra restantes, além de trabalhar como dirigente na Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina - COOPAC. Por conseguinte, essa propriedade apresenta uma particularidade, que é o complemento da renda com o trabalho assalariado no meio urbano, mas fica evidente a importância da atividade leiteira na composição da renda dessa propriedade, pois com menor porcentagem de área de terra (42,85%) é responsável pela maior porcentagem de renda.

*A atividade leiteira representa 30% da renda mensal da propriedade, os grãos 20% e o restante da renda é complementado com salário de dirigente da COOPAC-50% (P2).*



Igualmente aos estabelecimentos supracitados, o proprietário P3 possui uma área de terra de 12,5 hectares, não arrenda área de terceiros, desenvolve a atividade leiteira em 4,0 hectares, e a monocultura de soja e milho em 7,0 hectares da área total da propriedade, além de possuir 1,5 hectares de reserva legal. Conforme relato do proprietário P3, nessa propriedade também se pode destacar que com a utilização de uma quantidade menor de área (32%), a atividade leiteira representou uma parcela maior da renda mensal da família, que também pode contar com o recebimento de quatro salários mínimos das duas aposentadorias (idade) dos proprietários e duas aposentadorias (idade e viúva) da mãe, ao qual compõem 10% da renda total da propriedade.

*A atividade leiteira representa 60% da renda mensal da propriedade e 30% do cultivo de soja e milho e 10% de aposentadoria. (P3)*

Já o proprietário P4 tem 21,3 hectares de terra, também não possui terra arrendada de terceiros, desenvolve de forma mais expressiva a atividade leiteira, já que esta ocupa 12,0 hectares da área total da propriedade, e pratica a monocultura de soja, milho e trigo numa área de 7,0 hectares, além de possuir 2,3 hectares de reserva legal. Ao contrário das demais, percebe-se que nessa propriedade a área destinada à atividade leiteira é maior, bem como a representação desta na composição da renda mensal da família.

*Atualmente a atividade leiteira representa 90% da renda mensal da propriedade e 10% da monocultura de soja, milho e trigo. (P4)*

O proprietário P5 é dono de uma área de 31, 0 hectares de terra, não possui área arrendada de terceiros, desenvolve a atividade leiteira em 4,0 hectares de terra, e a monocultura de soja, milho e trigo numa área de 26,0 hectares. E possui 1,0 hectares de reserva legal. Como o proprietário tem mais de 60 anos, recebe mensalmente um salário mínimo de aposentadoria. Nesse estabelecimento pode-se perceber que a principal atividade desenvolvida é a monocultura de grãos, seguida da atividade leiteira, simplesmente como complemento de renda.

*A atividade leiteira representa 20% da renda mensal da propriedade. Sendo, também desenvolvida a atividade da monocultura de soja, milho e trigo representado 80% da renda total. (P5)*

E por fim, o proprietário P6, que possui uma área de 26,0 hectares de terra, 3,5 hectares de reserva legal, com destaque especial para a atividade leiteira, desenvolvida em 12,5 hectares de terra, representando 70 % da renda mensal da família, e a monocultura de soja, milho e trigo, que ocupa uma área de 10,0 hectares de terra, o que representa 30% do volume mensal de renda familiar. Ressaltando que nesta propriedade residem os pais do proprietário, que são aposentados, e seus dois salários mínimos são incorporados à renda da família.

*A renda mensal da propriedade é formada por 70 % da atividade leiteira e 30% da monocultura de soja e milho, além das aposentadorias dos meus pais que também são utilizadas nas despesas da família. (P6).*

Analisando de maneira geral as informações supracitadas, percebe-se que os proprietários possuem um nível de escolaridade mais baixo, idades mais avançadas - alguns já contam com auxílio de aposentadoria; de nenhum a, no máximo, três filhos por casal; seus estabelecimentos podem ser classificados como pequenas e médias unidades de produção, com áreas de 7,0 a 31,0 hectares; e com mão de obra exclusivamente familiar, desenvolvem uma agricultura diversificada, onde combinam áreas de monocultura de soja, milho e trigo com a atividade leiteira, para complementar a renda mensal das propriedades. Assim, nas propriedades P1, P2, P3, P4 e P6 a atividade leiteira é desenvolvida em maior proporção que o cultivo de grãos, contrário do que pode ser observado na propriedade P5, onde a monocultura de grãos é a principal atividade desenvolvida, e a atividade leiteira aparece apenas como um complemento de renda.

De acordo com Pagani Netto (2012, p 3) a Agricultura Familiar determina uma forma de produção em que o núcleo de decisões, gerência, trabalho e capital é controlado pela família, assim sendo, reúne aspectos como a família, o trabalho, a produção e as tradições culturais, podendo ser considerada como aquela que ao mesmo tempo em que se é proprietário, também se assume os trabalhos no estabelecimento. Em geral, são produtores com baixo nível de escolaridade, que diversificam as atividades para aproveitar as

potencialidades da propriedade, entendendo que é melhor ocupar a mão de obra disponível e, com isso, aumentar a renda.

## 4.2-TIPIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Buscou-se, nessa categoria, identificar quais são as atuais técnicas utilizadas pelos entrevistados para a produção de leite, bem como classificar estes produtores de acordo com o modelo de sistemas de produção de leite elaborado pela Embrapa Gado de Leite (2005) e o tipo ideal de produtores do RS elaborados por Gehlen (2000) *apud* Wagner (2003).

### 4.2.1 Técnicas

Dentro dessa perspectiva, a pesquisa identificou que dos seis produtores entrevistados nenhuma propriedade possui sistema de confinamento *freestall* (sistema de confinamento integral), nem semi confinamento. Apenas o proprietário P4, quando questionado sobre a previsão de investimento a curto e longo prazo na atividade leiteira, respondeu que pensa em investir em um galpão de confinamento para trabalhar com o sistema *freestall*, aumentando também o seu plantel leiteiro.

*Sim, pretendo investir em um galpão para trabalhar com o sistema freestall, aumentando o rebanho leiteiro de 26 para 40 vacas em lactação (P4).*

Quanto à técnica de transferência de embrião, utilizada em modernos sistemas de criação e produção, que utilizam o que tem de melhor em genética para obter os mais altos indicadores de produtividade, não é utilizada por nem um dos entrevistados, que por unanimidade responderam que adotam a técnica de inseminação artificial para o melhoramento genético do rebanho.

Todos os proprietários entrevistados utilizam sistemas de pasto, com pastoreio rotativo de piquetes e utilização de gramas perenes como tifton e pastagens de inverno, como azevém e aveia. O capim cameron não é utilizado em nem uma das propriedades estudadas, e o sorgo forrageiro foi mencionado como alternativa de pastagem pelos proprietários P1,P4,P5 e P6. Para diminuir os impactos ambientais, e melhorar a qualidade das pastagens, todos os proprietários realizam correção de solo através da utilização de fertilizantes químicos. E, por fim, para complementar a dieta alimentar dos animais, todos os produtores entrevistados responderam que utilizam diariamente a silagem, ração e concentrado.

Relacionando as técnicas utilizadas pelos entrevistados, com o modelo de sistemas de produção de leite elaborado pela Embrapa Gado de Leite (2005), apresentado no referencial teórico deste trabalho, pode-se perceber a predominância do sistema intensivo a pasto, onde, segundo a caracterização deste sistema de produção, a média anual por vaca ordenhada é de 2.000 a 4.500 litros de leite, os animais são criados a pasto com forrageiras de alta capacidade de suporte, com suplementação volumosa na época de menor crescimento do pasto e, em alguns casos, durante o ano todo.

Em geral, no que diz respeito às técnicas que atualmente são utilizadas nas propriedades estudadas, concluiu-se que todos os entrevistados utilizam um sistema intensivo a pasto, com pastoreio rotativo de piquetes, onde a grande maioria faz o uso de pastagens de gramas perenes, pastagens de verão e inverno, e de sorgo forrageiro, complementando a dieta dos animais com silagem, concentrados e rações, diretamente no coxo. Utilizam fertilizantes químicos para a correção de solo e para a reprodução e melhoramento genético do rebanho, e fazem uso da inseminação artificial.

#### **4.2.2 Composição do plantel leiteiro e formas de ordenha e resfriamento, transporte e comercialização.**

A tabela 3 apresenta os dados referentes à composição das raças que compõem o plantel leiteiro, quantidade de animais em lactação, média diária de litros produzidos, bem como as atuais formas de ordenha e resfriamento, transporte e comercialização do leite utilizado nas propriedades estudadas.

**Tabela 3 - Composição do plantel leiteiro e forma de resfriamento e ordenha do leite**

	Raça	Animais em lactação	Média de produção (L/Dia)	Ordenha	Resfriamento
<b>P1</b>	Holandês	15	300	Mecânica com transferidor	Resfriador de expansão
<b>P2</b>	Jersey	8	136	Mecânica com transferidor	Resfriador de expansão
<b>P3</b>	Holandês	17	272	Mecânica com transferidor	Resfriador de expansão
<b>P4</b>	Holandês e Jersey	26	572	Mecânica Canalizada	Resfriador de expansão
<b>P5</b>	Holandês	15	127,5		Resfriador de expansão
<b>P6</b>	Holandês	25	575	Mecânica Mecânica com transferidor	Resfriador de expansão

Fonte: Primárias (2014)

A análise da tabela 3 permite identificar que todos os produtores entrevistados optam por trabalhar com raças europeias, como a holandesa e a Jersey, que são apropriadas para a atividade leiteira.

O proprietário P1 possui 15 vacas em lactação, com uma média de produção de 300 l/dia, situação também observada na propriedade P5, porém com produção diária de 127,5 litros. O proprietário P2 tem oito vacas em lactação, com uma média produção de 136 l/dia. O entrevistado P3 possui 17 animais em lactação, com média de 272 l/dia. Já nos casos dos proprietários P4 e P6, não se percebe grandes variações; No entanto, o P4 tem um rebanho leiteiro de 26 animais em lactação, com uma produção de 572 l/dia; por sua vez, o P6 possui 25 animais em lactação, com uma média diária de 575 litros.

