

EMERSON JULIANO LUCCA

# ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO EM PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA SUCESSÃO FAMILIAR



Editora Conhecimento Livre

1ª ed.

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

Lucca, Emerson Juliano

L926a Administração e Planejamento em Propriedades Produtoras de Leite: Desafios e Perspectivas da Sucessão Familiar. / **Emerson Juliano Lucca**. – Piracanjuba-GO: Editora Conhecimento Livre, 2020.

103 f.: il.

**ISBN: 978-65-86072-26-6**

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Agropecuária familiar. 3. Produção de leite. I.

Lucca, Emerson Juliano. I. Título.

CDU: 620

Emerson Juliano Lucca

Administração e Planejamento em Propriedades Produtoras de Leite:  
Desafios e Perspectivas da Sucessão Familiar

1ª ed.

Piracanjuba  
Editora Conhecimento Livre  
2020

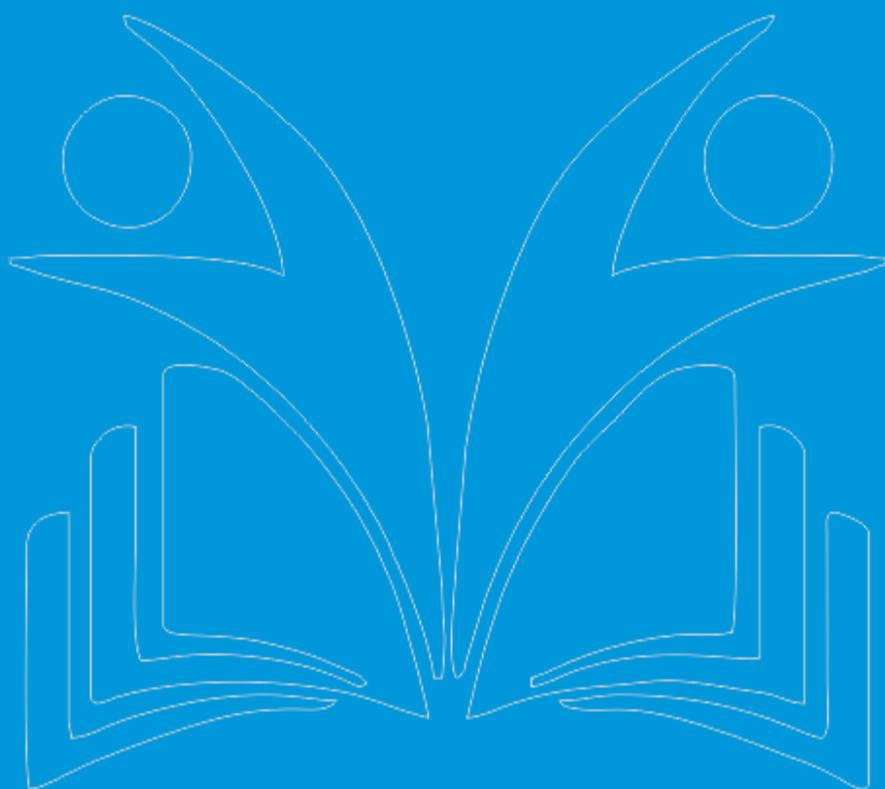
# Sumário

LISTA DE QUADROS .....	4
LISTA DE FIGURAS .....	5
LISTA DE TABELAS .....	6
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
2.2 OBJETIVOS .....	13
2.2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
2.3 JUSTIFICATIVA.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3.1 CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DINÂMICA DE EXPANSÃO DO MERCADO LÁCTEO.....	17
3.1.1 TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RS.....	21
3.1.2 PARTICIPAÇÃO DO COREDE NOROESTE COLONIAL NO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE....	25
3.2.1 SUCESSÃO FAMILIAR E RURAL.....	38
3.3 MERCANTILIZAÇÃO NA PECUÁRIA LEITEIRA .....	41
3.3.1 MERCANTILIZAÇÃO E OS DIFERENTES TIPOS DE AGRICULTURA .....	44
3.3.2 A MERCANTILIZAÇÃO E SINCRONIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO E PRODUÇÃO.....	46
4 METODOLOGIA .....	48
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	49
4.1.1 QUANTO A ABORDAGEM.....	49
4.1.2 QUANTO AOS OBJETIVOS.....	49
4.1.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	52

4.2 UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	53
4.5 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO .....	57
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE PESQUISADAS .....	59
5.1.1 ESTRUTURA DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE.....	59
5.1.2 ORGANIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE.....	63
5.1.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PRODUTORES DE LEITE COM TRANSMISSÃO GERENCIAL DEFINIDA .....	68
5.2 VARIÁVEIS E O QUADRO DE INTEGRAÇÃO DAS PROPRIEDADES.....	71
5.2.1 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR DO TIPO TRADICIONAL “T” .....	71
5.2.2 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR EM TRANSIÇÃO DO TIPO EMPRESARIAL “E” .....	74
5.2.3 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR MODERNA DO TIPO CAPITALISTA/EMPREENDEDORA “C” .....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
APÊNDICE A .....	95
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PRODUTORES FAMILIARES DE LEITE DE IJUÍ/RS.....	99
APÊNDICE C .....	100

ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO EM  
PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE: DESAFIOS  
E PERSPECTIVAS DA SUCESSÃO FAMILIAR

*Emerson Juliano Lucca*



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Panorama das diferenças básicas entre os modos de produção familiar e empresarial .....	43
<b>Quadro 2</b> - Tipologia utilizada pra identificar os produtores de leite familiares em sucessão..	51
<b>Quadro 3</b> - Comparativo entre os objetivos específicos e a metodologia usada.....	56
<b>Quadro 4</b> - Análises das propriedades produtoras de leite com sucessão familiar definida..	69
<b>Quadro 5</b> - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade “T” .....	72
<b>Quadro 6</b> - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade “E” .....	74
<b>Quadro 7</b> - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade “C” .....	78

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Distribuição da produção de leite no ano de 2012 por Mesorregião Homogênea no Rio Grande do Sul.....	16
<b>Figura 2</b> - Modelo tridimensional de sucessão em propriedades produtoras de leite .....	34
<b>Figura 3</b> - Fatores e elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial em propriedades familiares .....	37
<b>Figura 4</b> - Diferentes tipos de agricultura, porém interligados .....	45
<b>Figura 5</b> - Processos de trabalho inseridos nas propriedades de leite.....	47
<b>Figura 6</b> - COREDE Noroeste Colonial e seus municípios abrangentes.....	54
<b>Figura 7</b> - Esquema metodológico desenvolvido na pesquisa .....	58
<b>Figura 8</b> - Estrutura e equipamentos da Propriedade “T” .....	60
<b>Figura 9</b> - Estrutura e equipamentos da Propriedade “E” .....	62
<b>Figura 10</b> - Estrutura e equipamentos da Propriedade “C” .....	63

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Evolução da população total do RS, do COREDE e seus municípios de 2001 a 2014 .....	25
<b>Tabela 2</b> - População do COREDE Noroeste Colonial/RS – Por Gênero, Setor, Taxa de Urbanização e Densidade Demográfica por Município – 2010 .....	27
<b>Tabela 3</b> - Total da produção de leite no COREDE Noroeste Colonial – Total de estabelecimentos, vacas ordenhadas e quantidade produzida .....	29
<b>Tabela 4</b> - Caracterização quanto a estrutura das propriedades produtoras de leite .....	60
<b>Tabela 5</b> - Aspectos infra estruturais, organização nos sistemas de produção e trabalho.....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local – APL Metal mecânico Pós-Colheita

COREDE - Conselho Regional de desenvolvimento do Estado

CORLAC - Companhia Laticínios Correlatos

CCGL - Cooperativa Central Gaúcha Ltda

DEAL - Departamento Estadual de Abastecimento de Leite

EMATER/RS-ASCAR - Associação Rio-Grandense de Empreendimentos e Assistência Técnica e Extensão Rural

FEE - Fundação de Economia e Estatística

Ha - Hectares

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LACTALIS - Multinacional Francesa de Produtos Lácteos

NESTLÉ - Empresa transnacional suíça do setor de alimentos e bebidas

PIA - Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda

PEJR - Programa Empreendedorismo do Jovem Rural

RS - Rio Grande Do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENNAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

## 1 INTRODUÇÃO

A produção de leite e derivados é uma importante atividade na economia do Estado do Rio Grande do Sul (RS), atualmente o terceiro maior produtor de leite do país. A agricultura familiar é responsável por grande parte do total produzido no estado, o que coloca a atividade leiteira como uma estratégia na composição da renda dos agricultores e no processo de desenvolvimento econômico e social das regiões produtoras.

A pecuária leiteira apresenta diversidade em sua estrutura produtiva e uma grande heterogeneidade entre os sujeitos econômicos envolvidos em termos de tecnologia, produtividade, qualidade, custos, escala de produção, capacidade de gestão, entre outros (TRENNEPOHL; PAIVA, 2012). Deste modo, o estímulo à produção de leite nas pequenas propriedades rurais vem sendo adotado como estratégia importante para o desenvolvimento nos diferentes contextos territoriais, visto que a produção de leite nas pequenas propriedades rurais é uma das principais atividades para a manutenção dos produtores no campo, permitindo a eles, trabalho e obtenção de renda (ZOCCAL; CARNEIRO, 2008).

O cenário mundial caracterizado pela globalização dos mercados, crescente aceleração tecnológica e democratização da informação e do conhecimento, impulsionou o setor agrícola nacional a utilizar conceitos, métodos e técnicas capazes de atender às necessidades dos produtores e indústrias para possibilitar maior competitividade no mercado. Esse panorama fez com que o desenvolvimento fosse entendido como sinônimo de crescimento econômico, tendo como mola propulsora o modelo de produção capitalista. Tal modelo, apesar de impulsionar a modernização no campo, provoca um elevado grau de concentração e uso de trabalho assalariado. Também, torna o produtor dependente das relações econômicas que acontecem no mercado, seja na compra de insumos e produtos, como na venda da produção do leite para a indústria. Isto vem alterando a forma de produção de leite em propriedades familiares, fazendo com que produtores optem por modelos inovadores e com altos investimentos.

Este movimento, que se intensificou nos últimos anos, é caracterizado conforme Ploeg (1992), como um processo de mercantilização da agricultura. O autor considera a mercantilização como um processo histórico e heterogêneo de inserção crescente aos mercados, que se manifesta concretamente através das relações que os produtores de leite estabelecem com o mercado. Essas relações, de valor de uso de um bem material para a forma de valor de troca, fazem com que o processo de organização do trabalho realizado pelos produtores passe a ser coordenado pelo mercado.

Com o intuito de discutir o processo de mercantilização e a sucessão familiar, tem-se como base de investigação a pecuária leiteira, que é considerada uma alternativa de desenvolvimento para diversas regiões. Atualmente, vem desempenhando um importante papel socioeconômico para os agricultores familiares de todo o Brasil, pois é através desta atividade que os produtores buscam sua permanência neste segmento e se inserem economicamente na sociedade atual, considerando-a como uma estratégia de reprodução fundamental para esse grupo social (WILKINSON, 2008; CONTERATO; SCHNEIDER; WAQUIL, 2010).

Dessa forma, salienta-se que a abordagem da sucessão familiar nas propriedades rurais é um tema que necessita de aprofundamento teórico e analítico. Nas pesquisas analisadas não se esboça a relação direta entre as duas temáticas, “mercantilização e sucessão familiar”, ficando assim uma lacuna para o aprofundamento do tema. Percorrendo a literatura sobre sucessão familiar no meio rural, pode-se dialogar com as afirmações de Spavanello (2008), em que a perspectiva de continuidade das propriedades enquadradas na agricultura familiar tem sido ameaçada, em virtude dos filhos não permanecerem no meio rural, bem como por vislumbrarem os espaços urbanos como sendo mais promissores do que a vida no campo.

O deslocamento dos jovens do meio rural para o meio urbano, tem favorecido o processo chamado de envelhecimento do campo e assim, levantado a preocupação dos atores envolvidos com a sustentabilidade destas propriedades da agricultura familiar no médio e no longo prazo. O processo de sucessão em uma propriedade familiar não é considerado um processo protocolar, com a escolha e a preparação do sucessor para assumir a responsabilidade de gerenciamento e tomada de decisões no andamento e desenvolvimento das atividades realizadas na propriedade, mas um acontecimento natural, acreditando que o filho irá gerenciar a propriedade familiar sem mesmo nunca ter sido preparado para tal função. Para Dupas et al. (2003, p. 71-72), é necessário que este discurso seja realizado por meio de um processo “[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”.