Quanto à forma de ordenha e resfriamento, pode-se perceber que os produtores P1, P2, P3 e P6 possuem ordenha mecânica, com o transferidor - equipamento este utilizado para a transferência do leite diretamente do tarro para o resfriador, sem o contato humano, o que contribui para melhorar a qualidade do leite; e somente o proprietário P4 utiliza um sistema de ordenha mecânica canalizada. Quanto ao resfriamento do leite, todos os proprietários utilizam o resfriador de expansão, que armazena o leite a granel.

No geral, percebe-se que o plantel leiteiro é composto pelas raças holandesas e Jersey com variação de 8 a 26 animais em lactação, que produzem de 127,5 a 575 litros de leite por dia. As formas de ordenha utilizadas são as seguintes: só ordenha mecânica, mecânica com transferidor e canalizada. Para o resfriamento, todos os produtores utilizam o resfriador de expansão, e o transporte é realizado por caminhão tanque, que passa recolher o leite na propriedade, três vezes por semana.

### 4.2.3 Início da atividade leiteira

Através das entrevistas, pode-se perceber que a atividade leiteira sempre esteve presente no dia a dia das famílias dos proprietários entrevistados. Tanto é que, quando decidiram iniciar a comercialização de leite, este já era produzido para a subsistência da família, e com o excedente da produção era feito o queijo, o qual é vendido no meio urbano.

*O leite sempre foi produzido na propriedade para consumo da família e o que sobrava era feito queijo e vendido para conhecidos que moravam na cidade. (P1)*

*Sim, era produzido para o consumo e o excedente era feito queijo pra vender. (P3)*

Quanto ao tempo de início da comercialização do leite, o proprietário P5 é o que está inserido na atividade leiteira há mais tempo - 33 anos - motivado pelo incentivo que surgia por meio das cooperativas locais. Por seu turno, os proprietários P1, P2 e P6 iniciaram as atividades há 20 anos, pela necessidade de uma nova fonte de renda mensal, inviabilidade da suinocultura e pelo incentivo, principalmente da COOPAC - cooperativa que surgiu da organização de um grupo de pequenos agricultores que, com a ajuda do Sindicato dos trabalhadores rurais, se organizaram para discutir uma nova alternativa de inclusão dos pequenos produtores de leite, que não possuíam uma cota de 70 litros diários de leite, exigência necessária para a compra de leite na época.

*Comecei a vender o leite há 20 anos, no ano de 1994, porque a suinocultura começou a ficar inviável, e pela exigência de uma cota diária de 70 litros de leite os pequenos produtores não conseguiam vender o leite, então com a ajuda do sindicato dos trabalhadores rurais de Constantina foi fundado a COOPAC - sendo que sou sócio fundador e vendo leite e participo das atividades da cooperativa até os dias atuais. (P1)*

*Iniciamos a atividade leiteira há vinte anos, porque a atividade da suinocultura tornou-se inviável, e existia bastante incentivo para que o pequeno produtor por isso se decidiu investir na área do leite (P3).*

*Há 20 anos porque a nossa família precisava melhorar a renda. (P6)*

Já o proprietário P4 iniciou a atividade leiteira há 13 anos, quando retornou do meio urbano para cuidar dos pais que se encontravam com problemas de saúde. Na oportunidade, iniciou a produção de leite por acreditar que essa seria a alternativa de renda mais apropriada para desenvolver, naquele momento.

*Nós morávamos em Jaraguá, voltamos para cuidar do pai e a mãe que estavam doentes, e o leite se apresentou como única alternativa de renda para pequena propriedade como a nossa, assim faz 13 anos que estamos trabalhando com a atividade leiteira. (P4)*

A tabela3 apresenta as principais considerações sobre a quantidade de animais em lactação, da média diária de leite produzido, bem como as formas de ordenha, resfriamento, transporte e comercialização utilizados pelos proprietários no período supracitado.

**Tabela 4- Principais dados fornecidos a respeito do início da atividade leiteira**

	Nº de animais em lactação	Média diária da produção em litros	Ordenha	Resfriamento	Transporte	Comercialização
P1	4	24	Manual	Tarros/Freezer	Tarros/Caminhão	COOPAC
P2	3	30	Manual	Tarros/Freezer	Tarros/Caminhão	COOPAC
P3	5	50	Manual	Tarros/Freezer	Tarros/Caminhão	TIROL
P4	5	40	Manual	Imersão	Granel/Caminhão	COOPAC
P5	4	20	Manual	Tarros/Freezer	Tarros/Caminhão	Atravessador
P6	6	48	Manual	Tarros/Freezer	Tarros/Caminhão	COOPAC

Fonte: Primárias (2014)

Os dados acima identificam que os proprietários P1, P2, P3 e P6, por terem iniciado a comercialização do leite na mesma época, utilizavam as mesmas técnicas de ordenha, resfriamento, transporte e comercialização do leite; apenas o proprietário P3, inicialmente, não vendia o leite para a COOPAC e, sim, para a TIROL. Quanto ao plantel de animais em lactação, e à média diária da produção, não existe muita variação.

*A ordenha era manual, resfriamento em tarros em freezer e o transporte - o caminhão passava recolher o leite três dias por semana, e o leite era entregue em tarros de 30 e 50 litros, assim o leiteiro deixava os tarros vazios da entrega anterior*

*e levava os tarros cheios de leite. Nos dias de chuva devido às más condições da estrada tinha levar os tarros cheios de leite até a estrada geral, ficando às vezes horas exposto a altas temperaturas, mas lembro de que tudo no início da atividade era novo, por isso participava das reuniões que a cooperativa oferecia com o objetivo de ensinar e melhorar as técnicas já existentes. Lembro que várias vezes a cooperativa levou grupos de produtores para outros municípios em busca de técnicas para serem implantadas aqui.(P1)*

*A ordenha era manual, resfriamento em tarros em freezer e o transporte em tarros, o leiteiro passava três vezes por semana, deixando os tarros vazios da última entrega e levando os tarros cheios de leite. (P2)*

*A ordenha era manual, o resfriamento em tarros em freezer e o transporte - o leiteiro passava três vezes por semana, e levava o leite em tarros. (P3)*

*A ordenha era manual, resfriamento em tarros em freezer, o leiteiro passava na segunda na quarta e na sexta, e levava o leite em tarros. (P6)*

Já o proprietário P5 utilizava as mesmas técnicas dos demais, porém iniciou a atividade leiteira treze anos antes. Por isso, quem comprava o leite era um atravessador. O leite era levado pelo proprietário, em baldes, até o caminhão, onde era medido e colocado em tarros, junto com o leite dos demais produtores. Isso evidencia a grande dificuldade enfrentada pelos produtores que comercializavam o leite naquela época.

*A ordenha era manual, resfriamento em baldes na geladeira e no freezer, O caminhão passava a cada dois dias na estrada geral que ficava uns 500 metros da casa- o leite era levado até o caminhão em baldes, lá era medido e colocado nos tarros da empresa junto com o leite de outros produtores. (P5)*

E por fim, ao observar as técnicas utilizadas pelo entrevistado P4 é possível perceber que, embora a quantidade de animais em lactação, média diária de leite, forma de ordenha e comercialização sejam as mesmas dos proprietários P1, P2, P3 e P6, o leite era armazenado em resfriador de imersão e transportado pelo caminhão a granel, o que demonstra um melhoramento tecnológico que, além de facilitar o trabalho na propriedade, contribuía para produzir e comercializar um leite de melhor qualidade.

*A ordenha era manual, o resfriamento era em resfriador de imersão, transporte-o leiteiro passava três vezes por semana, e levava o leite a granel. (P4)*



Quanto ao início da atividade leiteira, concluiu-se que muito antes de comercializar o leite *in natura*, este era produzido para a subsistência das famílias, que, com o excedente, fabricavam o queijo e vendiam na região. Devido ao incentivo oferecido pelas cooperativas locais, e pela necessidade de uma alternativa de diversificação da pequena propriedade, os entrevistados iniciaram a atividade leiteira há mais de 20 anos, com baixo volume de produção, pouco conhecimento do ramo, poucos animais em lactação e baixo aparato tecnológico.

#### 4.2.4 Formas de controle contábil da atividade leiteira

Quanto ao controle contábil, de maneira geral, é muito baixo, haja vista que os proprietários P1, P3 e P6 não realizam nenhum tipo de controle; já os produtores P2, P4 e P5, não em sua totalidade, estão começando a introduzir essa técnica na atividade.

*Não utilizo nem um sistema de controle contábil, assim não tenho a informação do custo e do lucro certo para cada litro de leite. (P1)*

*Sim, em partes. Posso dizer que tenho o controle de 50 % dos lucros e despesas, procuro sempre conferir as notas de compra de insumos, medicamentos etc. para não fugir do nosso orçamento, mas não faço uma planilha de controle de cada gasto como ração, silagem etc. para ter o lucro e a despesa exata de cada litro de leite. (P2)*

*Atualmente não. (P3)*

*Sim, com o retorno do filho para a propriedade está se iniciando este controle. (P4)*

*É realizado um controle básico apenas para manter controlado o que entra e sai na atividade leiteira (P5)*

*Não. (P6)*

Perante a importância no planejamento e gestão da propriedade, é baixíssimo o nível de controle contábil e de produção utilizados no dia a dia das propriedades. Talvez essa dificuldade de controle esteja relacionada ao baixo nível de escolaridade dos proprietários, por dispor de pouca mão de obra e de visitas mais constantes de técnicos que auxiliem nessa área.