Vem sendo observado que a sucessão familiar é um processo de longa duração. A sobreposição de responsabilidades e de funções torna-se importante no desenvolvimento de mecanismos que possam gerar melhor distribuição e dar maior transparência às ações de cada membro da família. A sucessão é definida por Leone (1992, p. 85) como sendo “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

A discussão sobre sucessão familiar na perspectiva rural, faz-se importante devido à sua caracterização

e forma com é realizada nas propriedades que desenvolvem atividades rurais. A presença dos jovens desde cedo nas atividades realizadas na propriedade permite que ocorra uma integração ao longo dos anos que pode proporcionar sua permanência na unidade de produção. Segundo discussões realizadas por Spanevello (2008) a sucessão é caracterizada pela maneira como os filhos se socializam com os pais desde jovens. Deste modo, a presença dos filhos nos processos desenvolvidos pelo estabelecimento produtivo, podem ter assim uma maior compreensão no momento de aceitar ou não a responsabilidade de comandar o empreendimento familiar.

Da mesma forma, entender a mercantilização e o processo de sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite, é de extrema importância para desenvolvimento e permanência de produtores em suas propriedades. Portanto, além de possibilitar uma compreensão e análise consistente da realidade da região Noroeste do Estado do RS, a pesquisa dará ênfase ao Conselho Regional de Desenvolvimento do Estado (COREDE) Noroeste Colonial, em especial aos produtores familiares de leite do município de Ijuí/RS.

O escopo desta pesquisa é abordar o movimento que vem se desencadeando nas últimas décadas na cadeia produtiva do leite. Esse movimento deriva da tentativa de demonstrar que, mesmo em meio a fortes pressões do modelo prevalecente, os produtores de leite são capazes de criar espaços de manobra e estratégias reprodutivas que lhes permitem reproduzir suas unidades familiares e assim tentar estimular que as gerações futuras permaneçam na propriedade.

O estudo tem como objetivo analisar o processo de mercantilização da atividade leiteira e a influência da sucessão familiar no processo de mercantilização das propriedades familiares produtoras de leite no município de Ijuí/RS. Para o desenvolvimento da pesquisa, usar-se-á como base a tipificação, determinada por Gehlen (2000), quanto aos Tipos Ideais de produtores de leite no Estado do RS e os diferentes tipos de agricultura, porém interligados utilizados por Ploeg (2008).

A partir de estudos sobre competitividade e identidade de agricultores, o autor classifica os produtores de leite como: moderno convencional, moderno não convencional, produtor de transição e tradicional. Este modelo, que compendiou três tipos ideais de produtores, os quais serão referência para este estudo, adotando-se a seguinte denominação: Produtor Familiar de Leite do tipo (Tradicional); Produtor Familiar de Leite em Transição do tipo (Empresarial); Produtor Familiar de Leite Moderno do tipo (Capitalista/empreendedor).

Deste modo, para categorizar os tipos de produtores, utilizou-se a metodologia de mercantilização da produção, evidenciada por Ploeg (2015). Esse procedimento será apresentado e discutido no referencial teórico e na metodologia. Neste estudo realizou-se uma entrevista semiestruturada com

três famílias de produtores de leite do município de Ijuí/RS. Para isso, foi elaborado um roteiro de questionamentos, com perguntas fechadas, pré-definidas e, também, perguntas abertas, expressivas, a serem aplicadas aos produtores de leite proprietários “Pais” e sucessores “Filhos(a)” inseridos na tipologia adotada conforme os apêndice A, B e C. Como técnicas de coleta, foi realizado uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e partir das entrevistas semiestruturadas uma análise quantitativa que permitiu identificar como a mercantilização vem interferindo na sucessão das famílias estudadas (GIL, 2002; CERVO; BERVIAN, 1996, LAKATOS; MARCONI, 2001).

Neste contexto, as inquietações que norteiam a proposta do estudo, vão ao encontro da busca da compreensão dentro das tipificações, de como o processo de mercantilização interfere no desenvolvimento dos produtores familiares de leite e influencia na sucessão familiar rural. Deste modo, o presente estudo está constituído de cinco capítulos. O primeiro apresenta à contextualização da pesquisa, a partir da introdução e o segundo é formado pela contextualização do estudo que contem a apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, além da justificativa. O terceiro tem como norteador o referencial teórico e o quarto apresenta a metodologia e os métodos estudados. O quinto capítulo foi apresentado todo o conjunto de informações coletadas junto à propriedade, feitas as devidas avaliações, discussões e proposições elaboradas após a análise das entrevistas e por fim as considerações finais, seguido das referências bibliográficas e apêndices.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a caracterização das propriedades, o problema ou questão de estudo, os objetivos e a justificativa.

### 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A pecuária leiteira é uma das atividades mais importantes do setor agropecuário e desempenha função de vital relevância no processo de desenvolvimento econômico e social do País. No Rio Grande do Sul (RS) ela foi introduzida com a chegada de imigrantes europeus no período de colonização. Em seu processo histórico, e de maneira mais significativa nas últimas duas décadas, o cenário da atividade leiteira experimentou diversas modificações em toda extensão da sua cadeia produtiva, havendo assim uma reestruturação social, política e econômica dos diversos setores da atividade.

As transformações ocorridas nas atividades derivadas da cadeia produtiva do leite se devem a sua dinâmica econômica global, que apresenta um novo modelo mercadológico. Esse movimento, que traz consigo um modelo globalizante, se constitui através da auto regulação do mercado, juntamente com

a abertura comercial às multinacionais, liberação dos preços, concentração e oligopólio das indústrias, padronizações mercantis e sanitárias, somada à insuficiência de políticas públicas, entre outros aspectos. Esta nova estrutura produtiva estimula a construção de mercados leiteiros cada vez mais exigentes em padrões impostos e regulamentados por interesses restritos a dinâmica capitalista (FARINA et al., 2005; SCHUBERT; NIERDELE, 2009; ESCHER, 2011).

Ajustes realizados, principalmente acerca dos processos de especialização, resultaram em divergências de interesses, tanto na esfera política quanto social, devido à imprecisão dos processos de desenvolvimento da atividade. O reflexo disto está na concentração, concorrência e a exclusão nos diversos segmentos ligados a atividade leiteira (WILKINSON, 2003). Em contrapartida a pressão capitalista, coexiste movimentos de caráter social que vão de encontro a toda esta força hegemônica, conectando a produção e comercialização de leite em propriedades familiares (PLOEG, 2008).

Schneider (2009) considera que a partir das interações no território, ampliação do processo de mercantilização e inserções no mercado, é que as transformações (modernização, globalização, inovação, mudança) ocorrem na cadeia produtiva do leite. Essas relações remetem a uma multiplicidade de modos de produção, de emprego das tecnologias, de organização e divisão social do trabalho, bem como de reconfigurações e revalorização da agricultura familiar.

Os produtores de leite familiares encontram-se intrinsecamente ligados aos mercados e a sua reprodução socioeconômica depende das relações estabelecidas com estes. Sendo assim, a manutenção e a reprodução desta classe dependem, em graus diferenciados de integração, das relações que os agricultores estabelecem com estes, em diferentes locais, contextos e estruturas econômicas (PLOEG, 2006). Deste modo, o mercado, que está controlado por grandes corporações, é quem dita as regras e os padrões a serem seguidos e incorporados na produção. Essas regras exigem a especialização de todos os agentes envolvidos.

Esse novo modelo, que segundo Ploeg (2008) tem a ver com as atuais formas de globalização, cuja essência é a ampla disseminação de normas e padrões como forma de assegurar a apropriação de riquezas, constitui o que o mesmo denominou em seus estudos de "Impérios Alimentares". Esses impérios são constituídos por grandes empresas e corporações, que através de práticas de poderes em escalas locais e mundiais, exercem organização e gestão do território em que se instalam buscando a lucratividade.

Deste modo, para que o produtor familiar consiga dar continuidade ao seu trabalho na produção de leite, carece buscar modificações em seu modelo de produção, atendendo às necessidades impostas pelo mercado. Esse modelo de consumo coagido pelo mercado global constitui um modelo capitalista

que estabelece que a produção siga de acordo com os padrões solicitados (WILKINSON, 2008). No entanto, quando o produtor não aborda/incorpora tal tendência acaba sendo excluído do mercado, tornando-se refém deste movimento, tendo que investir capital, adotar novas técnicas, métodos de produção, padrões sanitários, genéticos, tecnológicos e econômicos que contribuam para sua permanência neste segmento.

No intuito de abarcar o processo de sucessão familiar, o estudo apresentado por Abramovay et al. (1998, p.15), demonstra que em torno dos termos, como sucessão profissional, transferência hereditária e aposentadoria “[...] que se desenrolam os processos sociais por que passa a formação de uma nova geração de agricultores.” Em regiões em que o Produto Interno Bruto tem uma grande intervenção da agricultura familiar, é de grande valia aprofundar os estudos da trajetória destas famílias e os fatores que levam a permanência ou não dos jovens no meio rural.

Considerando as dificuldades enfrentadas na pecuária leiteira pelos produtores, a falta de sucessão familiar, a capacidade de processamento das unidades industriais no território, pressão hegemônica do capital existente e as reestruturações ocorridas na atividade leiteira questiona-se: **de que forma o processo de mercantilização da atividade leiteira pode influenciar na sucessão familiar rural dos produtores de leite do município de Ijuí/RS?**

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do processo de mercantilização da atividade leiteira na sucessão familiar rural dos produtores de leite do município de Ijuí/RS.

### 2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estudar a trajetória da produção de leite na região do COREDE Noroeste Colonial, em especial o município de Ijuí/RS;
- b) Verificar, a partir da tipologia estudada, qual a influência da sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite no município de Ijuí/RS;
- c) Analisar o processo de mercantilização e suas repercussões nas relações sociais dos produtores familiares de leite;

- d) Propor a aproximação dos jovens com os projetos provindos das políticas públicas que contemplam a Região.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

A cadeia produtiva do leite como universo de pesquisa é pertinente ao debate sobre o desenvolvimento da Região Noroeste do RS, tanto pela participação no PIB regional, como pelo amplo número de pesquisas e estudos<sup>1</sup> realizados sobre este tema ao longo da última década, seja por parte de acadêmicos com teses e dissertações, seja pelas instituições de fomento público e/ou pelos representantes dos produtores: sindicatos, cooperativas e associações. Porém, este contexto representa um desafio.

Sabe-se que o leite é importante para a agricultura familiar na região como fonte semanal de renda, ao contrário do ingresso único na safra de lavouras temporárias, com destaque reconhecido. Além disso, o leite produzido na região é de baixa intensidade tecnológica, em muitos casos tirado a mão em padrão colonial, com amplo espaço para crescimento em volume, qualidade, genética, o que, porém, depende de investimentos.

Portanto, a justificativa inicial da realização do presente estudo tem por premissa a grande importância socioeconômica do leite no bem-estar da população brasileira, em termos nutritivos, de geração de emprego e de renda, permanência dos produtores e filhos na propriedade, assim como a constatação da necessidade de crescimento da produção para atender à crescente demanda do mercado regional, nacional e mundial. Para isto, faz-se necessário que a pecuária leiteira se fundamente em um modelo de exploração, que adote um formato reestruturado, baseado na especialização, em incrementos constantes de sua produtividade, gestão dos processos e na redução dos custos de produção.

Especialmente, a esse processo de modernização, que vem acontecendo na pecuária de leite do país, torna imprescindível uma identificação dos recursos utilizados na atividade leiteira e das modificações que já ocorreram nas últimas décadas. Para que se possa analisar tais mudanças, assim como identificar os principais fatores que condicionam os investimentos realizados na atividade, deve-se avaliar quais serão os impactos no setor a partir dos investimentos realizados neste segmento.

A escolha do RS para o desenvolvimento do estudo justifica-se a medida que o estado ganha cada vez maior notoriedade como produtor, sendo o terceiro estado brasileiro produtor de leite, mesmo com

uma pecuária leiteira baseada na atividade, predominantemente, de pequenos produtores<sup>2</sup>. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no RS, em 2013, 48% dos produtores de leite possuem unidades de produção menores de 20 hectares e 79% menos de 50 hectares.

Neste sentido, os pequenos produtores de economia familiar são responsáveis por grande parte do leite produzido no estado, característica ressaltada quando se sabe que 84% dos produtores possuem até dez vacas leiteiras em ordenha, segundo dados da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). Atualmente, o Estado conta com uma capacidade instalada de aproximadamente 16 milhões de litros de leite/dia, sendo a maior produção advinda da região noroeste gaúcha (IBGE, 2013), foco central da pesquisa.

Estes dados demonstram grande competitividade e potencial no mercado lácteo. As vantagens comparativas do RS em termos de custos e de disponibilidade de fatores de produção (manejo e técnicas produtivas, solos férteis, clima temperado, boa disponibilidade de água, pequenas propriedades rurais, mão de obra familiar, produção de leite a base de pasto, acesso a crédito subsidiado (PRONAF), além da falta de alternativas mais rentáveis, estáveis e permanentes), conferiram a Mesorregião Noroeste Rio-Grandense o status de maior produtora e distribuidora de leite do estado gaúcho.