#### 4.2.5 Assistência Técnica e Oportunidades de aperfeiçoamento

Quanto à assistência técnica, atualmente todos os entrevistados são assistidos pela COOPAC, cooperativa onde todos comercializam o leite, pela Secretaria Municipal da Agricultura e EMATER local. O proprietário P5 ressaltou que, além da COOPAC, também recebe assistência técnica particular por meio das empresas que vendem insumos na região.

*Sim, principalmente na área do leite através do técnico agrícola, agrônomo, veterinário e inseminador da COOPAC, que é a cooperativa em que sou associado e vendo o leite e quando solicitado algum serviço técnico da Secretaria Municipal da Agricultura de Constantina e EMATER local. (P1)*

*Sim, da COOPAC e particular através de vendedores de insumos. (P5)*

Quando questionados se sentem falta de algum tipo de assistência técnica, percebe-se a necessidade de visitas mais constantes, principalmente por parte da Secretaria Municipal de Agricultura e EMATER local, pois como pode ser visto nas entrevistas abaixo, somente o proprietário 1 está totalmente satisfeito, uma vez que conta com o auxílio do filho, que possui graduação na área.

*Não, pois além de contar com a assistência técnica da COOPAC, também tenho o meu filho formado em agronomia, assim sempre que preciso procuro informação com ele. (P1)*

*Não, só que as visitas deveriam ser mais frequentes, mais próximas uma da outra. (P2)*

*Por parte da prefeitura sim, A prefeitura nos procurou para participar do programa Balde Cheio, e ficamos bem interessados para que este programa fosse implantado na propriedade, ficando para vir mapear os piquetes e fazer o acompanhamento necessário e estes não vieram, então recebemos a visita do responsável pelo programa do estado do Paraná e este ficou bastante chateado com o atraso das atividades, então neste caso acho que deveria ter mais envolvimento da prefeitura em auxiliar o produtor rural. (P3)*

*Não, mas precisaria de mais acompanhamento por meio de visitas mais constantes. (P4)*

*Falta não, mas a prefeitura e EMATER deveriam estar mais presentes, prestando mais auxílio ao produtor rural. (P5)*

*Não, apenas acho que as visitas deveriam ser mais frequentes. (P6)*

E por fim, quando questionados a respeito do conhecimento sobre cursos de aperfeiçoamento da atividade leiteira, percebe-se que todos os entrevistados estão preocupados com a exigência de qualificação e aprimoramento das técnicas, por isso aproveitam as oportunidades oferecidas no município e na região.

*Sim, sempre são realizados treinamentos e atividades na cooperativa que eu vendo o leite, pois cada vez mais aumenta a exigência para que seja produzido um leite dentro dos padrões de qualidade. (P1)*

*Sim através da COOPAC, EMBRAPA, SENAR entre outros. (P2)*

*Sim, por meio da COOPAC, Prefeitura Municipal. (P3)*

*Sim, frequentemente por meio da COOPAC, da EMATER como, por exemplo, o PRONATEC, o Programa ATER etc.(P4)*

*Sim através de palestras, treinamentos, dias de campo que são oferecidos pelas Cooperativas etc. (P5)*

*Sim, sempre são oferecidos cursos, palestras e treinamentos por meio da COOPAC, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, EMATER e Prefeitura Municipal. (P6)*

Todos os entrevistados contam com assistência técnica da COOPAC, da Prefeitura Municipal, da EMATER, e particular, através das empresas que fornecem insumos na região. Não sentem falta de nenhum tipo de assistência, porém cobram mais envolvimento das entidades públicas, e visitas mais frequentes dos técnicos particulares e da Cooperativa onde comercializam o leite. Procuram sempre participar de cursos de aperfeiçoamento da atividade, pois percebem a necessidade de manter-se atualizados frente às grandes exigências de tecnologia.

#### **4.2.6 Atuais Políticas Públicas de incentivo à atividade leiteira**

No que tange ao acesso a políticas públicas, todos os entrevistados relataram que utilizam esse benefício em seus estabelecimentos. Porém, o proprietário P3 faz uma crítica quanto à demora na liberação dos recursos do PRONAF- Custeio, pois com isso perdem-se

boas oportunidades de comprar os insumos fora dos períodos de safra, quando os preços estão mais acessíveis.

*Sim, só que no caso do PRONAF- CUSTEIO é muito demorado para liberar o dinheiro, e em algumas vezes se perde oportunidades de comprar insumos etc. Por preços melhores, já na época de plantio das lavouras os insumos sobem de preço. (P3)*

Através da fala do proprietário P4, pode-se perceber a grande importância das políticas públicas para os produtores rurais, quando ele diz que se não existissem os financiamentos, já terá abandonado o campo. Já o proprietário P5 faz uma importante observação, quando reforça que esses incentivos atendem às necessidades do produtor rural, porém é necessário que os recursos sejam bem aplicados para que no final se atinja o objetivo esperado.

*Atende, pois, se não existissem meios de financiamento, acredito que já tínhamos saído do meio rural. (P4)*

*Atende. Desde que o investimento seja corretamente aplicado. (P5)*

Relacionado ao acesso às políticas públicas de incentivo à atividade leiteira, todos os entrevistados utilizam esse benefício, pois, mesmo com algum atraso na liberação dos recursos, se for bem aplicado, é de suma importância para o incentivo e permanência do pequeno produtor no meio rural.

#### **4.2.7 Viabilidade da atividade leiteira**

Outro fator de relevância é a viabilidade do negócio. Através dos relatos dos produtores, pode-se perceber que mesmo não sendo realizado um controle contábil preciso, eles afirmam com certeza que a atividade leiteira é viável, podendo ser considerada como uma importante alternativa de diversificação para pequenas propriedades, haja vista que pode ser desenvolvida juntamente com outras atividades, não necessita de grandes áreas de terra, nem

de mão de obra de fora das propriedades, além de proporcionar um complemento mensal para a renda das famílias.

*Bem viável, pois com menos área de terra consigo ter um bom lucro mensal, que na maioria das vezes é mais viável do que o salário que o meu filho ganha em Caxias de Sul como agrônomo. (P1)*

*Sim. (P2)*

*Sim, pois a atividade pode ser desenvolvida com pequena área de terra, sem a necessidade de mais mão de obra do que a utilizada hoje na propriedade. (P3)*

*Sim, porque em minha opinião esta é a melhor alternativa de renda para pequenas propriedades como a minha. (P4)*

*Sim, pois a atividade leiteira complementa a renda na propriedade. (P5)*

*Sim, pois para a pequena propriedade o leite é a melhor atividade a ser desenvolvida. (P6)*

Todos os entrevistados consideram o seu negócio economicamente viável e a atividade leiteira como uma importante alternativa de diversificação e renda para a pequena propriedade.

Importância esta também destacada por Ferrari et al. (2005, p.23) que vê a atividade leiteira como uma estratégica para o desenvolvimento local/regional, sendo responsável pela composição da renda mensal de muitas famílias rurais. Tudo isso devido a: a) alta capacidade de absorção de mão de obra; b) a agregação de valor na propriedade; c) a fácil descentralização espacial e diversidade de escalas das unidades industriais; d) o grande alcance social; e) a possibilidade de uso econômico e conservacionista de terras “não nobres”.

#### **4.2.8- Intenção de investimento na atividade leiteira**

Os relatos seguintes demonstram a intenção de investimento na atividade leiteira, a curto e longo prazo. Por exemplo, o proprietário P1 tem a pretensão de trabalhar com a atividade leiteira por mais dez anos, e realizar uma melhoria nos equipamentos existentes, mas se vê desmotivado, pois os filhos não demonstram interesse em continuar com essa atividade.

*Pretendo trabalhar com a atividade leiteira por mais dez anos, assim gostaria de investir em uma sala de ordenha, com ordenha canalizada e um sistema de resfriamento de leite, porém os meus filhos não estão mais morando na propriedade e falam que pretendem manter a propriedade, mas não continuar com a atividade leiteira, assim este fator me desmotiva a realizar um investimento e para daqui a pouco ter que parar com a atividade. (P1)*

Já os proprietários P2 e P4, talvez por contarem com o auxílio dos filhos nas propriedades, não demonstram em suas falas a intenção de parar com a atividade leiteira, sentindo-se motivados para a realização de investimentos de ampliação e desenvolvimento das atividades no meio rural.

*Sim, para aumentar a produção e com isso a renda da propriedade.(P2)*

*Sim, pretendo investir em um galpão para trabalhar com o sistema freestall, aumentando o rebanho leiteiro de 26 para 40 vacas em lactação.(P4)*

Através do relato do proprietário P3, fica evidente que, além da participação e interesse dos filhos em permanecer no meio rural, um fator que pode determinar a motivação de investir na atividade leiteira é a correta orientação das entidades que prestam assistência técnica aos pequenos produtores, ou seja, o produtor foi procurado para implantar um programa de melhoria, interessou-se pela alternativa, porém não recebeu o auxílio necessário para a implantação na sua propriedade.

*Sim, se fosse implantado o programa balde cheio, a meta era de atingir 450 a 500 litros/dia, melhorando as pastagens e aumentando o plantel de vacas, mas não recebemos o apoio e assistência técnica necessária para que este investimento acontecesse. (P3)*

No caso do proprietário P5, a atividade leiteira é desenvolvida apenas como um complemento de renda, já que em maior escala é desenvolvida a atividade da monocultura de grãos. Por isso, não pensam em investimento e, sim, em manter a atividade leiteira como está.

*Não, vamos manter a atividade leiteira assim como está, e continuar com a atividade da monocultura de soja, milho e trigo. (P5)*

E, por fim, o proprietário P6 também não tem interesse em aumentar o plantel leiteiro, pois visando à melhoria da atividade leiteira, realizou, recentemente, investimentos na infraestrutura da propriedade.

*Não, porque não pretendemos aumentar o plantel de vacas, e foi realizado recentemente um bom investimento compra e melhoria dos equipamentos para facilitar no manejo e ter um leite de qualidade. (P6)*

Quanto ao interesse de realizar investimentos na atividade leiteira, a curto e longo prazo, pode-se destacar que três dos entrevistados pensam em investir em melhorias, ressaltando a participação dos filhos na propriedade e a importância da correta orientação por parte dos profissionais que visitam as propriedades rurais. Já os demais proprietários pretendem manter a atividade como está, pois no caso do proprietário P1, os filhos não pretendem dar continuidade à atividade leiteira; Para o proprietário P5, o carro chefe da sua propriedade é a monocultura de grãos; e o proprietário P6 realizou, recentemente, um investimento considerável.

#### **4.2.9 Vantagens da atividade leiteira**

Buscou-se, também, através deste estudo, identificar quais são as vantagens da atividade leiteira para os produtores familiares, e como resultado, todos os proprietários elencaram como principal vantagem o complemento mensal da renda, sem a necessidade de grandes áreas de terra. Assim sendo, segue o relato do proprietário P1:

*Vantagem- Uma fonte de renda que não necessita de grandes áreas de terra Possibilita uma renda mensal. (P1)*

Já o proprietário P2, além da alternativa de renda mensal, ressalta que são muitas as vantagens da atividade leiteira como, por exemplo, a união e o envolvimento de todos os membros da família, o suprimento das necessidades de alimentação e o aprendizado contínuo. Ele destaca, ainda, que se for realizado um correto manejo do solo, a atividade causa menos impactos ao meio ambiente.

*As vantagens são muitas... É uma atividade que envolve e une a família; Proporciona uma renda mensal; Supre as necessidades de alimentação, por meio do leite e da carne; O aprendizado é constante; Com o uso das técnicas corretas de manejo do solo a atividade leiteira causa menos impactos ao meio ambiente. (P2)*

Outra vantagem que pode ser destacada é a apresentada pelo proprietário P3, que consiste no resultado positivo do equilíbrio de lucro e despesas, obtido através da correta combinação do uso de pastagem e ração para o complemento da alimentação dos animais.

*Vantagem - se utilizado pastagem e ração o custo fica baixo, com isso aumenta o lucro do produtor... (P3)*

Em geral, pode-se destacar que as principais vantagens da atividade leiteira são: a diversificação da matriz produtiva, o complemento da renda mensal das famílias, o envolvimento de todo o grupo familiar na realização da atividade, o contínuo aprendizado, a preservação do meio ambiente, e a possibilidade de aumentar o lucro através da correta utilização dos recursos disponíveis.

#### **4.2.10 Desvantagens da atividade leiteira**

Depois de apresentadas as principais vantagens da atividade leiteira, os proprietários elencaram os principais fatores tidos como desvantajosos no dia a dia de suas propriedades.

Assim, como principal desvantagem citada pela maioria dos entrevistados está a rotina de trabalho contínuo e cansativo, que a atividade exige. Como destacado pelo proprietário P1,



devido ao grande esforço empenhado no dia a dia das atividades, o que pode ser observado na região é que, em média, os produtores não conseguem permanecer por mais 30 anos na atividade leiteira.

*Desvantagem - Atividade contínua e cansativa, por isso, o que se percebe na região é que é de 20 a 30 anos a permanência dos agricultores na atividade leiteira (P1).*

Nesse mesmo sentido, surge a colocação do proprietário P2, que ressalta como desvantagem a grande exigência de mão de obra em favor do cuidado que a produção de um alimento como o leite exige.

*E como desvantagem, posso citara grande exigência de mão de obra, por ser um trabalho contínuo e que exige muito cuidado e atenção já que se está produzindo um alimento. (P2)*

E por fim, destaca-se a fala do proprietário P4, que, igualmente aos demais, apresenta como desvantagem a necessidade de trabalhar com a atividade de segunda a segunda, além da dificuldade do manejo leiteiro nos dias de chuva, e o baixo preço pago por litro de leite em comparação ao custo elevado da produção.

*Desvantagens- trabalho contínuo de segunda a segunda, grande dificuldade de trabalhar com a atividade nos dias de chuva e baixo preço pago por litro de leite comparado com o custo de produzir um leite de qualidade. (P4)*

As principais desvantagens da atividade leiteira, na visão dos entrevistados, seriam: a rotina de trabalho contínuo e cansativo, a grande exigência de mão de obra, as condições climáticas, os elevados custos de produção e as constantes variações de preço pago por litro de leite.

#### **4.2.11 Dificuldades que colocam em risco a atual permanência na atividade leiteira**

Sobre as principais dificuldades que atualmente colocam em risco a permanência dos produtores de leite na atividade leiteira, estas podem ser visualizadas principalmente na fala do proprietário P1, que demonstra a preocupação de todos os entrevistados quando destaca como principal dificuldade a grande exigência pela produção de um leite de qualidade, que faz com que seja necessário aperfeiçoar constantemente o nível tecnológico, aliado à falta de mão de obra, de uma assistência técnica mais presente, e das constantes variações no preço pago por litro de leite. Essas dificuldades colocam o produtor em uma condição de engessamento, obrigando-o, na maioria dos casos, a desistir da atividade leiteira.

*Devido a grande exigência pela qualidade do leite, cada vez mais é necessário tecnologia e conhecimento adequado para o desenvolvimento da atividade, e a diminuição da mão de obra engessa o produtor na busca desta tecnologia obrigando a parar com a atividade. (P1)*

*A falta de conhecimento da atividade, a falta de assistência técnica e a não garantia de preço. (P2)*

*A falta de mão de obra e a dificuldade de acompanhar a tecnologia (P3)*

*A grande exigência pela qualidade do leite faz com que os pequenos produtores não consigam se adequara esta nova tecnologia. (P4)*

*A grande exigência de compromisso com a atividade, por ser esta desenvolvida de segunda a segunda não existe a possibilidade de tirar nem uma folga e a falta de mão de obra. (P5)*

*A falta de mão de obra e a grande exigência de tecnologia para que seja produzido um leite em qualidade. (P6)*

Como se vê, a principal limitação que atualmente vem colocando em risco a permanência na atividade leiteira é a grande exigência de melhoramento da qualidade do leite produzido e o aumento da escala de produção, que culmina na grande necessidade de aperfeiçoamento das técnicas utilizadas e do aparato tecnológico, fatores estes, que aliados às constantes variações no preço pago por litro de leite, a pouca disponibilidade de mão de obra e de uma assistência técnica pouco presente no dia a dia das propriedades, farão com que os pequenos produtores sejam excluídos da atividade leiteira que, em muitos casos, é a principal fonte de renda das famílias e até do meio rural.

#### 4.2.12- Percepção atual da atividade leiteira

Quando questionados se hoje iniciariam novamente e investiriam na atividade leiteira, o proprietário P1 afirma, com certeza, que sim, uma vez que esta se apresentou como uma importantíssima fonte de renda mensal, que melhorou a qualidade de vida da família.

*Sim, pois a atividade leiteira é muito rentável, representa uma fonte de renda mensal que além de melhorar a qualidade de vida me permitiu ajudar os meus filhos a pagar a faculdade de agronomia e veterinária. (P1)*

Realidade esta que também pode ser observada nas falas dos produtores P2, P3 e P4, onde fica evidente a satisfação que sentem em trabalhar com a atividade leiteira, já que esta proporciona uma renda mensal, e se configura como a melhor alternativa para ser desenvolvida em propriedades que não dispõem de grandes áreas de terra.

*Sim, pois a atividade leiteira me assegura um salário mensal que juntamente com as demais atividades complementam a renda da família. (P2)*

*Sim, porque eu gosto de trabalhar com o leite, sem falar que a atividade leiteira não necessita de grandes áreas de terra e proporciona uma renda mensal para a família. (P3)*

*Sim, porque a produção de grão para ser uma alternativa viável o produtor deve ter de 50 hectares de terra para mais, assim para pequenas propriedades como a minha a melhor alternativa é a atividade leiteira, porque pode ser desenvolvida em pequenas áreas de terra e com retorno mensal. (P4)*

Nesse sentido, o proprietário P6 também ressalta que novamente iniciaria e investiria na atividade leiteira, tendo em vista que hoje se tem mais acesso a informação e políticas públicas que incentivam o desenvolvimento de toda e qualquer atividade no meio rural.

*Sim, porque hoje tem mais acesso a informação, além de encontrar disponível várias linhas de financiamento que auxiliam o produtor rural em qualquer atividade que se pense em desenvolver. (P6)*

Contrário aos demais, o proprietário P5 afirma que não iniciaria mais no ramo da atividade leiteira, por dispor de pouca mão de obra e pela falta de valorização das atividades desenvolvidas pelo pequeno produtor rural.

*Não, porque tem pouca mão de obra e pouca valorização do trabalho desenvolvido pelo pequeno produtor rural. (P5)*

No geral, pode-se perceber que, devido a fatores como o tamanho das propriedades, a fonte de renda mensal, o acesso à informação e à disponibilidade de políticas públicas de incentivo à agricultura familiar, cinco dos entrevistados iniciariam novamente a atividade leiteira. Ou seja, hoje, somente o proprietário P5, por não se sentir valorizado no meio rural e por disponibilizar de pouca mão de obra, não iniciaria mais a atividade leiteira em sua propriedade.

#### **4.2.13 Anseios futuros das famílias**

Nesse contexto, quando questionados sobre quais seriam os planos da família para o futuro, percebeu-se que os proprietários P1 e P6, devido à limitação da falta de mão de obra, pretendem trabalhar com a atividade leiteira até que as condições físicas assim o permitirem; porém, devido ao grande apego emocional que a propriedade representa para a família, jamais abandonarão o meio rural.