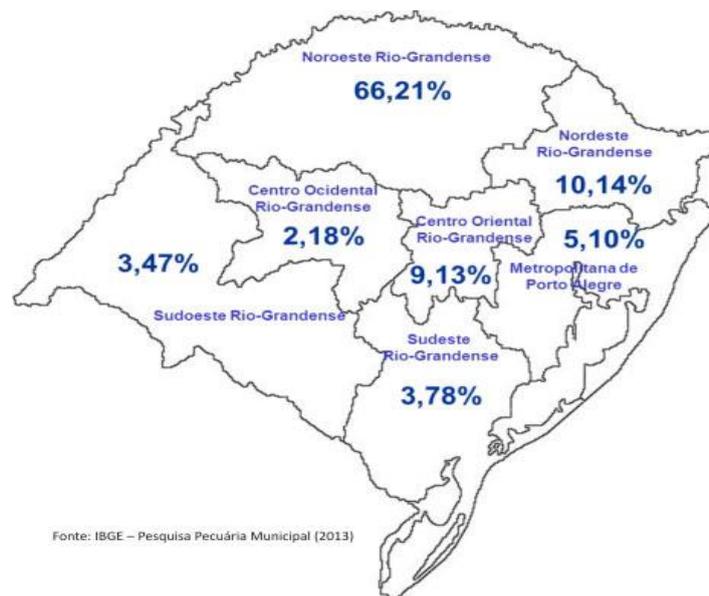
Tal desempenho é proveniente de sua trajetória cultural, social, econômica, geográfica e ambiental que fortalece o território deixando-o mais competitivo e eficaz. Sendo assim, ao destacar a Mesorregião Noroeste Rio-Grandense como a principal região distribuidora de leite do estado, com 66,21% da produção, ela também é considerada a maior região que produz a matéria prima com 68% (IBGE, 2013). Deve-se evidenciar ainda, que tal atividade de produção está inserida dentro de um contexto de produção global que exerce uma pressão sobre os produtores que não tem capacidade de se adequar aos padrões exigidos.

Encontram-se na região algumas das principais empresas laticinistas com plantas industriais ativas no RS, como por exemplo o Grupo Lactalis, a NESTLÉ, CCGL, Itambé Alimentos S/A, PIA, Santa Clara, entre outras. Também é possível observar um grande número de empresas fornecedoras de máquinas e de equipamentos especializados destinados ao sistema agroindustrial leiteiro. Destacam-se, neste ramo: a Empresa Gimenez, considerada uma das maiores fabricantes de componentes para ordenha do Brasil; a Empresa Grimm, produtora de resfriadores; Fockink (resfriadores e ordenhas); Implemis (ordenhas e resfriadores); Jardinox (fabricação de tanques isotérmicos para o transporte e

armazenamento do leite); Tecnoinox (resfriador de leite e tanques isotérmicos); Metalinox (tanques e reservatórios metálicos); bem como a Refrinox, produtora de ordenhas, entre outras.

A Figura 1, apresentada abaixo, retrata os percentuais de distribuição de leite por mesorregião, nas quais a região Noroeste Rio-Grandense representa 66,21% ocupando uma grande fatia do mercado gaúcho, englobando a Região do COREDE Noroeste Colonial.

Figura 1 - Distribuição da produção de leite no ano de 2012 por Mesorregião Homogênea no Rio Grande do Sul



Fonte: IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2013).

No contexto nacional, o RS é responsável por aproximadamente 12% da produção de leite e, em torno de 7,2% destes é originária da região Noroeste Rio-Grandense (CEPEA, 2012). As condições favoráveis de clima, solo, topografia e estrutura fundiária configuram um quadro positivo, semelhante ao das principais regiões produtoras do país, e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias de produção, beneficiamento e comercialização podem influenciar a atividade com menores custos de produção e de transferência da produção para os mercados consumidores (TRENNEPOHL, 2011).

Com estas comprovações, os investimentos por parte das indústrias de laticínios, bem como incentivos governamentais são cada vez mais evidentes na região. Trazendo consigo modernização da atividade, através de inseminação artificial, ordenha mecânica, ordenha móvel Mobimilk, Sistema Free Stall, Sistema Compost Barn, gestão nos processos, assim como pastagens artificiais, fornece, então, toda a estrutura e condições necessárias para o desenvolvimento da produção.

A concentração de produtores e de indústrias processadoras no noroeste gaúcho é uma tendência que vem se consolidando, em especial na última década, aliando o sistema de produção agrícola já consolidado (sojicultura) com a produção de leite. Este deslocamento da produção leiteira só foi possível devido à introdução do leite UHT, que permitiu que as unidades produtoras se instalassem longe dos principais centros consumidores. Esse novo formato possibilita que o mercado do leite ocupe faixas crescentes do mercado mundial (TRENNEPOHL, 2011). Além de proporcionar um desafio para a pecuária leiteira do Brasil, com boas perspectivas de mercado para sustentar a remuneração ao produtor, possibilita maiores investimentos em toda a cadeia produtiva das commodities.

Entretanto, mesmo que no Brasil possa existir tecnologia disponível para que a produção seja comparável aos padrões internacionais, a produção de leite possui aspectos para melhorar, entre eles: sanidade do rebanho, qualidade do leite produzido, produtividade animal e por área, alimentação, administração da produção e custos de produção (CAMPOS; NEVES, 2007). Apesar dos significativos avanços que ocorreram nas últimas décadas no sentido de uma maior aproximação entre os produtores rurais e as empresas agroindustriais, o setor leiteiro ainda está distante do grau de articulação e integração existente em outras atividades (BATALHA, 2007).

Desde modo, a proposta de estudo se justifica pela necessidade de compreender a realidade a qual os produtores de leite do município de Ijuí/RS estão inseridos, bem como analisar de que forma o processo de mercantilização da atividade leiteira pode influenciar na sucessão familiar conforme as tipificações propostas pelo estudo. Para dar consistência a análise, tem-se como norteadores os conceitos trabalhados por Jan Douwe Van Der Ploeg, John Wilkinson e Ricardo Abramovay, que ajudam a compreender as transformações que vem acontecendo na agricultura familiar, em especial na atividade que envolve a produção de leite, bem como identificar alternativas que permitam potencializar o desenvolvimento regional no território gaúcho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DINÂMICA DE EXPANSÃO DO MERCADO LÁCTEO

Analisando historicamente o desenvolvimento rural percebe-se que houve influência de diversas conjunturas e, principalmente, dos novos condicionantes que o desenvolvimento mais geral da economia e da vida social gradualmente impõe às famílias e às atividades rurais. Como mostra Navarro (2001), a ideia de desenvolvimento rural não é nova, e vem sendo discutida ao longo dos tempos com

vários conceitos, mas todos destacam a melhoria do bem-estar das populações rurais como o objetivo final.

As diferenças, portanto, surgem das estratégias escolhidas, hierarquização dos processos (prioridades) e ênfases metodológicas. Desta forma, faz-se aqui uma reflexão trazendo algumas discussões sobre o conceito de desenvolvimento rural, que está em plena construção (PLOEG et al., 2000; CONTERATO, 2008). Até recentemente o referencial teórico que buscava explicar os processos de mudança social e as alterações nos padrões tecnológicos nas populações rurais, bem como suas implicações em termos de qualidade de vida, girava em torno das teorias da modernização agrícola, alicerçada na “revolução verde” (CONTERATO, 2008).

De acordo com Navarro (2001, p.88), estas teorias preconizavam “[...] a intensificação tecnológica e a crescente absorção de insumos modernos pelos produtores, como parte de uma estratégia de aumento da produtividade e, como objetivo final, a elevação da renda dos produtores”.

Nos estudos realizados por Ploeg et al. (2000), as teorias da modernização agrícola enfatizavam a intensificação no uso de insumos, produção orientada pela lógica de mercado, especialização e inovações tecnológicas. Estas teorias são as primeiras noções de desenvolvimento rural, segundo Navarro (2001), e estão ligadas ao conceito de crescimento econômico, pois buscavam o crescimento através do aumento da produtividade e da renda.

Devido a estas variações, pesquisadores do desenvolvimento rural passaram a preconizar a necessidade de se repensar os enfoques até então utilizados como referências teóricas para definir o desenvolvimento rural (NAVARRO, 2001; SCHNEIDER, 2004). Emergindo então, um novo enfoque a este conceito, baseado na definição multidimensional do desenvolvimento econômico, no qual o desenvolvimento rural é visto como uma ação que envolve a dimensão econômica, sociocultural, político institucional e ambiental, não apenas como um processo de crescimento econômico medido, unicamente pelo produto ou renda per capita (CONTERATO, 2008; KAGEYAMA, 2004; PLOEG et al., 2000).

A perspectiva de crescimento e de desenvolvimento e, a importância destes para um país, transcendem o simples fato de ser importante componente da balança comercial: representa emprego e renda ao homem do campo. A partir da década de 1970, o crescimento da produtividade agrícola foi intensificado, bem como o volume de produção da agricultura nos países desenvolvidos. Isso foi possível graças ao financiamento e aos estímulos das políticas públicas para o desenvolvimento das tecnologias nos sistemas produtivos. Tal crescimento levou ao incremento patrimonial das famílias rurais, mas não foi acompanhado pela evolução da rentabilidade da atividade agrícola. Com isso, por

mais moderna que fosse a propriedade, o agricultor dependia mais dos subsídios estatais do que de sua produtividade (CONTERATO; SCHNEIDER; WAQUIL, 2010).

Segundo Ploeg et al. (2000), as políticas públicas realizadas tinham como finalidade a tentativa de reconstrução das bases econômicas, sociais e ambientais, e das próprias unidades familiares, em face das limitações e lacunas intrínsecas do paradigma produtivista.

Navarro (2001) reforça a ideia que “no mundo moderno, há convicção de que a construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e marketing dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento”. Neste sentido, Ploeg (2008) diz que “as relações de dependência entre as indústrias de insumos, a produção agropecuária, a indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignorados”.

Atualmente, a agricultura, dada sua importância em termos de impactos alocativos e distributivos desempenha funções econômicas, tais como o fornecimento de alimentos, de capital para a expansão do setor não agrícola, mão de obra para o crescimento e diversificação da economia, fornecimento de divisas para compra de insumos e bens de capital necessários ao desenvolvimento de atividades econômicas, além de constituir-se em mercado consumidor para outros produtos não agrícolas (BACHA, 2004).

Na perspectiva de espaço de reprodução socioeconômica, a pluriatividade é abordada como resultado da presença da globalização na agropecuária leiteira e como se deu a adaptabilidade do agricultor familiar ao capitalismo globalizante através de atividades desenvolvidas e formas de produção (SCHNEIDER, 2003). Desta forma, os produtores de leite que vêm sofrendo pressão para tecnificar sua produção, com o objetivo de ampliar a escala de produção, qualidade da matéria prima, persistem nos costumes locais de produção, aderem a outras atividades ocupacionais não agrícolas e em alguns casos partem para diversificação da produção (WILKINSON; MIOR, 1999).

Conforme Santos (1996), ao considerar o rural como território busca-se o enfoque integral da sociedade rural e a dinamização de suas próprias economias, o que possibilita o avanço em nova concepção de políticas públicas. Caracteriza uma nova ruralidade, ao definir o âmbito rural como território construído a partir do uso e da apropriação dos recursos naturais, de onde são gerados processos produtivos, culturais, sociais e políticos.

Entretanto, uma atividade econômica somente poderá representar alguma potencialidade para o desenvolvimento de sua região se tiver boas perspectivas de mercado. Afinal, o critério básico de seleção (base exportadora) está fundamentado exatamente na existência de uma demanda externa e, por consequência, autônoma em relação à dinâmica econômica da região. Para Marion; Segatti

(2006), a importância central está na análise das perspectivas de comportamento do mercado para os principais produtos de cada atividade.

Assim, as perspectivas de expansão do mercado leiteiro, tomando como exemplo a região noroeste do RS, atraem investidores e novas tecnologias os quais possibilitam visualizar grandes fatias deste mercado. Desta forma Trennepohl; Paiva (2012) exemplificam que para ter acesso qualificado aos grandes mercados, especialmente a suas faixas mais rentáveis, é importante possuir uma capacidade produtiva compatível com os níveis de qualidade, de produtividade e de custos internacionais, bem como dispor de uma estrutura adequada e de um sistema de serviços que não apenas viabilize a comercialização eficiente como, na medida do possível, permita a apropriação do valor agregado “depois da porteira” por agentes do próprio território.

Em virtude das particularidades de cada atividade é possível identificar os determinantes da integração técnico-produtiva de sua respectiva cadeia agroindustrial e as bases econômicas de distribuição da cadeia no território (BRANDÃO, 2007). Para Trennepohl; Paiva (2012), a presença de uma quantidade maior dos elos da cadeia poderá implicar maior capacidade da atividade em gerar efeitos indiretos e impactos positivos na economia da região.

A partir das características de articulação dos sistemas de produção das diversas atividades, é possível perceber como é a sua dinâmica de desenvolvimento, expansão ou qualificação. Segundo Santos (1996), a capacidade dos agentes econômicos hegemônicos em coordenar as ações de investimento ou transformação de responsabilidade dos demais agentes da cadeia pode influir decisivamente na dinâmica atual da atividade e em seu potencial de expansão.

Se o quadro global apresenta boas perspectivas para a produção leiteira, as condições de acesso e de participação da Região Noroeste do RS neste mercado continuam sendo uma possibilidade a ser comprovada (TRENNEPOHL; PAIVA 2012). O certo é que a região nunca representou uma participação relevante no mercado mundial, mas é a principal região produtora do Estado e com boa contribuição na produção nacional.

Outro aspecto de fundamental importância sobre a articulação da cadeia produtiva do leite e seus derivados é justamente a destinação que é dada pela indústria à matéria prima recebida (ZUURBIER, 2000). Segundo os dados da Associação Brasileira de Produtores de Leite, considerando os estabelecimentos sob inspeção federal, a maior parte do leite industrializado no Brasil em 2007 foi destinado à produção de queijos (34%), leite longa vida (26%) e leite em pó (18%). Somente 1,3 bilhões de litros (7%) são destinados ao consumo na forma de leite pasteurizado.

Com esta configuração de destino dos derivados de leite torna-se cada vez mais interessante a localização das plantas industriais junto aos locais de produção ao invés de uma localização junto aos centros consumidores. Conforme Paiva (2004) são necessárias diversas alternativas de aproveitamento dessas potencialidades, considerando a complexidade das conjunturas específicas e dos interesses envolvidos nos processos de desenvolvimento. Visualiza-se, portanto, distintas possibilidades de resposta para as questões que envolvem o aproveitamento das potencialidades e a superação dos limites diagnosticados na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento regional.

### 3.1.1 TRAJETÓRIA DO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RS

O leite vem sendo produzido no RS desde a época da ocupação do território no século XIX por imigrantes (alemães, italianos, poloneses, austríacos, etc.) que ocupavam o Estado (BERNARDES, 1997). Porém, com pouca importância econômica, o leite era considerado um subproduto de uso restrito e quase nenhum valor de mercado, em comparação a outros produtos fornecidos pela pecuária extensiva que predominava nos campos. Os poucos interessados em tirar o leite das vacas visavam atender ao consumo doméstico, especialmente das crianças, pois tinha pouca participação na dieta dos gaúchos.

A importância do leite e derivados, em todas as fases da vida, tornou o alimento um importante componente de consumo das populações (FAO, 2013). Na dinâmica produtiva das regiões coloniais a criação de animais visava o fornecimento de força de tração (animais de trabalho) e de alimentos (banha, carne, leite e derivados) em rebanhos conjugados. O leite passou a ser consumido em maior quantidade, seja "in natura" ou em forma de derivados (nata, queijo, manteiga, cremes, etc.) de fabricação caseira, mas ainda com característica de atividade pouco especializada, conjugada a uma dinâmica de produção para consumo local (TRENNEPOHL, 2010).

Segundo dados da CEDIC (1974) o abastecimento das cidades era feito pelos próprios produtores, que transportavam o leite cru diretamente dos locais de produção às casas dos consumidores. Para vencer as distâncias e as dificuldades de conservação surgiram pequenas unidades de processamento para a produção de derivados menos perecíveis, em especial a manteiga e o queijo. Ao passar dos anos surge à necessidade de ampliar sua produção e novos postos de coleta e resfriamento foram instalados, com o objetivo de atingir todo o Estado.

A partir de 1960, com o surgimento de novas empresas de caráter local ou regional, a ampliação e a modernização das plantas industriais, a cadeia produtiva do leite no Estado passou por sensíveis transformações em sua estrutura. Estimuladas pela demanda crescente e a boa rentabilidade, as

empresas industriais decidiram investir no apoio e organização da produção leiteira, através da criação ou da ampliação de quadros técnicos para prestar assistência, do pagamento de um "preço-estímulo" em virtude do volume e da qualidade do produto, de financiamentos aos produtores, entre outras iniciativas.

A conquista de novos fornecedores levou as empresas a uma fase de grande competição mútua, fato inusitado nas bacias leiteiras do Estado. Assim, a partir da década de 1960, presenciou-se uma notável alteração no relacionamento das indústrias com os produtores. Estas, que se mantinham praticamente indiferentes aos produtores, aliaram-se a eles. Temendo um colapso no setor de produção, as indústrias tomaram a iniciativa de sugerir aumentos de preço para o produto ao que, anteriormente, faziam oposição sistemática. A necessidade de obter produções condizentes com a capacidade de beneficiamento de suas empresas, ora ampliadas, foi o fator fundamental que justifica essa mudança de posicionamento (CEDIC, 1974, p. 56).

Em 1970 o governo estadual criou a Companhia Rio-Grandense de Laticínios e Correlatos (CORLAC), empresa de economia mista, para assumir a estrutura e as atividades do Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (DEAL). As instalações foram ampliadas e modernizadas e a linha de produção foi diversificada (CARVALHO; OLIVEIRA, 2006).

Outra grande alteração na cadeia ocorreu em 1976 com a estruturação da Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL). Criada por cooperativas singulares, que se responsabilizavam pela organização e coleta da produção de seus associados, a CCGL é uma cooperativa de 2º grau, especializada em laticínios, sendo suas associadas fundadoras principalmente às cooperativas tritícolas do Noroeste (CEDIC, 1974).

Inicialmente tratou de dar vazão a uma produção existente nas áreas de atuação das cooperativas associadas, através do beneficiamento simples (pasteurização) e da colocação da produção nos principais mercados consumidores. Rapidamente estruturou-se para realizar a transformação do leite em derivados mais nobres e rentáveis e passou a fomentar a melhoria da produção de seus fornecedores em qualidade e quantidade.

Ao passar dos anos o estímulo às indústrias de laticínios de produção leiteira no Estado avançou e proporcionou passos importantes em direção a sua modernização. A inseminação artificial, a ordenha mecânica e as pastagens artificiais são exemplos de práticas cada vez mais difundidas, que na década de 1960 eram apenas possibilidades restritas a poucos produtores. O grande desafio da atividade continua sendo a maior profissionalização dos produtores e o aumento da escala de produção das unidades agrícolas, com vistas ao aumento do rendimento por animal, por área utilizada e por

estabelecimento, com reflexos na redução dos custos e na produtividade do trabalho (TRENNEPOHL, 2011).

Entretanto, durante os anos 1990 ocorreu uma intensa mudança na estrutura da economia brasileira, repercutindo em modificações na estrutura do parque industrial (KAGEYAMA, 2008). Resultantes, especialmente, da intensificação dos fluxos de capitais estrangeiros tais transformações estabeleceram mudanças no âmbito da concorrência e novas formas de atuação dos agentes integrantes do complexo agroindustrial de laticínios provocando uma intensa mudança patrimonial na estrutura dessa indústria.

O ponto de partida dessas mudanças foi o fim do controle estatal do mercado, através do tabelamento dos preços, que vigorou entre 1945 e 1991. Essa mudança na política do governo federal serviu como incentivo à entrada de novos capitais na atividade atraídos pelo potencial de rentabilidade do leite e derivados e de estímulo à criação de novos produtos, com maior valor agregado, para disputar um mercado liberado para a concorrência (SCHNEIDER, 2006). A liberalização dos preços abriu a possibilidade para as empresas adotarem pagamentos diferenciados aos produtores em conformidade com as características de qualidade e de volume do leite (NAVARRO, 2001).

Outra modificação diz respeito às importações, até então realizadas por organismos estatais, que passam a ser realizadas pela iniciativa privada, na maioria das vezes por braços operacionais da agroindústria produtora, ou diretamente pelo setor varejista. Para Schneider (2006) a transferência dessa atividade fez com que o objetivo principal da operação fosse a busca de diferenciais de preços e/ou complementação das linhas de produção brasileiras.

Associado as mudanças ocorridas surge como acréscimo o processo de transformação do leite fluido em commodity, que se dá em decorrência da adoção do processo de esterilização do leite (UHT), que possibilita um aumento na vida útil do produto (WILKINSON, 2009). Esta modificação mais expressiva conforme Castro, (1998) foi a passagem de um mercado de abrangência local ou regional para um mercado nacional. Essa transformação do âmbito do mercado só foi possível devido à disseminação da produção do leite tipo Longa Vida (UHT).

Salienta-se que o agrupamento acirrado das indústrias processadoras contribuiu para acelerar os investimentos em novas plantas industriais na Região Noroeste, aumentando o ritmo de expansão da produção de leite e derivados. Esta concorrência fez com que empresas decretassem falências, novas fusões e aquisições de plantas industriais fossem surgindo, fortificando a cadeia produtiva regional, em expansão.

Portanto, paralelo ao crescimento da demanda por leite UHT, as reorganizações do setor acabam atraindo empresas destinadas a fazer investimentos, em valores significativos, na construção de unidades industriais para o processamento do leite e para a produção de derivados, especialmente destinados ao mercado nacional e internacional, potencializando o mercado leiteiro (MARTINS, 2005). Esses investimentos permitem aos produtores qualificar sua produção atendendo as normas sanitárias, fazendo com que o produto esteja de acordo com os princípios exigidos de qualidade.

Para Trennepohl (2011) esse novo formato possibilita que o mercado do leite ocupe faixas crescentes do mercado mundial. Além de proporcionar um desafio gigantesco para a pecuária leiteira do Brasil, com boas perspectivas de mercado para sustentar a remuneração ao produtor, possibilita maiores investimentos em toda a cadeia produtiva das commodities.

Mesmo que no Brasil possa existir tecnologia disponível para que a produção seja comparável aos padrões internacionais, a produção de leite ainda tem muitos aspectos para melhorar. Alguns deles são a sanidade do rebanho, a qualidade do leite produzido, a produtividade animal e por área, a alimentação (principalmente do período de seca) e administração da produção (CAMPOS; NEVES 2007).

Em tais circunstâncias o peso relativo dos produtores não profissionalizados no mercado de leite ainda é importante. Embora produzam baixos volumes individuais seu elevado número possibilita alcançar cifras expressivas de volume total. São características que dificultam a organização da categoria e diminuem a capacidade de exercer pressão por melhores condições de preços ou de acesso a novas tecnologias, dentre outras necessidades. Para Castro; Neves (2001) a ação das empresas receptoras de leite tem sido no sentido de forçar um processo de seleção dos produtores através da imposição de padrões sanitários mais exigentes e da premiação com preços mais elevados de acordo com a maior escala de produção.

Apesar dos significativos avanços que ocorreram nas últimas duas décadas no sentido de uma maior aproximação entre os produtores rurais e as empresas agroindustriais, o setor leiteiro ainda está distante do grau de articulação e integração existente em outras atividades, como a avicultura e a suinocultura (BATALHA, 2007). Os compromissos estabelecidos entre os produtores e as agroindústrias que recebem a produção de leite raramente ultrapassam aos aspectos relacionados à organização da coleta (volume, forma, frequência, etc.) e aos preços. São poucas as empresas que se envolvem com assistência técnica ou veterinária, fornecimento de equipamentos, instalações ou insumos, qualificação genética dos rebanhos ou outros aspectos normalmente assumidos integralmente pelas empresas integradoras de aves, suínos ou fumo, por exemplo.

### 3.1.2 PARTICIPAÇÃO DO COREDE NOROESTE COLONIAL NO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

O território do COREDE Noroeste Colonial possui forte tradição na atividade agrícola voltada para a produção de grãos, com destaque para a soja, milho e trigo; e, na pecuária, com produção de leite e criação de aves e suínos (CARGNIN et al., 2011). Devido a tradição a estes tipos de atividades, as indústrias ligadas a esses segmentos cada vez mais estão buscando se instalar na região e ampliar suas plantas industriais já existentes.

A produção de leite e derivados encontra-se presente na economia do estado, em especial no COREDE Noroeste Colonial, foco empírico da pesquisa, fortalecendo o setor produtivo. Esse quadro impõe medidas de apoio à ampliação da produção dos produtores que estão ligados a pecuária leiteira, diversificando, agregando valor, integrando-se a cadeia produtiva do leite.

O COREDE Noroeste Colonial é o único que apresenta crescimento populacional, do período compreendido entre 2010 e 2014, em todos os municípios integrantes. Na Tabela 1 a seguir, é possível observar essa evolução.

Tabela 1 - Evolução da população total do RS, do COREDE e seus municípios de 2001 a 2014

População Total COREDE Noroeste Colonial e RS	2001	2005	2010	2014
<b>Municípios</b>				
Ajuricaba	7.739	7.666	7.255	7.610
Augusto Pestana	7.788	7.581	7.096	7.110
Bozano	2.354	2.299	2.200	2.219
Catuípe	10.234	9.966	9.323	9.519
Condor	6.569	6.629	6.552	6.066
Coronel Barros	2.488	2.526	2.459	2.846
Ijuí	76.972	79.327	78.915	84.528
Jóia	8.393	8.501	8.331	8.387
Nova Ramada	2.736	2.662	2.437	2.460
Panambi	33.490	36.170	38.058	41.717
Pejuçara	4.224	4.186	3.973	4.040
<b>Total COREDE Noroeste Colonial</b>	<b>154.594</b>	<b>167.513</b>	<b>166.599</b>	<b>176.532</b>
<b>Total RS</b>	<b>10.365.992,00</b>	<b>10.705.605,00</b>	<b>10.693.929,00</b>	<b>11.207.274,00</b>

Fonte: Adaptado pelo autor com base no Censo demográfico do IBGE e Estimativas populacionais da Fundação de Economia e Estatística do RS (FEE, 2010; 2015).