*Temos planos de continuar por mais dez anos na atividade leiteira, e depois pretendemos continuar no meio rural, na agricultura, por ter herdado esta propriedade dos meus pais me sinto na obrigação de permanecer no meio rural e de nunca me desfazer deste bem. Porém com o tempo teremos que abandonar a atividade leiteira devido à necessidade de mão de obra e os filhos não manifestarem interesse em continuar com a atividade. (P1)*

*Continuar trabalhando com a atividade leiteira até que tiver força, ou até a aposentadoria. Pretendo continuar aqui na propriedade. (P6)*

Essa situação também pode ser visualizada no relato do proprietário P5, que, devido à limitação da mão de obra, pretende, com o tempo, deixar a atividade leiteira e trabalhar com gado de corte ou, quem sabe, aumentar a monocultura de grãos.

*Quem sabe parar com atividade leiteira, pela grande exigência de mão de obra, e pelo trabalho contínuo, e investir em gado de corte solto em piquetes, quem sabe penso em comprar mais terra para aumentar a monocultura de grãos. (P5)*

Já, os proprietários P2, P3 e P4 almejam continuar desenvolvendo a atividade leiteira, e buscando o aumento da produtividade, através da ampliação do plantel leiteiro e da especialização das técnicas empregadas.

*Estruturar melhor a atividade leiteira, melhorando a produção através de técnicas corretas de manejo, alimentação e água do rebanho.(P2)*

*Continuar com a atividade leiteira, pois se fosse para investir só em grão teria que ter uma área maior de terra e maquinários (trator, plantadeira) melhores para trabalhar- e a compra destas máquinas demandaria um investimento muito alto. (P3)*

*Continuar com a atividade leiteira, melhorando as instalações, o número de animais e com isso aumento da produção. (P4)*

Assim sendo, futuramente, os proprietários P1 e P6 irão abandonar a atividade leiteira, pois não dispõe de sucessores para dar continuidade a ela. Porém, continuarão na propriedade, devido ao grande apelo emocional que esta representa. Igualmente, o proprietário P5 pretende aumentar a monocultura de grãos e partir para a criação de gado de corte. Já os proprietários P2, P3 e P4 anseiam continuar com a atividade leiteira, desejo este que pode estar diretamente relacionado com a participação e envolvimento dos filhos na propriedade.

Baseado na tipologia dos produtores de leite do Rio Grande do Sul, apresentada por Gehlen (*apud* WAGNER 2003, p. 39-41), pode-se concluir com esta categoria de análise que os proprietários entrevistados classificam-se como Produtores Modernos Convencionais pelos seguintes motivos: estarem consolidados, ou seja, estarem inseridos na atividade leiteira há um tempo mínimo de cinco anos; identificarem-se e possuírem uma racionalidade de produtores de leite modernos; trabalharem com as raças Jersey e Holandesa, apropriadas para a produção leiteira; seguirem as especificações técnicas, orientados pela entidade a qual são

associados; pela posição estratégica que a produção do leite ocupa na propriedade; e, finalmente, por utilizarem toda a força de trabalho e a maior parte do seu tempo na atividade leiteira.

#### **4.3-O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA**

Buscou-se com essa categoria de análise entender qual é a atual situação do processo sucessório da atividade leiteira, apresentando as principais considerações da atual situação das propriedades estudadas.

Dentro dessa perspectiva, através da fala do proprietário P1, pode-se perceber que, embora os filhos manifestem claro interesse em não se desfazer da propriedade rural, não pretendem dar continuidade à atividade leiteira.

*Atualmente a propriedade não possui sucessor. Os meus filhos dizem que nunca vão se desfazer da propriedade, mas não manifestam interesse em continuar com a atividade leiteira.(P1)*

As propriedades dos entrevistados P2, P3, P4 e P5 possuem sucessores, sendo que o sucessor da propriedade P4 saiu dali logo após concluir o ensino médio, para especializar-se na área, retornando para o meio rural para aplicar os conhecimentos adquiridos. Essa realidade, no futuro, também poderá ser observada no estabelecimento P2.

*Sim, no momento o meu filho mais novo esta estudando em outra cidade, mas manifesta claro interesse em seguir com a atividade (P2).*

*Sim, o meu filho mais novo já esta auxiliando nas atividades do dia a dia na propriedade, deixando bem claro a sua vontade de nunca abandonar a atividade e o meio rural. (P3)*

*Sim, faz um ano que o meu filho voltou do meio urbano para seguir com a atividade leiteira, sendo que quando ele voltou de Passo Fundo recebeu várias propostas de trabalho na região, mas recusou para auxiliar e continuar no meio rural. (P4)*

*Sim, o meu filho, casou e me auxilia na atividade leiteira e também na monocultura de grãos. (P5)*

Diferentemente das demais propriedades, na propriedade P6, o casal proprietário não possui filhos biológicos, e então, o processo sucessório depende, primeiramente, do processo de adoção de um filho, o que já é aguardado há algum tempo.

*Não temos filhos, estamos na fila da adoção já faz três anos (P6).*

Percebe-se que na grande maioria das propriedades estudadas, os sucessores pretendem manter a atividade leiteira, ou seja, o processo sucessório corre o risco de não acontecer somente na propriedade P1 e P6. Na propriedade P1, pelo fato de os filhos não residirem mais no meio rural e não manifestarem interesse em continuar com a atividade leiteira; e, na propriedade P6, porque os proprietários não possuem filhos.

#### **4.3.1- Permanência dos filhos no meio rural**

Quando questionados se gostariam que seus filhos permanecessem no meio rural, dando continuidade à atividade leiteira, todos os entrevistados responderam que sim, por fatores como a diversificação da matriz produtiva, o complemento de renda mensal, a preservação dos aspectos culturais e a tranquilidade que a vida no campo proporciona.

*Gostaria muito que meus filhos permanecessem no meio rural desenvolvendo a atividade leiteira, pois acho que esta atividade é totalmente rentável não necessita de muita área de terra, ou seja, é possível desenvolver a atividade leiteira junto com outras atividades como a monocultura de soja, milho, trigo etc. aumentando assim a renda da propriedade. Além de manter a cultura da família. (P1)*

*Que eles estão certos, pois aqui no campo apesar do serviço pesado temos uma vida mais tranquila, e a atividade leiteira se apresenta como uma importante atividade de complemento de renda mensal. (P3)*

*Se um dia conseguir adotar um filho gostaria muito que ele permanecesse no meio rural desenvolvendo a atividade leiteira. (P6)*

Através do relato do proprietário P2, podem-se perceber três elementos importantíssimos para que o processo de sucessão realmente aconteça na propriedade, que tais: a liberdade que cada um tem de escolher o que realmente quer e gosta de fazer; a abertura de deixar o filho assumir parte dos trabalhos na propriedade; e por fim, o incentivo e a valorização desse envolvimento.

*A minha opinião é que as pessoas devem fazer o que gostam, mas, já que o meu filho mais velho trabalha no Sicredi e não manifesta tanto interesse em voltar para o meio rural, estou preparando o meu filho mais novo para a sucessão, o deixando assumir parte dos trabalhos na propriedade e com isso repasso parte do "salário do leite" como forma de incentivo e valorização. (P2)*

Já as falas dos proprietários P4 e P5 demonstram que a formação profissional não deve ser direcionada unicamente para âmbito urbano empresarial, mas sim, para os empreendimentos rurais, ou seja, o sucesso e a continuidade de uma propriedade rural podem ser determinados através do incentivo dos pais, para que os filhos se especializem e retornem às propriedades rurais familiares, para aplicarem na prática o que aprenderam na teoria, realidade ressaltada pelo entrevistado P5 e visualizada na propriedade P4.

*Acredito que primeiro, os filhos devem estudar e depois voltar e aplicar o que aprenderam na propriedade. (P5)*

*Eu acho muito bom que meu filho continue no meio rural, por mais que seja um serviço contínuo, de segunda a segunda, no campo temos a liberdade de fazer os nossos horários, não tem violência, além de perceber que para a propriedade foi muito bom que o meu filho retornou para aplicar o conhecimento que ele adquiriu com os estudos, além de hoje poder aproveitar os vários cursos e treinamentos que acontecem - como, por exemplo, o curso do PRONATEC na área do leite - alternativas estas que melhoram a produção e a renda da família (P4)*

A partir das falas dos entrevistados, observa-se que eles manifestam claro interesse na permanência dos filhos na propriedade rural, dando continuidade à atividade leiteira. Eles expressam esse desejo, porque acreditam que a vida no campo é mais tranquila e segura; que essa continuidade preserva a cultura da família; e, além de ser uma importante alternativa de renda mensal, proporciona a diversificação da matriz produtiva.



### 4.3.2 Preparação e motivação dos novos sucessores

Dentro dessa perspectiva, os relatos abaixo demonstram que todos os proprietários estão preparando e motivando os seus filhos para sucederem-nos nas propriedades, sendo que os entrevistados P3, P4, P5 e P6 responderam apenas que sim e o proprietário P6 não possui filhos, mas já aguarda há algum tempo pela adoção. ]

*Sim. (P3 ,P4,P5)*

*Se tivesse filhos, sim!(P6)*

Já o proprietário P1 afirmou que, para ele, a manutenção da propriedade rural representa a preservação da cultura da família, por isso, procura manter os filhos envolvidos, através da busca de opinião e orientação técnica, considerando que eles possuem formação na área.

*Procuro sempre motivar os filhos da importância de permanecer no meio rural, pois meu pai foi agricultor, eu sou agricultor e para mim é muito importante que meus filhos mantenham a propriedade. Como meu filho é formado agrônomo e a minha filha está estudando veterinária sempre peço opinião e orientação para eles, não só em busca de assistência técnica, mas também como forma de manter eles envolvidos com a atividade e com a propriedade (P1)*

Em relação ao proprietário P2, como já destacado através do relato anterior, ele está motivando e preparando o processo sucessório, por meio do envolvimento do filho mais novo nas atividades administrativas da propriedade.