Em relação ao crescimento populacional dos municípios nesse período, foi possível observar que todos os municípios no ano de 2014 tiveram estimativas de crescimento positivas. Apesar de positivos, os valores no total foram bastante baixos, apenas Coronel Barros obteve um crescimento de 15,74%, Panambi, com 9,61% de crescimento anual e Ijuí 7,11%. De acordo com os dados apurados, o COREDE

Noroeste Colonial, apresenta um crescimento populacional maior do que a média do Estado. Enquanto a população do Estado do RS cresce 1,71% entre os anos de 2010 e 2014, a região apresenta um crescimento de 4,80% no período.

No ano de 2010 o cenário foi praticamente de perdas de população em alguns municípios do COREDE, levando a um esvaziamento da população rural. Apenas o município de Panambi obteve crescimento em sua população somando um total de 1.888 habitantes o que equivale a 5,22%. Esse movimento se deve a forte procura por trabalho no principal polo metal mecânico da região. Deste modo, os empregos gerados exclusivamente nas atividades econômicas que compõem a delimitação do APL Metal mecânico Pós-Colheita representava, em 2012, 41,7% do total de empregos do território. E quando trata-se de renda gerada, nota-se que os empregos formais representados pelo APL indicam um percentual de 46,5% do total da renda gerada por todos os empregos no território (DIEESE, 2014).

Segundo Woitchunas et al. (2018) esse movimento acaba atraindo mão de obra de municípios vizinhos, que vão e vem diariamente entre um município e outro. Devido a essa oscilação, Panambi é considerado o município que mais emprega colaboradores na fabricação de máquinas e equipamentos ligados a agricultura e pecuária (DIEESE, 2014).

Observa-se, no território gaúcho, que ocorre um esvaziamento populacional em alguns municípios, no que se refere ao setor rural e em alguns casos setor urbano. Esse trasbordamento é possível de identificar no COREDE Noroeste Colonial, quando observamos os municípios de Ijuí e Panambi que são os mais populosos. No município de Ijuí vivem 47,37% dos habitantes da região; em Panambi, 22,84%; somados, estes dois municípios já perfazem 70,21% da população total ao qual busca alternativa nos municípios mais desenvolvidos do COREDE.

As taxas de crescimento populacional, calculadas a partir das informações preliminares do Censo de (2001; 2005; 2010 e 2014) ilustradas na Tabela 1, não trazem novidades em relação aos espaços de ganhos e perdas populacionais, a não ser a redução generalizada do ritmo de incremento populacional no ano de 2010. O COREDE apresentou um saldo negativo no ano de 2010 em relação ao ano de 2014 de 9.933 habitantes. Entre os onze municípios, apenas Panambi, no ano de 2010 apresentou saldo positivo de entrada habitantes. Esses dados, aliados aos de crescimento da população considerando a situação de domicílio, indicam que uma parte da população rural está se dirigindo para um centro urbano local mais próximo, na própria Região.

Na Tabela 2 abaixo, é possível observar os dados populacionais, gênero, setor, taxa de urbanização e densidade demográfica dos municípios pertencentes a Região do COREDE Noroeste Colonial. A

população deste COREDE no ano de 2010 era de aproximadamente 166.599.00 mil habitantes, sendo que o setor urbano representava 78,67% da população e no setor rural 21,33%. A taxa de urbanização gaúcha, representada pela proporção da população que reside em área urbana, teve um crescimento marcante nas últimas décadas. A população rural vem apresentando um percentual bem inferior ao total de habitantes que reside no setor urbano. Esses dados, indicam que uma parte da população rural está se dirigindo para um centro urbano local mais próximo, na própria região.

Tabela 2 - População do COREDE Noroeste Colonial/RS – Por Gênero, Setor, Taxa de Urbanização e Densidade Demográfica por Município – 2010

Municípios	Total			Urbano			Rural			Taxa de Urbanização (%)	Densidade demográfica (hab./km <sup>2</sup> )
	População	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher		
Ajuricaba	7255	3585	3670	4108	1963	2145	3147	1622	1525	56,62	22,44
Augusto Pestana	7096	3487	3609	3657	1727	1930	3439	1760	1679	51,54	20,42
Bozano	2200	1100	1100	629	312	317	1571	788	783	28,59	10,94
Catuípe	9323	4590	4733	5998	2876	3122	3325	1714	1611	64,34	15,98
Condor	6552	3219	3333	4034	1940	2094	2518	1279	1239	61,57	14,08
Coronel Barros	2459	1219	1240	1093	535	558	1366	684	682	44,45	15,09
<b>Ijuí</b>	<b>78915</b>	<b>38112</b>	<b>40803</b>	<b>71550</b>	<b>34351</b>	<b>37199</b>	<b>7365</b>	<b>3761</b>	<b>3604</b>	<b>90,67</b>	<b>114,51</b>
Jóia	8331	4306	4025	2089	1016	1073	6242	3290	2952	25,08	6,74
Nova Ramada	2437	1246	1191	670	313	357	1767	933	834	27,49	9,57
Panambi	38058	19013	19045	34562	17229	17333	3496	1784	1712	90,81	77,53
Pejuçara	3973	2008	1965	2672	1312	1360	1301	696	605	67,25	9,59
<b>COREDE Noroeste Colonial</b>	<b>166599</b>	<b>81885</b>	<b>84714</b>	<b>131062</b>	<b>63574</b>	<b>67488</b>	<b>3557</b>	<b>18311</b>	<b>17226</b>	<b>78,67</b>	<b>32,2</b>

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados (IBGE SIDRA <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5938>, 2010) (FEE, 2010).

O Gênero é indicador que avalia a proporção de homens e mulheres em uma população. Este indicador tem apresentado uma tendência de queda ao longo dos anos, mas o que se percebe que dos onze municípios pertencentes ao COREDE, apenas três municípios (Jóia, Nova Ramada e Pejuçara) tem como indicador no total da população a maioria masculina.

Ao analisar o total de homens e mulheres no setor urbano e rural, é possível identificar que as mulheres no setor urbano, são a grande maioria em todos os municípios, e no rural prevalece o contrário, todas os homes são a maioria da população. Esses dados seguem em conformidade com o que o Brasil vem apresentando, o Estado, onde a predominância feminina em termos absolutos permanece na sua grande maioria (IBGE, 2010).

Já os municípios com maior representatividade populacional, são Ijuí e Panambi. Estes municípios concentram a maior parcela populacional regional, sendo também responsáveis por absorver demandas relativas aos aspectos de saúde, educação indústrias e de serviços especializados.

Percebe-se ainda, que a população está distribuída em 11 municípios com uma área de 5.168,0 km<sup>2</sup>, apresentando uma densidade demográfica média de 32,20 habitantes/km<sup>2</sup>. Este fato reflete a presença de médias e grandes propriedades, onde predominam a classe populacional, com baixas densidades. Os municípios mais densamente povoados são Ijuí com 114,51 hab./km<sup>2</sup> e Panambi com 77,53 hab./km<sup>2</sup>, que estão acima da média regional (COREDE NOROESTE COLONIAL, 2017).

No ano de 2010 os dois municípios apontados como os mais populosos foram Ijuí, com 90,67% da sua população vivendo no meio urbano, e Panambi, com 90,81% de seus habitantes no mesmo meio. Esta taxa de urbanização é maior do que a média do Estado do RS, que está em 85% neste mesmo ano. O processo de urbanização destes ocorre desde os anos 60 do século passado, quando a mecanização da agricultura promoveu uma forte migração do campo para a cidade. No Corede Norc foram estes dois municípios que receberam mais pessoas. Desde lá o processo de urbanização se intensifica (COREDE NOROESTE COLONIAL, 2017, p.31).

No território do COREDE evidencia-se uma grande heterogeneidade entre os municípios. Os municípios apresentam uma grande parcela significativa residente na área rural, mas os municípios de Ijuí e Panambi ao longo dos anos apresentam uma população urbana maior que a rural (MANTELLI, 2006). Esses municípios são considerados os polos regionais onde adquirem importância as atividades extra agricultura (Indústria, Comércio e Prestação de Serviços).

Destaca-se que dos nove municípios restantes, quatro deles apresentam uma taxa de urbanização abaixo dos 50% (Bozano 28%, Coronel Barros 44,45%, Nova Ramada 27,49% e Jóia com 25,08%) vivendo no meio urbano. Esses percentuais são visíveis, pois os municípios são praticamente considerados rurais, com poucas empresas ligadas ao comércio e prestação de serviço, o que reforça a sua característica de preponderância populacional no meio rural (COREDE NOROESTE COLONIAL, 2017).

Os municípios com população abaixo de dez mil habitantes, na sua grande maioria mantem sua atividade econômica no meio rural, mas vivem no meio urbano. Segundo Mera; Netto (2014), essa população busca no meio urbano mais próximo, melhores condições de vida, oportunidades de trabalho, novas alternativas de renda, qualificação, tecnologias entre outras e tem suas atividades econômicas voltadas ao meio rural.

As atividades relacionadas a saúde, educação e agricultura, contribuem para formação de grandes contingentes populacionais nos municípios de maior densidade demográfica por hab./km<sup>2</sup> (COREDE NOROESTE COLONIAL, 2017). Estes municípios concentram a maior parcela populacional regional,

sendo também responsáveis por absorver demandas relativas aos aspectos de saúde, educação e de serviços especializados (BERNARDES, 1997).

Em seu setor econômico, a região do COREDE Noroeste Colonial, está alicerçada basicamente na produção agrícola, com grande representatividade do cultivo de grãos (soja, milho e trigo) e pecuária leiteira. O padrão tecnológico adotado para a realização destas atividades é coerente e vem passando por transformações e inovações, sendo que no setor de grão a produção, manejo já se tem um avanço permanente da genética e da biotecnologia, e na agropecuária esses processos ainda não estão contemplando todos os municípios.

Em se tratando de agropecuária regional, a produção leiteira vem se destacando como a que mais cresce nos municípios do COREDE Noroeste Colonial. Tal crescimento pode ser observado na Tabela 3 abaixo, que apresenta o total de leite produzido nos estabelecimentos agropecuários, números de vagas ordenhadas por estabelecimento e quantidade produzida por estabelecimento entre 2006 e 2017 e a variação.

Tabela 3 - Total da produção de leite no COREDE Noroeste Colonial – Total de estabelecimentos, vacas ordenhadas e quantidade produzida

Municípios COREDE Noroeste Colonial	Total de Estabelecimentos agropecuários que produzem leite		Variação	Total de Vacas ordenhadas Estabelecimentos agropecuário que produzem leite		Variação	Quantidade Produzida de leite Estabelecimentos agropecuários (mil litros)		Variação
	2006	2017*		2006	2017*		2006	2017*	
	Ajuricaba	592		380	-35,81%		4136	6230	
Augusto Pestana	730	429	-41,23%	6266	8229	31,33%	19.614	48.067	145,06%
Bozano	270	167	-38,15%	1344	1495	11,24%	3.072	6.142	99,93%
Catuípe	760	487	-35,92%	4877	5805	19,03%	11.450	25.216	120,23%
Condor	394	278	-29,44%	3191	4480	40,39%	9.866	30.625	210,41%
Coronel Barros	304	136	-55,26%	1875	1686	-10,08%	4.513	6.471	43,39%
<b>Ijuí</b>	<b>1326</b>	<b>850</b>	<b>-35,90%</b>	<b>7619</b>	<b>9334</b>	<b>22,51%</b>	<b>19.522</b>	<b>45.396</b>	<b>132,54%</b>
Jóia	895	622	-30,50%	5260	5922	12,59%	14.733	25.334	71,95%
Nova Ramada	337	242	-28,19%	1740	2747	57,87%	5.546	14.879	168,28%
Panambi	638	453	-29,00%	4992	4929	-1,26%	14.354	27.830	93,88%
Pejuçara	213	106	-50,23%	1692	1458	-13,83%	5.204	9.454	81,67%
<b>Total Corede Noroeste Colonial</b>	<b>6459</b>	<b>4150</b>	<b>-35,75%</b>	<b>42992</b>	<b>52315</b>	<b>21,69%</b>	<b>120.381</b>	<b>281.391</b>	<b>133,75%</b>

**Fonte:** Adaptado pelo autor com base (IBGE, 2018), Pesquisa da Pecuária Municipal (2018). **\*OBS:** Os dados do último ano divulgado são Resultados Preliminares e podem sofrer alterações.

Acompanhando os dados apresentados pela EMATER, indústrias do setor e outras instituições, o ritmo de crescimento médio vem aumentando nas últimas décadas. É possível perceber que o volume de

leite produzido conforme demonstra a Tabela 3, foi superior em todos municípios do COREDE, motivo esse que fortalece a cadeia produtiva neste território e eleva o potencial de modernização que vem sendo usado neste setor leiteiro.

Os produtores de leite do COREDE, estão aumentando a produtividade média de leite por vaca dia, isso representa que a inserção com o mercado e a utilização de novas tecnologias para produção de leite, tem proporcionado ao produtor um aumento de escala de produção e uma melhor qualidade do leite produzido. Os fatores que contribuíram para que esse aumento se concretizasse, foi a modernização da atividade em especial a ordenha mecânica, que proporcionou praticidade e agilidade para o produtor e a inseminação artificial, que permitiu que o produtor renovasse seu plantel reprodutivo com um rebanho com alto potencial produtivo e genético (MARTINS, 2005; VILELA et al., 2016).

A produção de leite neste território, vem se consolidando como atividade âncora na composição da renda dos produtores, na absorção de mão de obra, agregação de valor na propriedade e além disto, promovendo o desenvolvimento social dos municípios (MONTROYA; FINAMORE, 2010; CASTRO, 1998). Deste modo, essa atividade mesmo com uma enorme heterogeneidade nos seus sistemas de produção, vem buscando se modernizar para conseguir permanecer na atividade, mesmo contando com uma enorme diversidade estrutural que varia de município para município e de produtor para produtor. Segundo Corrêa et al. (2010), são vários os aspectos que apresentam diferenças entre seus modos de (produção, manejo, alimentação, genética, qualidade, armazenagem, distribuição,) desenvolver trabalho na propriedade.

Nos últimos anos, observou-se forte expansão da produção de leiteira no COREDE Noroeste Colonial. Essa produção cresceu conforme a estimativa do ano de 2017 em relação a 2006 133,75%, enquanto que o número de vacas ordenhadas apenas 21,69%. Esse percentual em alguns municípios (Coronel Barros, Panambi e Pejuçara) obteve saldo negativo em relação ao aumento nas vacas ordenhadas nos últimos anos. Mesmo apresentando uma redução de vacas ordenhadas, o aumento na produção praticamente quase que dobrou no período de 2006 a 2017 nesses municípios. Esta diferença indica ganho de eficiência no sistema produtivo, ou seja, as vacas ordenhadas passaram a produzir mais leite (ALVES; LÍCIO; CONTINI, 2016).

Conforme pesquisa realizada por Zoccal (2018), com base nos dados do IBGE/Pesquisa da Pecuária Municipal, foi registrado queda do rebanho produtivo em todas as regiões, exceto no Sul do País, que aumentou 23,3% no período de 2006 a 2016. Esses dados também podem ser observados na Tabela

3 representada no COREDE Noroeste Colonial quando analisados os anos de 2006 e a estimativa de 2017, gerando um saldo positivo entre os municípios de 21,69%.

Fazendo um comparativo entre os anos de 2006 e 2017 é possível perceber que a produção de leite teve um aumento no COREDE, justificado em partes pelo aumento do número de vacas ordenhadas que passou de 42.992 para 52.315 e de outra forma, devido a eficiência produtiva e aumento da produtividade dos animais. Porém, apesar de incremento nos índices produtivos, sob ponto de vista, o setor leiteiro enfrenta dificuldades em ser competitivo principalmente em produtividade, qualidade e eficiência (MONTROYA; FINAMORE, 2010).

A produção de leite está dispersa em estabelecimentos agropecuários bastante heterogêneos conforme Tabela 3, é possível observar individualmente em cada município do COREDE Noroeste Colonial. Em 2006, os estabelecimentos produtores de leite no COREDE, totalizavam 6.459 propriedades que de alguma forma ofertava leite para a indústria, cooperativas ou queijarias e os estabelecimentos estimados para o ano de 2017 conforme IBGE/Pesquisa da Pecuária Municipal, foram de aproximadamente 4.150, que proporcionou uma redução significativa de (-37,75%), no número de estabelecimentos neste COREDE. O Município de Coronel Barros, foi o que mais teve expressividade na redução de estabelecimentos, variando de 304 estabelecimentos em 2006 para 136 em 2017, percentual negativo de (-55,26%), em seguida foi Pejuçara (-50,23%), e Augusto Pestana com (-41,23%).

Os dados apresentados são preocupantes, pois de alguma forma essa redução dos estabelecimentos conforme a Tabela 3 acima, repercute em todos os municípios do COREDE. Essa redução nos números de estabelecimentos, está fortemente relacionada com o processo de modernização da atividade que vem apresentando melhorias em alguns processos e dificultando outros. Fatos esses, que repercutem diretamente na questão social dos produtores que acabam deixando atividade ou muitas vezes migrando para outros rumos por não disporem de condições financeiras, técnicas para se integrarem com o mercado.

### 3.2 SUCESSÃO FAMILIAR NA ATIVIDADE LEITEIRA

O processo da sucessão familiar, torna-se importante para a atividade rural e para o desenvolvimento econômico do país, devido ao modo de vida peculiar dos produtores, que garante a reprodução das famílias e das futuras gerações. Esse circuito é fundamental pois, são responsáveis por uma parte

significativa das dinâmicas rurais, geração de empregos e estão ligadas ao cultivo de alimentos ao qual se destaca a produção de leite (COSTA, 2011).

Nesta seção tem-se como objetivo apresentar o conceito de sucessão familiar e sua importância para a continuidade das propriedades produtoras de leite. Autores como Dupas et al. (2003), Petry; Nascimento (2007), Leone (1992), Abramovay (2007), Sacco dos Anjos; Caldas; Costa (2006) e outros serão estudados.

De acordo com Abramovay (1998), aprofundar os estudos nessa temática, é considerado de grande valia, para a criação de alternativas e formas de incentivar a permanência dos jovens no meio rural. Pesquisas que buscam conhecer a fundo esses movimentos, consentem que se encontrem novas opções e se desperte a formação de uma nova geração de agricultores, que muitas vezes devido a trajetória da família não dão continuidade as atividades na propriedade.

O êxodo rural nestas regiões é expressivo, não somente pelo envelhecimento, mas também por um processo de masculinização do meio rural. Abramovay (1998) afirma que as moças saem do campo muito mais que os rapazes, pela precariedade de perspectivas de assumirem a propriedade, sendo que, se permanecerem, provavelmente terão o papel de subalternas.

Neste processo, Sacco dos Anjos; Caldas; Costa (2006) confirmam que a subdivisão era exclusivamente entre os rapazes, excluindo as moças da participação na transmissão do patrimônio rural. De forma compensatória, as moças recebiam o dote ou enxoval personificando a exclusão feminina como herdeira da terra. Como processo histórico, o filho mais novo das famílias com muitos filhos era o último a casar e permanecer na propriedade, com a incumbência de cuidar dos patriarcas até o fim de suas vidas e assim receber a posse das terras.

A sucessão, muitas vezes, não é considerada um processo, mas um acontecimento natural, acreditando que o filho irá gerenciar a propriedade produtora de leite familiar sem mesmo nunca ter sido preparado para tal função. Para Dupas et al. (2003, p. 71-72) é necessário que o decurso familiar seja realizada por meio de um processo “[...] formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar”.

Estudos realizados por Petry; Nascimento (2007, p. 112-113) relatam que a sucessão:

[...] não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois necessita de planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior a sucessão pode ser um

facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir (PETRY; NASCIMENTO 2007, p. 112-113).

Para os autores supracitados a sucessão familiar deve ocorrer a partir de uma preparação, em que o sucessor tenha as competências necessárias para gerenciar o empreendimento familiar, não sendo algo repentino. No entanto, é possível que os membros familiares possam ter interesses diferentes para o desenvolvimento de seus negócios, como explicitado por Dupas et al. (2003), tendo em vista a necessidade de ampliar a zona de consenso, estabelecendo alguns elementos fundamentais unificando os interesses de todos os integrantes da família.

O processo sucessório, na maioria dos casos segundo pesquisa realizada por Mello et al. (2003, p. 19) “pode conduzir a conflitos, que vão desde as formas de remuneração dos irmãos não contemplados com a propriedade paterna até a questão do viés de gênero”.

Portanto, a ausência do diálogo entre o patriarca e os filhos a respeito de quem será o sucessor ou preparado para tal, tanto como o futuro dos demais filhos, pode interferir na continuidade das atividades realizadas na propriedade familiar. Os herdeiros quando não contemplados para tal sucessão familiar, procuram ter a sua parte da propriedade paterna com o intuito de buscar conhecimento e exercer outra atividade, principalmente no meio urbano, ocorrendo assim à migração.

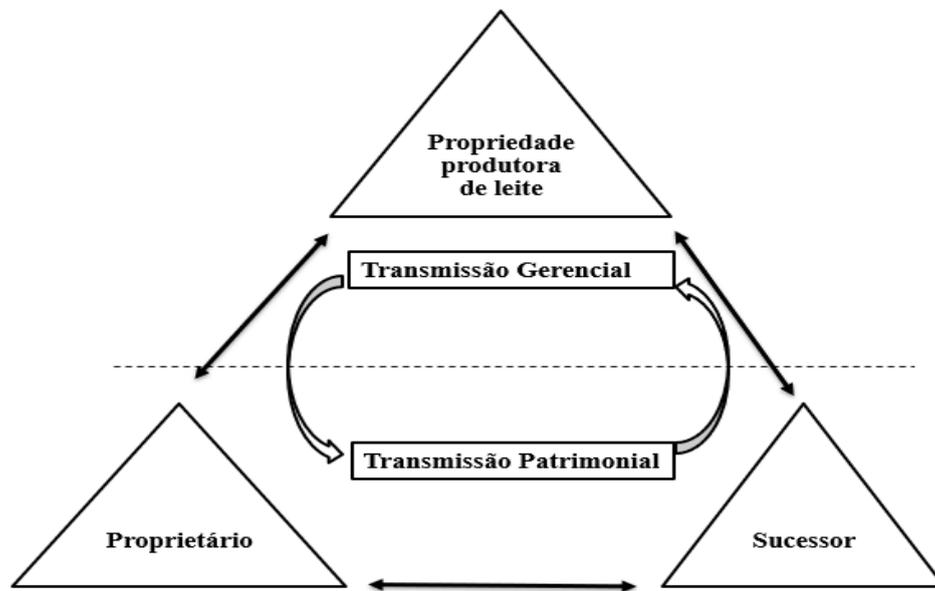
O patriarca ao protelar a discussão sobre essas questões acaba distanciando o possível sucessor. Para Mello et al. (2003), esse distanciamento pode acabar prejudicando a definição de quem teria condição e gostaria de se tornar o herdeiro, sucessor das atividades desenvolvidas na propriedade. Neste sentido, cabe a família mostrar as ferramentas necessárias para transmitir, conhecimentos de gestão para os filhos, que apresentem interesse, vocação para assumir a propriedade.

Assim, verifica-se que a sucessão familiar é um processo de longa duração. A sobreposição de responsabilidades e de funções torna-se importante no desenvolvimento de mecanismos que possam gerar melhor distribuição e dar maior transparência às ações de cada membro da família. A sucessão é definida por Leone (1992, p.85) como sendo “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

Deste modo, na Figura 2, será possível demonstrar o resultado de um processo de transmissão gerencial e de transmissão patrimonial, apresentando o fenômeno não como uma evolução linear, sequencial, mas sim, como uma relação dialética que se constrói ao longo do tempo. Esta relação dialética revela um processo cujos critérios demonstram a articulação de uma transmissão em três dimensões: a propriedade produtora de leite, proprietário e o sucessor. Assim, o modelo

tridimensional de sucessão seguido, servirá de base para nortear o estudo no que se refere a sucessão em propriedades produtoras de leite, envolvendo dois elementos que interagem diretamente nessa construção: a transmissão gerencial e transmissão patrimonial.

Figura 2 - Modelo tridimensional de sucessão em propriedades produtoras de leite



**Fonte:** Adaptado pelo autor com base em Bayad e Barbot (2002).

O processo sucessório, é considerado como uma etapa que proporciona grandes mudanças na estrutura da propriedade, do proprietário, sucessor e de toda família. Essas mutações consistem em processos de aprendizagens, adaptações e interesse dos futuros herdeiros.

Deste modo, é essencial que os sucessores da família queiram permanecer na propriedade. Para que isso perpetue, é necessário que proprietário acenda o desejo de manutenção da propriedade, comprometimento da família, aceitação de manutenção do negócio no âmbito da família e a possibilidade do sucessor dar continuidade. Portanto, é necessário que os aspectos essenciais da transmissão gerencial e patrimonial, incidam no método de aprendizagem e formação dos herdeiros potenciais.

É fundamental, que processo de transmissão gerencial inicie com a entrada do “sucessor” filho(a) na propriedade rural, geralmente incentivada pelo “proprietário” pai. O sucessor deve dispor de capacidades administrativas, idade adequada, ambição, conhecimento e aptidões suficientes para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na propriedade (SHARMA, CHRISMAN; CHUA, 1997).