*Sim, como disse na questão anterior o meu filho já está ajudando a administrar a propriedade (P2)*

Para o sucesso do processo sucessório de toda e qualquer atividade, é necessário envolvimento e preparação dos interessados, assim sendo, percebe-se que direta ou indiretamente todos os entrevistados mantêm seus filhos ligados ao meio rural e à realidade da propriedade.

### 4.3.3 Queixas dos filhos em relação à permanência no meio rural

Não obstante alguns dos filhos dos entrevistados não residirem nas propriedades estudadas, pode-se perceber, pelos relatos abaixo, que eles não manifestam queixas em relação à permanência no meio rural.

*Não, Sempre falam que ao herdarem a propriedade não tem interesse de se desfazer da mesma, só não pretendem continuar com a atividade leiteira, pois esta necessita de muita mão de obra e por ser desenvolvida de segunda a segunda não é possível se distanciar da propriedade. (P1)*

*Não (P2)*

*Não, o filho mais velho é técnico agrícola e trabalha em uma agropecuária em Tupanciretã, mas se pudesse voltaria para a agricultura, a minha filha foi para Constantina para estudar e trabalhar, e o filho mais novo sempre diz que nunca vai abandonar a vida no campo. Quanto aos dois filhos que não estão na propriedade incentivo que mantenham o seu emprego na cidade porque a propriedade é pequena por isso se tornaria inviável a permanência de todos aqui. (P3)*

*Não, já que ele cursou o técnico em agropecuária com a ideia de voltar e trabalhar no meio rural. (P4)*

*Não. (P5)*

*Não tenho filhos. (P6)*

No geral, percebe-se que não existe nenhuma queixa dos filhos em relação à permanência no meio rural, haja vista que os filhos de quatro dos proprietários entrevistados optaram pela formação na área agrícola. É importante destacar que muitas vezes os filhos têm interesse em permanecer no meio rural, ou mesmo retornar após conclusão dos estudos, porém, pelo fato do tamanho da propriedade comportar só um filho, os pais incentivam que os

demais permaneçam no meio urbano. Como destaca ABRAMOVAY *et al.*(1998), a agricultura familiar tem uma característica particular: por um lado, exige a continuidade da gestão e do trabalho familiar; por outro, suas dimensões têm possibilidade de instalar, na grande maioria dos casos, apenas um filho.

#### 4.4 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

De acordo com os dados obtidos através da pesquisa de campo, identificou-se que os proprietários entrevistados têm entre 47 e 62 anos de idade, nível de escolaridade baixo, com nenhum a, no máximo, três filhos por casal. Herdaram os atuais estabelecimentos rurais de seus pais, que, em alguns casos, estão aposentados e continuam residindo na propriedade.

Quanto ao tamanho dos estabelecimentos, estes podem ser classificados como pequenas e médias unidades de produção, com áreas de 7,0 a 31,0 hectares, onde combinam áreas de monocultura de soja, milho e trigo com a atividade leiteira, para complementar a renda mensal das famílias. Ressalta-se que a atividade leiteira é a principal alternativa de renda das propriedades estudadas, uma vez que ocupa a menor parcela de área de terra e representa a maior porcentagem da renda mensal das famílias. Exceto a propriedade P5, onde a monocultura de grãos é a principal atividade desenvolvida, e a atividade leiteira aparece apenas como um complemento de renda.

Quanto ao início da atividade leiteira, identificou-se que muito antes de comercializar o leite in natura este era produzido para a subsistência das famílias, que, com o excedente fabricavam queijo e vendiam na região. Devido ao incentivo oferecido pelas cooperativas locais, e pela necessidade de uma alternativa de diversificação da pequena propriedade, os entrevistados iniciaram a atividade leiteira há mais de 20 anos, com baixo volume de produção, pouco conhecimento do ramo, poucos animais em lactação e baixo aparato tecnológico.

Com o passar do tempo, houve um considerável melhoramento genético e tecnológico da produção, assim sendo, atualmente o plantel leiteiro composto por raças apropriadas para a atividade leiteira, como a holandesa e a Jersey, possuem de 8 a 26 animais em lactação, com uma produção média entre 127,5 a 575 litros de leite por dia. As formas de ordenha utilizadas são: só ordenha mecânica; mecânica com transferidor e canalizada. Para o armazenamento e

resfriamento, fazem uso do resfriador de expansão e o transporte é realizado por caminhão tanque, que passa recolher o leite na propriedade três vezes por semana.

Referente às técnicas que atualmente são utilizadas nas propriedades estudadas, pode-se perceber que todos os entrevistados utilizam um sistema intensivo a pasto (EMBRAPA, 2005), com pastoreio rotativo de piquetes, uso de pastagens de gramas perenes e de verão e inverno, sorgo forrageiro e complemento diário de silagem, concentrados e rações, diretamente no coxo. Para diminuir os impactos ambientais e aumentar a qualidade das pastagens, realizam correção de solo com uso de fertilizantes químicos e, para reprodução e melhoramento genético do rebanho, utilizam a inseminação artificial.

Baseado na tipologia dos produtores de leite do Rio Grande do Sul, apresentada por Gehlen (*apud* WAGNER 2003, p. 39-41), os proprietários entrevistados classificam-se como Produtores Modernos Convencionais pelos seguintes motivos: estarem consolidados, ou seja, estarem inseridos na atividade leiteira há um tempo mínimo de cinco anos; identificarem-se e possuírem uma racionalidade de produtores de leite modernos; trabalharem com as raças Jersey e Holandesa, apropriadas para a produção leiteira; seguirem as especificações técnicas, orientados pela entidade a qual são associados; pela posição estratégica que a produção do leite ocupa na propriedade; e, finalmente, por utilizarem toda a força de trabalho e a maior parte do seu tempo na atividade leiteira.

Todos os entrevistados contam com assistência técnica da Cooperativa onde comercializam o leite, da Prefeitura Municipal, da EMATER e particular, através das empresas que fornecem insumos na região. Não sentem falta de nenhum tipo de assistência, porém cobram mais envolvimento das entidades públicas e visitas mais frequentes dos técnicos particulares e da Cooperativa onde comercializam o leite. Procuram sempre participar de cursos de aperfeiçoamento da atividade, pois percebem a necessidade de manter-se atualizados frente às grandes exigências de tecnologia.

Perante a importância do planejamento e de corretas técnicas de gestão, é baixíssimo o nível de controle contábil e de produção utilizados no dia a dia das propriedades. Talvez esta dificuldade de controle esteja relacionada ao baixo nível de escolaridade dos proprietários, por dispor de pouca mão de obra e de visitas mais constantes de técnicos que auxiliem nessa área.

Quanto ao acesso às políticas públicas de incentivo à atividade leiteira, atualmente todos os entrevistados utilizam esse benefício, sendo que, mesmo com algum atraso na liberação dos recursos, estes, quando bem aplicados, produzem resultados positivos para as propriedades rurais.

Referente à viabilidade da atividade leiteira, percebeu-se que todos os entrevistados consideram o seu negócio economicamente viável e a atividade leiteira como uma importante alternativa de diversificação e renda para a pequena propriedade. Nesse contexto, quando questionados sobre o interesse de realizar investimentos na atividade leiteira a curto e longo prazo, três dos entrevistados pensam em investir em melhorias na atividade leiteira, ressaltando a participação dos filhos na propriedade e a importância da correta orientação por parte dos profissionais que visitam as propriedades rurais. Já os demais proprietários pretendem manter a atividade como está, pois no caso do proprietário P1, os filhos não pretendem dar continuidade à atividade, o proprietário P5 tem como carro chefe a monocultura de grãos, e o proprietário P6 realizou, recentemente, um considerável investimento.

As principais vantagens da atividade leiteira destacadas pelos entrevistados são: a diversificação da matriz produtiva, o complemento da renda mensal das famílias, o envolvimento de todo o grupo familiar na realização da atividade, o contínuo aprendizado, a preservação do meio ambiente e a possibilidade de aumentar o lucro através da correta utilização dos recursos disponíveis. Como desvantagens, foram identificados fatores como a rotina de trabalho contínuo e cansativo, a grande exigência de mão de obra, as condições climáticas, os elevados custos de produção e as constantes variações de preço pago por litro de leite.

A principal limitação que, atualmente, vem colocando em risco a permanência na atividade leiteira é a grande exigência de melhoramento da qualidade do leite produzido e o aumento da escala de produção que culmina na grande necessidade de aperfeiçoamento das técnicas utilizadas e do aparato tecnológico, fatores estes que, aliados às constantes variações no preço pago por litro de leite, a pouca disponibilidade de mão de obra e de uma assistência técnica pouco presente no dia a dia das propriedades, farão com que os pequenos produtores sejam excluídos da atividade leiteira e, em muitos casos, onde esta é a principal fonte de renda das famílias e até do meio rural.

Quando questionados sobre a possibilidade de hoje iniciar novamente a atividade leiteira, constatou-se que por fatores como o tamanho das propriedades, a fonte de renda mensal, o acesso à informação e a disponibilidade de políticas públicas de incentivo à agricultura familiar, cinco dos entrevistados iniciariam novamente a atividade leiteira. Somente o proprietário P5, por não se sentir valorizado no meio rural, e por disponibilizar de pouca mão de obra, não iniciaria mais a atividade leiteira em sua propriedade.

No que tange aos planos futuros, os proprietários P1 e P6 irão abandonar a atividade leiteira, pois não dispõem de sucessores para dar continuidade a esta; porém, continuarão na propriedade, devido ao grande apego emocional que têm pela propriedade. Igualmente, o proprietário P5 pretende aumentar a monocultura de grãos e partir para a criação de gado de corte. Já os proprietários P2, P3 e P4 anseiam continuar com a atividade leiteira, realidade esta que pode estar diretamente relacionada com a participação e envolvimento dos filhos na propriedade.