Um dos aspectos essenciais da transmissão gerencial consiste no processo de aprendizagem e formação dos herdeiros potenciais (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007). As experiências do sucessor no âmbito de sua família durante sua infância, e as experiências adquiridas ao longo das atividades na propriedade ao lado do pai, são fundamentais para sua eficaz inserção e domínio das atividades desenvolvidas na unidade de produção.

Em consequência, o processo de transmissão patrimonial que é usualmente compreendido como um ato terminal e puramente administrativo, envolve na sua essência, todos os familiares da propriedade. Este procedimento sendo planejado e executado na presença dos pais ajuda consideravelmente no sucesso da transmissão, assim como a manutenção da unidade familiar (SPANVELLO, 2008).

A transmissão do patrimônio dos pais para filhos, envolve a divisão dos bens da propriedade entre os filhos. Para Spanevello (2008) esse procedimento, constitui-se em um dos movimentos básicos da reprodução na agricultura familiar, sendo que a transmissão e as formas de partilhas estão diretamente associadas a sucessão e a forma como é compartilhado os bens da propriedade.

Apesar disto, podem vir a surgir no processo sucessório das propriedades de leite, três tipos de crises que as mesmas costumam vivenciar (ESTOL; FERREIRA, 2006). Na primeira passagem, a crise costuma ocorrer por ocasião da transferência do proprietário para o sucessor, devido à sua personalidade (autocrata, centralizador, avesso à profissionalização), podendo acarretar prejuízo no processo sucessório.

Em consequência, o que pode ser observado na passagem da segunda para a terceira geração, é o crescimento e a multiplicidade dos negócios da propriedade. Esta passagem, pode ser percebida quando ocorre uma crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucedido e o sucessor, pelo fato de não apresentarem condições profissionais de liderança, desgosto pela atividade, falta de preparo para assumir novos desafios contradição entre os familiares entre outras preocupações.

Nessa mesma linha, a terceira, e última crise, é evidenciada pela perda de identidade da propriedade, que não mais sabe a que veio e quais são os seus objetivos. Coincide com o acúmulo de capital, tamanho da organização e é decorrente o fracionamento do poder deliberado para os herdeiros, que buscam unicamente o lado financeiro e não demonstra nenhum compromisso com a história vivenciada pelos familiares da propriedade.

Assim, quando se aborda a temática sucessão familiar na perspectiva rural, a compreensão de forma geral sobre agricultura familiar faz-se importante devido à sua caracterização. Deste modo, esta

compreensão pode auxiliar no esclarecimento de como esta abordagem é vista pelos diversos autores que discutem esta temática.

Dois aspectos centrais na literatura fazem referência à sucessão na agricultura, o primeiro define que a consolidação dessa escala se relaciona a diferentes fases e estágios ao longo dos anos, o segundo é que a interação dos filhos na realização das atividades do empreendimento pode proporcionar o processo do seguimento familiar. Spanevello (2008, p.44) descreve que “a sucessão é marcada pelo processo de socialização dos filhos desde crianças nas atividades do estabelecimento”.

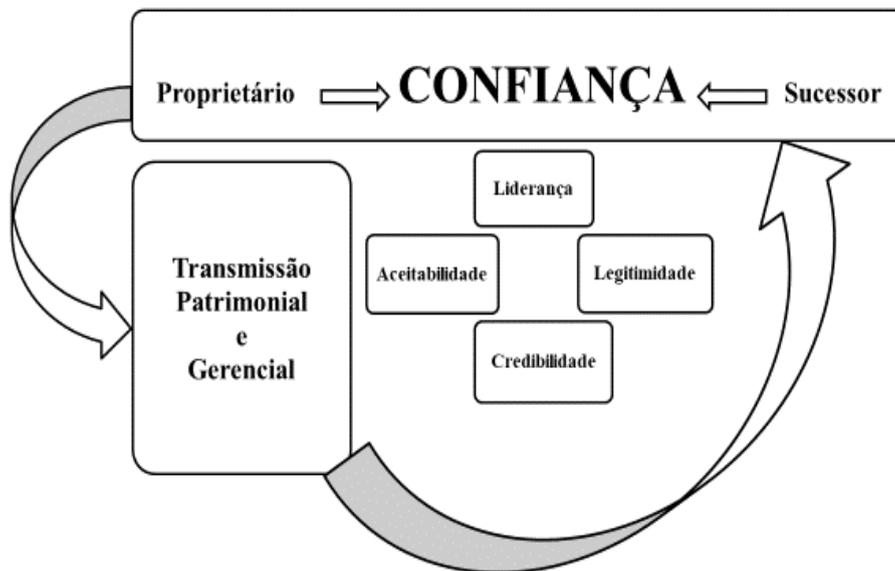
Neste ato de sucessão familiar, Spanevello (2008), Mello et al. (2003), Dupas et al. (2003), fazem as mesmas descrições sobre a importância de ter a socialização dos filhos, na compreensão das atividades e dos processos desenvolvidos pelo estabelecimento produtivo, podendo ter assim uma maior compreensão no momento de aceitar ou não a responsabilidade de comandar o empreendimento familiar.

Para que o processo de transmissão patrimonial ou transmissão gerencial transcorra de forma eficiente, é necessário um elemento essencial: “confiança”, que demonstre a relação que existe entre o sucessor, proprietário e fatores (aceitabilidade, liderança, legitimidade, credibilidade) e proporcione uma maior interação entre os familiares. O elemento “confiança” considerado necessário para que ocorra uma transferência adequada e condizente com os princípios da propriedade deve estar presente entre os componentes da família e em especial entre o pai e o sucessor. A confiança é o elemento central, para o pai permitir que seus filhos possam lhe assessorar (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005).

Em consequência, deve haver um consenso entre os componentes da família que permitam que o sucessor tenha liberdade para agir conforme seus princípios em momentos que forem demandadas suas habilidades. Essa combinação, é caracterizada como uma relação de respeito mútuo entre os integrantes da família que estão presentes nas ações realizadas na propriedade (BORGES; LIMA, 2012).

Por conseguinte, na Figura 3 abaixo, será possível observar como acontece a relação entre os fatores que interagem no processo de transmissão e o elemento que interage entre o proprietário e o sucessor para que ocorra uma transmissão correspondente ao envolvimento dos familiares da propriedade.

Figura 3 - Fatores e elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial em propriedades familiares



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Bayad e Barbot (2002).

A experiência adquirida pelo sucessor no âmbito de sua família durante sua infância, trajetória junto a família, faz com que as experiências adquiridas ao longo dos anos sejam vivenciadas na propriedade. Esse caminho ao lado do proprietário, é considerado fundamental para sua efetiva inserção na propriedade, contribuindo para a sua aceitabilidade (BAYAD; BARBOT 2002; ANDRADE et al., 2017).

A liderança, segundo Charan (2008), pode ser considerada como a capacidade de dirigir, influenciar outras pessoas nas tomadas de decisões e a habilidade de liderar e motivar as demais pessoas que vivem na propriedade. Pode estar relacionada com a autonomia, visão estratégica que o sucessor adquire quando começa a participar gradativamente das atividades desenvolvidas na propriedade (BAYAD; BARBOT, 2002).

O conhecimento de novas técnicas e manuseios das atividades desenvolvidas na propriedade podem facilitar o sucessor em seus processos de liderança, garantindo a manutenção futura da propriedade familiar e o legado para novas gerações (BAYAD; BARBOT 2002, CHARAN, 2008). Os futuros herdeiros e líderes das propriedades rurais, independentemente do tamanho devem ter persistência, paciência, respeito, humildade para que possam ser verdadeiros sucessores desses empreendimentos, dando continuidade aos trabalhos da família (ANDRADE et al., 2017).

Decididamente a legitimidade trata-se de um fenômeno que envolve o reconhecimento do sucessor, tanto pelo proprietário, como por componentes da família, vizinhos, amigos e empresários fornecedores dos insumos. A aceitabilidade, credibilidade são fatores que conduzem este acontecimento, legitimando o sucessor, na medida em que o mesmo passa a confiar em si mesmo e ter a confiança nos familiares (BORGES; LIMA, 2012).

Nesse sentido, a construção da credibilidade está associada a um processo de educação, experiência e conhecimento adquirido no dia a dia das atividades que envolve a socialização prévia do sucessor no âmbito da propriedade (QUEIROZ, 2008). Esse procedimento, envolve o reconhecimento de competências técnicas e relacionais, que o sucessor deve obter ao assumir responsabilidades no âmbito familiar (ANDRADE et al., 2017).

Pelo que foi tratado, os fatores e elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial em propriedades familiares, podem representar uma construção de elementos que fortalecem uma transmissão de sucessão. Portanto, essas denominações surgiram com a aproximação que aconteceu entre o proprietário e o sucessor das propriedades em estudos.

### 3.2.1 SUCESSÃO FAMILIAR E RURAL

No intuito de compreender o processo de sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite, verifica-se que grande parte da literatura que versa sobre o tema está relacionada à área da Administração, discutindo sobre como proceder de forma harmônica a transferência da gestão ao sucessor.

No Brasil, de acordo com os dados do IBGE (2017), mais de 90% das empresas existentes são empresas familiares, que estão presentes nos mais diversos ramos da economia. Ricca (2016 p. 01), com base nos dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) e do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) reitera que as empresas familiares representam “65% do PIB e 75% da força de trabalho” e que “[...] pesquisas apontam que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e 5 chegam à terceira geração”.

A empresa familiar estudada por Andrade; Rezende; Rezende (2003), considera que a “sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador” (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003, p. 951).

Para Longenecker, Moore; Petty (1997) a empresa familiar representa-se pelo envolvimento de dois ou mais integrantes de uma única família no desenvolvimento das atividades da empresa. Por sua vez,

Adachi (2006) afirma que a empresa familiar é uma organização na qual “uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão e participam da gestão” (ADACHI, 2006, p.18). Em outras palavras, a empresa familiar define-se pela figura de um fundador e a integração dos familiares no desenvolvimento das atividades e da gestão, sendo possível a passagem da liderança empresarial a um herdeiro.

A ausência de conhecimento por parte dos herdeiros na linha sucessória, os atritos entre os herdeiros, a forma conservadora nas tomadas de decisões por parte do sucedido, bem como a falta de clareza nos objetivos de uma propriedade rural no curto, médio e longo prazo, são desafios encontrados nas unidades produtoras de leite no momento de transferir a propriedade de uma geração à outra (OLIVEIRA, 2006). Para Leone (2005) é essencial que a sucessão familiar aconteça no momento em que a geração que está no comando da propriedade, transfira para a próxima geração, a responsabilidade, o controle do empreendimento familiar, permitindo que os desafios sejam superados (LEONE, 2005).

O processo de sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade das atividades em uma propriedade rural, empresa ou qualquer segmento familiar e está diretamente relacionado aos integrantes da família. Portanto, Leone (2005), considera que seja realizado um planejamento da sucessão, que o sucessor seja preparado, e o sucedido apresente clareza nesse processo, informando aos membros familiares como ocorrerá a escolha do sucessor. Complementando essa discussão, Costa; Luz (2003), defendem que é importante ter um grande cuidado com o processo de sucessão, para não comprometer a sobrevivência da empresa familiar.

O envolvimento e permanência dos sucessores na propriedade familiar, pode ser prejudicada pelos sucessores quando os mesmos não possuem a mesma dedicação que os fundadores puseram a propriedade (LEONE, 2005). De acordo com Lank (2003) e Oliveira (2006) a desistência por despreparo e má conduta dos afazeres da propriedade, faz com que em média apenas 10% dos casos de sucessão permaneçam no comando dos descendentes até a terceira geração, sendo na maioria dos casos vendidas ainda na primeira geração.

Em consequência, Oliveira (2006) afirma que esse fato ocorre principalmente pela disputa entre os familiares para assumir a gestão da empresa, motivados pela ausência do planejamento de sucessão. Dessa forma, torna-se evidente que o fundador, proprietária da unidade de produção, tenha a preocupação em criar um planejamento do processo de sucessão, preparando o futuro gestor e os demais familiares, evitando o conflito.

Como definido por Grzybovski (2002) o processo de sucessão pode sofrer intervenções negativas, devido algum conflito familiar, podendo também, em outros processos ocorrer de forma harmônica. Sendo importante que:

[...] o sucessor reconheça o momento certo em que precisa começar a se afastar da empresa e delegar funções aos membros familiares. Pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concebe espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta (ANDRADE; REZENDE; REZENDE, 2003, p. 954).

De acordo com Andrade; Rezende; Rezende (2003) e Grzybovski (2002), ao transmitir toda a história da propriedade ao sucessor, o sucedido acredita que o sentimento difundido por ele, seja mantido durante a existência da unidade de produção. Esse sentimento de preservação e consolidação dos valores e crenças, por meio do fundador ocorre quando a um planejamento do processo de sucessão na propriedade, sendo ele para um sucessor ou demais integrantes da família.