Quanto ao processo sucessório da atividade leiteira, identificou-se que na grande maioria das propriedades estudadas, os sucessores já auxiliam, ou estão envolvidos com a realidade do estabelecimento e com a atividade leiteira. Assim sendo, o processo sucessório corre o risco de não acontecer na propriedade P1, pelo fato de os filhos residirem no meio urbano e não manifestarem interesse em manter a atividade leiteira, e na propriedade P6, pelo fato de os proprietários não possuírem filhos.

Nesse contexto, mesmo que em algumas propriedades os filhos já se encontrem residindo no meio urbano, os entrevistados manifestam claro interesse na sua permanência na propriedade rural, dando continuidade à atividade leiteira, pois acreditam que a vida no campo é mais tranquila e segura, e que esta continuidade preserva a cultura da família, além de ser uma importante alternativa de renda mensal e de proporcionar a diversificação da matriz produtiva.

Para o sucesso do processo sucessório de toda e qualquer atividade, é necessário envolvimento e preparação dos interessados. Dessa forma, percebe-se que direta ou indiretamente todos os entrevistados mantêm seus filhos ligados ao meio rural e à realidade da propriedade. Nas propriedades P3, P4 e P5 os filhos residem e trabalham com os pais no estabelecimento rural; na propriedade P2, o filho mais novo reside no meio urbano para estudar, porém, nos finais de semana auxilia na administração da propriedade, recebendo em troca parte do dinheiro recebido com a venda do leite; já na propriedade P1, os filhos também não residem no estabelecimento, mas, por possuírem formação na área, prestam assistência técnica aos pais. E o proprietário P6 não possui filhos.

Para finalizar, é importante ressaltar que os filhos dos entrevistados não manifestam nenhuma queixa em relação à permanência no meio rural, tanto é que os filhos de quatro dos proprietários optaram pela formação na área agrícola.

#### 4.5-SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Como sugestão aos proprietários, abaixo será apresentado o plano de sucessão, que foi construído com base nos dez fatores da Matriz de Sucessão do ISPA, por Ferreira (2010, p. 77 - 83).

<b>PLANO DE SUCESSÃO – Matriz de sucessão do ISPA</b>	
<b>1-Motivação e perspectiva do dono</b> - a cultura da empresa é uma decorrência da motivação, dos valores e das prioridades do dono. A clareza das metas pessoais é de grande importância para o Sucesso da Sucessão;	- Primeiramente, é importante definir metas concretas e fáceis de serem atingidas para conduzir ao rumo que se pretende seguir. Depois, repassar com clareza a todos os envolvidos, a fim de motivá-los e conduzi-los ao mesmo fim.
<b>2-Planejamento Financeiro Pessoal</b> - uma consideração essencial no planejamento da sucessão tem a ver com a utilização dos resultados do sucesso do negócio.	Apresentar a realidade financeira da propriedade para toda a família, com o intuito de juntos planejarem a destinação dos lucros oriundos da atividade leiteira.
<b>3-Estruturação do Negócio</b> - a maneira como o negócio está estruturado tem um impacto direto em diversas áreas da empresa, influenciando direta e indiretamente no sucesso da sucessão na empresa;	Estruturara atividade leiteira através do desenvolvimento de um controle contábil, financeiro e de produção.
<b>4- Performance do Negócio</b> - o sucesso operacional é o principal elemento para que seja atingida a lucratividade necessária para enfrentar os altos e baixos com perspectiva de continuidade e desenvolvimento;	Avaliar a atividade leiteira de maneira sistêmica, a fim de manter-se informado sobre variáveis como a lucratividade etc., a fim de reagir de maneira positiva a possíveis altos e baixos que possam ocorrer.
<b>5 - Planejamento Estratégico</b> - o Planejamento da sucessão no negócio é fundamentalmente um exercício de longo prazo, ou seja, é preciso planejar com antecedência o processo de sucessão, tendo sempre em mente a preparação e incentivo de quem está passando as atividades	Envolver gradativamente o atual sucessor com o desenvolvimento das atividades na propriedade rural, deixando-o participar principalmente das atividades administrativas do estabelecimento, e repassando para ele uma porcentagem mensal do lucro obtido com a

para o atual sucessor;	atividade leiteira.
<b>6-Liderança e Continuidade Gerencial</b> -grande parte do valor de um negócio está nos recursos, no compromisso e no entusiasmo de quem conduz a empresa, despertando nas novas gerações a vontade de suceder;	- Conduzir a propriedade rural e as atividades do dia a dia com entusiasmo e comprometimento, demonstrando aos filhos a grande satisfação que sente em permanecer no meio rural, desenvolvendo a atividade leiteira.
<b>7-Sinergia gerencial e Team Work</b> - consiste na otimização dos recursos, a fim de obter sinergia em todos os envolvidos no processo de sucessão;	- trabalhar em equipe, ou seja, através da participação mútua, buscar organizar as atividades do dia a dia da propriedade, a fim de aproveitar todas as potencialidades que o meio oferece.
<b>8 -Preparação de sucessores</b> - a sucessão em um negócio familiar depende de sucessores disponíveis, capazes e compromissados, preparados e informados das suas responsabilidades para a continuidade do negócio;	- Incentivar que os filhos procurem se qualificar profissionalmente através da realização de cursos técnicos e de graduação, oferecendo todas as condições de retorno à propriedade para aplicar os conhecimentos adquiridos.
<b>9 -Dinâmicas familiares</b> - a interação entre os membros da família é o principal elemento para a unidade e a harmonia em um processo de sucessão familiar;	- Como são pequenas propriedades que em sua maioria oferecem condições econômicas para a permanência de só um sucessor, convém reunir todos os membros da família, a fim de decidir pela melhor alternativa.
<b>10 - Governança Familiar</b> - as atitudes dos membros da família impactam positiva ou negativamente no bom andamento de um negócio, por isso a interface entre os membros da família deve ser gerenciada e otimizada.	Organizar as atividades na propriedade de maneira que sejam aproveitados todos os recursos disponíveis, buscando envolver todos os membros da família, para que se sintam motivados e valorizados.

**Quadro 2** – Plano de sucessão

Fonte: Adptado de Ferreira (2010).

Perante a importância da educação, informação e assistência técnica para o sucesso e desenvolvimento de toda e qualquer atividade, e como a pesquisa evidenciou que os entrevistados possuem um baixo nível de escolaridade, poucos meios de controle e planejamento das propriedades, necessidade de mais valorização ao meio rural e de uma assistência técnica mais presente no dia a dia das propriedades, sugere-se que seja criado um



projeto de extensão da UPF, envolvendo os acadêmicos dos cursos relacionados com o meio rural e com a atividade leiteira, como por exemplo, agronomia e veterinária para prestar assistência técnica no que tange o desenvolvimento das atividades produtivas no geral e dos acadêmicos dos cursos voltados à área administrativa como administração e Ciências Contábeis para juntamente com os produtores trabalhar o processo produtivo e a gestão da propriedade no geral. Ressaltando assim, que esta troca de experiências possibilitaria o desenvolvimento tanto das pequenas propriedades envolvidas no projeto, como aos acadêmicos pela vivência prática desta atividade.

## **5-CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por objetivo compreender, caracterizar e analisar a atual realidade do processo sucessório da atividade leiteira dos pequenos produtores de leite vinculados à Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada com seis proprietários rurais que desenvolvem a atividade leiteira. Sendo assim, quanto aos objetivos, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória; quanto à abordagem é do tipo qualitativa; e quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de múltiplos casos.

Através desta pesquisa, concluiu-se que a maioria dos entrevistados desenvolve a atividade leiteira há mais de 20 anos. O trabalho iniciou-se com um volume de produção baixo, pouco conhecimento do ramo, poucos animais em lactação e baixo aparato tecnológico. Com o passar do tempo, os entrevistados foram se aperfeiçoando cada vez mais, aumentando a produção, melhorando as condições de trabalho e, conseqüentemente, a renda das famílias.

Quanto à tipificação dos sistemas de produção que foram construídos a partir dos tipos ideais de produtores sugeridos por Gehlen (2000) e também apresentados por Wagner (2003), os entrevistados classificam-se como Produtores Modernos Convencionais. E, de acordo com o modelo de sistemas de produção de leite elaborado pela Embrapa Gado de Leite (2005), utilizam um sistema intensivo de pasto.

Como fatores limitantes da permanência no meio rural, os proprietários destacaram a grande exigência de melhoramento da qualidade do leite produzido, a grande necessidade de tecnologia, as constantes variações no preço pago por litro de leite, a pouca disponibilidade de mão de obra e a falta de assistência técnica.

Quanto ao processo de sucessão, a pesquisa identificou que todos os entrevistados gostariam que seus filhos permanecessem no meio rural, dando continuidade à atividade leiteira, por fatores como a tranquilidade e segurança da vida no campo, a preservação da cultura da família, a alternativa de renda mensal e a diversificação da matriz produtiva. Neste

sentido, direta ou indiretamente, todos os entrevistados procuram envolver os seus filhos com a realidade da propriedade, ressaltando que o planejamento, a informação e a educação são estratégias importantes para o sucesso de toda e qualquer atividade.

Para nortear o processo sucessório nas pequenas propriedades estudadas, apresentou-se como sugestão um plano de sucessão que foi desenvolvido com base na Matriz de Sucessão do ISPA, modelo este destacado por Ferreira. (2005, p.77-83). Bem como, a provocação para a realização de um projeto de extensão da universidade de Passo Fundo, por meio de um trabalho de orientação e assistência técnica direta as propriedades familiares por meio do envolvimento dos alunos dos cursos que envolvem a área rural e administrativa da entidade.

O presente estudo contribuirá para o reconhecimento da atual realidade do processo sucessório da atividade leiteira, trazendo contribuições tanto para a pequena propriedade, quanto para a Cooperativa e profissionais do ramo, pois a pesquisa mostrará a atual situação em que se encontram as pequenas propriedades familiares, e assim contribuirá para a elaboração do planejamento das ações, o que poderá trazer benefícios nos diversos âmbitos. E pela predominância da agricultura familiar nas demais propriedades locais e regionais, estas apresentam as mesmas particularidades das unidades que serão estudadas. Portanto, as considerações que serão obtidas também poderão ser utilizadas para analisar e planejar o entorno.

Futuramente, o presente estudo poderá servir como referencial teórico para outros trabalhos que serão desenvolvidos dentro da temática de Agricultura Familiar e Sucessão de Pequenas Propriedades Rurais.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília: Unesco Brasil 1998. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131546porb.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.
- ALMEIDA, Jalcione. Da ideologia do progresso de desenvolvimento (rural) sustentável. In ALMEIDA, Jalcione; NAVARO, Zander. **Reconstruindo a agricultura**: ideias e ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 1997.
- ANUÁRIO. **Brasileiro da agricultura familiar 2013**. Erechin- RS: Bota Amarela LTDA.
- ANUÁRIO. **Brasileiro da agricultura familiar 2014**. Erechin- RS: Bota Amarela LTDA.
- BRASIL. Ministério da Agricultura. Regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal - RIISPOA. Disponível em: <<http://www.agais.com>> . Acesso em: 09 mai2014.
- BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm)>Acesso em: 25 mar. 2014
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CARVALHO, L. A. et al. Sistemas de Produção de Leite (Cerrado) EMBRAPA GADO DO LEITE. 2009. ( Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/introducao.html>> Acesso em 08 maio 2014.
- CECCONELLO, Rene. A agricultura familiar no contexto da região da produção. In: CONTI, Irio Luiz; PIES, Marcelino; CECONELLO, Rene. **Agricultura Familiar: caminhos e transições**. Passo Fundo: IFIBE, 2006.
- DIEHL A. A.; TATIN D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DELGADO, Guilherme. **Expansão e modernização do setor agropecuário no pós-gerra**: um estudo da reflexão agrária. Revista estudos avançados, São Paulo, n. 43, set. /dez. 2001.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Circular Técnica 85**. Sistemas de produção de leite no Brasil, 2005 p1 a p6. FERNANDES, T. A. G.; LIMA, J. E. Uso de análise multivariada para identificação de sistemas de produção. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**,

Brasília, v. 26, n. 10, p.1823-1836, out. 1991. Disponível em:  
<<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/106184/1/pab32out91.pdf>>.  
Acesso em: 25 maio 2014.

FERREIRA, José Carlos Fonseca. **Empresa familiar: como aumentar o valor de uma empresa utilizando os 10 pilares mestres de um plano de sucessão.** Guarulhos: Bandeirantes, 2010.

FERRARI, D. L.; MELLO, M, A de.; TESTA, V. M.; SILVESTRO, M. L. **Agricultores familiares, exclusão e desafios para a inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina.** Informações Econômicas, SP, v.35, n.1, jan. 2005.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2002. 183 p.

GARCIA, Antonio Corrêa. **A biotecnologia e a extensão rural como ferramentas de transformação da realidade rural em Alpestre - RS.** Florianópolis, 2013. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/104454>> Acesso em: 25 mai 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GUANZIROLI, C.;ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A. M.; DI SABBATO, A.; BITTENCOURT, G. **Agricultura Familiar e Reforma Agrária no século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

LEONE, Nilda Guerra; BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina (Coord.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, S. A; **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MIELITZ NETTO, Carlos Guilherme A.; MELO, Lenivaldo Manuel de; MAIA Cláudio Machado. **Políticas públicas e o desenvolvimento rural no Brasil.** 1. Ed. Porto alegre: Ed. Da UFRGS, 2010.

OKANO, M. T.; VENDRAMETTO, O.; SANTOS, S. dos. **Como a organização dos produtores de leite da região de fartura em uma rede de empresas beneficiou a produtividade leiteira.** In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_029\\_1264.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_029_1264.pdf)>.  
Acesso em 08 mai. 2014.

OPTZ, Silvia C. B.; OPTZ, Osvaldo. **Curso de Direito Agrário.** São Paulo: Saraiva, 2007, 2ed.

PAGANI NETTO, Carlos et al. **CATI Leite.** Campinas, CATI 2012.

PIES, Marcelino. Desafios à agricultura familiar na construção de um desenvolvimento sustentável. In: CONTI, Irio Luiz; PIES, Marcelino; CECONELLO, Rene. **Agricultura Familiar: caminhos e transições.** Passo Fundo: IFIBE, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracie Vieira; MELLO, Maria Ivone de (Colab.). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SPANEVERELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na Agricultura Familiar**. Porto Alegre, 2008. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16024/000660556.pdf?sequence=1>>  
Acesso em: 25 mar 2014.

SPANEVERELLO, R. M.; LAGO, A. **Arranjos e encaminhamentos da herança na agricultura familiar**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural Rio Branco – Acre, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/329.pdf>>

SOUZA FILHO, Hildo Meireles; BATALHA, Mario Otávio. **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

SCHNEIDER, Sergio. *A Diversidade da Agricultura Familiar – Porto Alegre*. UFRGS, 2006.

TEDESCO, J. C., *Agricultura Familiar: realidades e perspectivas*. UPF, 3.ed. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAGNER, S.A. *O Leite observado através de diferentes tipologias nas unidades de produção familiar no Rio Grande do Sul/BR e suas relações com formas organizativas e inovações tecnológicas*. 2003. 134f. Tese (Pós Graduação) Curso de ciência veterinárias. Departamento de veterinária. UFRGS. Porto Alegre. 2003. Disponível em:<  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4561/000412857.pdf?sequence=1>> Acesso em: 08 abr 2014.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados da Unidade de Produção Familiar

Propriedade N°

Data:

Localidade:

Proprietário entrevistado:

Apresentação dos Proprietários

	<b>Estado Civil</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Trabalha na propriedade</b>

Possui filhos?

<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Residem e trabalham na propriedade</b>

Dados da propriedade:

4- É proprietário deste estabelecimento?

5- Como foi o acesso à propriedade?

6-Além desta propriedade, possui outra? Se sim, de quantos hectares?

7-Quanto à estrutura fundiária da propriedade:

- a) Área própria ( ) ha
- b) Área arrendada de terceiros ( ) ha
- c) Área destinada para cultivo de grãos ( ) ha
- d) Área destinada para leite ( ) ha

e) Área de reserva legal (mata nativa) ( ) ha

f) Área total( ) ha

Atividade Leiteira:

8- Em relação ao plantel de gado leiteiro, qual raça predomina?

9- De que forma é feita a ordenha e o resfriamento do leite, em sua propriedade?

10-Quais as principais técnicas adotadas em sua propriedade para a produção de leite?

- Confinamento FREE STALL ( )
- Semi confinamento ( )
- Sistema a pasto ( )
- Transferência de embrião ( )
- Inseminação artificial ( )
- Usa correção de solo nas pastagens ( )
- Usa fertilizantes ou humos nas áreas de pastagem ( )
- Pastoreio rotativo, piquetes ( )
- Gramas perenes como tifton ( )
- Pastagens de aveia, azevém ( )
- Capim Cameron ( )
- Sorgo forrageiro ( )
- Complementação no Cocho, com silagem ( )
- Complementação no cocho com ração ou concentrados ( )
- Usa alguma técnica não mencionada? Se sim, qual? ( )

11- Utiliza mão de obra contratada, atualmente?

12-Quantos animais em lactação há, na propriedade, e qual é a média diária, em litros, do plantel?

13- A atividade leiteira representa quantos % da renda da propriedade? Possui outras fontes de renda? Quais?

14-As atuais políticas públicas (Pronaf etc) atendem o agricultor produtor de leite?

15-Tem acesso à Assistência Técnica? Através de quem?

16-Sente falta de algum tipo de Assistência Técnica? Qual?



17-O senhor tem alguma previsão de investimento na atividade leiteira a curto ou longo prazo? E por quê?

18-Na propriedade, é realizado algum tipo de controle contábil, isto é, o senhor sabe quanto obtém de lucro por litro de leite?

19-O senhor considera o seu negócio economicamente viável?

20-Hoje o senhor iniciaria e investiria novamente nessa atividade. Por quê?

21- Antes de ser produzido para vender, o leite já era produzido para consumo, na propriedade?

22-Quando começou a produzir leite para vender e por que decidiu investir nessa atividade?

23-Iniciou a atividade com quantas vacas e qual era a média , em litros, da produção delas? E para quem comercializava o leite?

24- No início, como realizavam a ordenha, resfriamento e transporte do leite? Ordenha manual, resfriamento em tarros, em freezer?

25-Em algum momento já pensou em abandonar a atividade leiteira e investir em outra atividade? Se sim, qual?

26- Quais são os planos da família para o futuro?

27- Em sua opinião, com quantos hectares de terra agricultável o senhor consegue se manter na atividade leiteira?

28-Algum filho seu pretende seguir na atividade, ou a propriedade possui sucessor?

29-Qual é a sua opinião em relação à permanência dos seus filhos no meio rural, dando continuidade à atividade leiteira?

30-O senhor motiva e prepara os seus filhos para que o processo de sucessão aconteça em sua propriedade?

31- Os seus filhos manifestam queixas em relação à permanência no meio rural?

32-Na sua visão, quais as vantagens e desvantagens da atividade leiteira para os agricultores familiares?

33-Na sua percepção, o que mais dificulta, atualmente, a permanência dos produtores de leite na atividade?

34- Tem conhecimento de cursos de aperfeiçoamento na área da atividade leiteira?