Na ausência de um planejamento do processo de sucessão familiar as empresas como dito por Andrade; Rezende; Rezende (2003), Grzybovski (2002), Oliveira (2006) sofrem por conflitos. Nesse sentido, Lank (2001) afirma que diferente de qualquer outra empresa, as propriedades familiares se deparam com conflitos específicos que deixam transparecer toda a relação, como a rivalidade entre os irmãos, não conseguindo atrair sucessores competentes e motivados, segurando a passagem da administração da empresa para o sucessor, agravados pela fragilidade nas regras e normas estabelecidas na propriedade.

Os conflitos que ocorrem nas propriedades familiares originam-se conforme Oliveira (2006) pelo fundador da unidade de produção. Essas confusões podem surgir muitas vezes, pela imposição de regras, decisões que são centradas no proprietário, que é detentor do poder e que, impõe um padrão de normas aos integrantes da família (GRZYBOVSKI, 2002). Para que os conflitos sejam amenizados e a passagem da responsabilidade e controle da propriedade seja realizada de forma eficiente o proprietário deve planejar em conjunto com o filho a melhor maneira de delegar essa função.

Nessa mesma linha, Vidigal (1996) contribui em seus estudos dizendo que o planejamento de sucessão familiar, deveria ter no mínimo quatro características para que seja trabalhado de maneira eficiente. A primeira delas é o “conhecimento”, isso se refere ao quanto o sucessor

sabe relacionar a atividade desenvolvida ao mercado, as ferramentas usadas para o trabalho, técnicas utilizadas para manejo, tipo de insumos entre outras. Em segundo é o “conhecimento da produção” da propriedade, a matéria prima utilizada e os insumos que são comercializados. Por terceiro é a “competência de liderar”, conseguir que os colaboradores, familiares desenvolvam as suas atividades com motivação, inspirados e trabalhem em equipe. E como quarta característica é o “autoconhecimento”, onde o sucessor deve conhecer as suas forças e fraquezas.

Após compreender as características necessárias para planejar o sucessor em conjunto com o proprietário, deve prestar atenção nas áreas financeira, produção e estratégicas da propriedade. Esse acompanhamento, permitirá que o sucessor observe como é realizado as finanças da propriedade e partir delas reorganize conforme seus preceitos.

Para finalizar, a sucessão em propriedades familiares é um processo que necessita de um acompanhamento do proprietário ao sucessor. Esse cortejo, deve ocorrer de forma harmônica e planejada para que a condução da propriedade seja realizada de forma natural e tranquila.

### 3.3 MERCANTILIZAÇÃO NA PECUÁRIA LEITEIRA

As propriedades produtoras de leite que estão inseridas no território através da produção/reprodução do capital, da geração da mais-valia e da reprodução do trabalho humano modificam e transformam o território em um espaço onde o capital intensifica a industrialização das atividades agrícolas e permite a apropriação da renda da terra (OLIVEIRA, 2007).

Para compreender a intensificação que vem ocorrendo na produção, trabalho e renda dos produtores de leite, é necessário compreender o processo de circulação da produção que ocorrem entre as propriedades. Esse processo leva aos produtores a exercer diferentes formas de desenvolver o trabalho na propriedade, novas linhas de produção e a partir destas obter diferentes rendas na propriedade.

Nesse sentido, o que parece ter contribuído para esta intensificação foi a crescente mercantilização. Essa crescente integração ao mercado, acabou levando as decisões "para fora da porteira", aumentando a integração dos agricultores à sociedade capitalista (PLEIN; FILIPPI, 2011). A intensificação no processo de trabalho, segundo Ploeg (1992), modificou a

forma de trabalhar na propriedade, envolvendo os produtores cada vez mais ao mercado e permitindo que o mercado conduza o processo produtivo.

Por conseguinte, a dinâmica do desenvolvimento quem vem sendo discutida, tem demonstrando uma relação próxima as condições impostas pelo modo de produção capitalista. Essa dinâmica, tenta contornar tal restrição e encontra no modo de produção capitalista um novo meio de expansão, que é o de explorar novos mercados, principalmente em relação aos meios de produção (como mão de obra e recursos naturais) em troca de capital. Isto, por si só, influenciou e modificou a formação dos territórios.

Essa produção para o mercado foi modificando a forma como os produtores ofertavam seus produtos para o mercado. Essa alteração, também era notável a “jusante” fora da propriedade, imbricada nos fatores de produção. A expressão mais clara disso provém dos diversos insumos adquiridos para que a produção se concretize (compra de adubos, sementes, produtos diversos utilizados na higienização da ordenha, créditos bancários/financiamentos), os pacotes de tecnologias consumidos para facilitar o dia a dia do produtor (genética, ordenha mecanizada, robotizada, máquinas, infraestrutura, empresas produtoras de insumos) e a interação venda do leite para o mercado (diversidades de indústrias).

Para Ploeg (1992), a heterogeneidade encontrada no meio rural pode ser compreendida a partir de uma análise mais aprofundada do processo de mercantilização da agricultura. O autor assume que a mercantilização é a passagem da forma de valor de uso de um bem material para a forma de valor de troca, fazendo com que o processo de organização do trabalho passe a ser orientado para o mercado. Ou seja, podem ocorrer variações desde uma forma de agricultura completamente dependente do mercado, ao extremo de um estilo de agricultura com uma autonomia significativa em relação ao mercado (PLOEG, 1992).

Nessa mesma linha, além da característica da não-uniformidade, ainda existem diferentes graus de intensidade de mercantilização, que podem variar entre dois extremos. Conforme Ploeg (1992), os diferentes graus de mercantilização resultam e também são resultados de diferentes estilos de gestão, diferentes formas de como se estruturam as relações de trabalho e as atividades produtivas, no interior das unidades produtivas agrícolas. O grau de mercantilização e as diferenças básicas podem ser observadas no Quadro 1 abaixo conforme o modelo de produção.

Quadro 1 - Panorama das diferenças básicas entre os modos de produção familiar e empresarial

<b>Modo de Produção Familiar</b>	<b>Modo de Produção Empresarial</b>
Co-produção e co-evolução são centrais - sustentabilidade ambiental.	Desconexão em relação a natureza (artificialização de processos).
Reduzido grau de mercantilização da produção.	Elevado grau de mercantilização e dependência em relação ao mercado.
Tecnologias artesanais e trabalho qualificado.	Tecnologias mecânicas e empreendedorismo.
Herança histórica e cultural – continuidade e sucessão.	Rupturas entre passado, presente e futuro – racionalidade.
Intensificação contínua na qualidade e quantidade do trabalho familiar.	Produção em escala – substituição homem x tecnologia – modelo fordista.
Riqueza social crescente.	Concentração da riqueza.
Voltado para o mercado regional.	Voltado para o mercado externo a região ou para exportação.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Ploeg (2015, p.32).

Esse conjunto de argumentos que estão compostos em cada modo de produção podem ser diferenciados segundo Ploeg (2015) em dois modos de produção. O primeiro modo de produção familiar, tem uma lógica diferenciada de desenvolvimento produtivo e de integração com o mercado e, a segundo modo produção empresarial, que estabelece uma lógica de mercado mais intensiva, com aportes de capital e de implementação de pacotes tecnológicos.

Este processo de modernização implicou em uma maior escala de produção, interferindo diretamente na forma de cultivo dos produtores e na maneira como era conduzido o trabalho na propriedade. Esses movimentos foram difundidos pela incorporação de novas tecnologias, redução da intensificação do trabalho nas propriedades e pela necessidade de integração ao mercado. Tais características produziram um “abrupto e multifacetado processo de mercantilização” da produção (PLOEG, 2015, p.18).

A mercantilização se configura como um processo em que o “capitalismo exerce forças de ‘fora’ sobre os agricultores [...], mas nela também existem espaços de manobra em que os agricultores estabelecem suas formas de resistência” (Neske 2009, p.135). Essas forças, interferem nos processos de produção, tencionando o ambiente de trabalho dos produtores e oferecendo mais ou menos autonomia em relação ao desempenho das atividades produtivas.

Estas diferentes formas de integração e de inter-relações com mercado são evidenciadas nos trabalhos de Ploeg (1993, 2003 e 2008), Long (2001), Long e Ploeg (2011) e Conterato et al. (2011). Para Neske (2009, p. 136), “a mercantilização não se constitui como um processo de via única responsável por determinar a estrutura e funcionamento da agricultura, mas nela existem espaços nos quais diferentes estilos de agricultura [...] são possíveis”.

[...] Long e Ploeg (2011) demonstram [...] que as formas familiares possuem um conjunto de racionalidades e estruturas internas de organização e funcionamento que permitem a essas famílias estabelecer relações de proximidade e distanciamento dos mercados [...]. Para Ploeg (1993), esses agricultores encontram-se em ambientes marcados por uma mercantilização multinível e com distintos graus de mercantilização da exploração agrícola. Ou seja, os agricultores podem mercantilizar diferentes etapas de processo de produção e se concentrar em diferentes graus de mercantilização (NESKE, 2009, p.136).

Estes diferentes graus de mercantilização repercutem sobre a formas de produção dos agricultores de leite, e podem estar mais ou menos aprofundadas no desempenho de suas atividades (tecnologia, comercialização, técnicas e processos, sustentabilidade, manejo, genética...). O grau mercantil, de integração ou de dependência com o mercado, dependerá das distintas construções históricas, sociais, econômicas, culturais, geográficas e ambientais de cada território e, de cada empreendimento agrícola. Nesta perspectiva, Neske (2009, p.136), considera que “é possível encontrar diferentes estilos de agricultura (ou diferentes estilos de ordenamento) que são diferentes modos como os agricultores ordenam a sua relação com a produção e os mercados”.

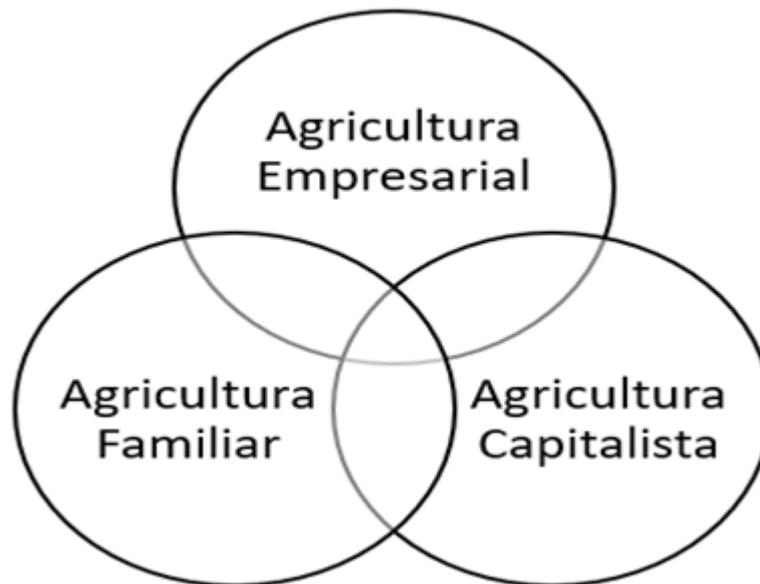
### 3.3.1 MERCANTILIZAÇÃO E OS DIFERENTES TIPOS DE AGRICULTURA

O maior grau de mercantilização das explorações agrícolas é proporcional a escala de produção, produtos e serviços mercantilizados que entram no processo produtivo. De acordo com Ploeg (2016), quanto mais o capitalismo se desenvolve na agricultura, mais aumenta a diferença qualitativa entre a técnica da grande e da pequena exploração.

Embora o capital coordene o ritmo e a direção da mercantilização, os agricultores jogam um papel ativo, ampliando, aprofundando, transformando e resistindo ao curso de uma inserção subordinada ao mercado. Os agricultores usam a maleabilidade do processo de produção e o espaço de manobra contido nos mercados e tecnologia, para construir novas respostas congruentes para o projeto dominante de modernização (PLOEG, 2003).

Os diferentes tipos de agricultura que estão presentes nas propriedades produtoras de leite estão interligados e podem ser apresentados da seguinte maneira: Agricultura Familiar; Agricultura Empresarial e Agricultura Capitalista. Deste modo, é possível através da Figura 4 abaixo, compreender a forma como cada uma interage e está interligada.

Figura 4 - Diferentes tipos de agricultura, porém interligados



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Ploeg (2008, p.19).

A agricultura do tipo familiar presente nas propriedades produtoras de leite, baseia-se fundamentalmente em mão de obra familiar, sua produção é praticamente para o sustento da família e o excedente é destinado para o mercado. Este tipo de produtor de leite, está sofrendo pressões que podem interferir nos processos de trabalho e na forma como são desenvolvidas as atividades dentro da unidade de produção. O aumento da sua dependência em relação à indústria, pode provocar o seu afastamento e até mesmo a exclusão da atividade caso não seja administrado de forma apropriada (PLOEG, 2008).

A agricultura do tipo empresarial presente nas propriedades de leite, é essencialmente (embora não exclusivamente), baseada em capital financeiro, produção altamente especializada e completamente orientada para o mercado. Esses produtores, tornam-se ativamente dependentes dos mercados, mas em especial do mercado de insumos (PLOEG, 2008).

A interligação entre agricultura familiar e empresarial provem dos programas governamentais, que intensificam e favorecem a modernização implicando em uma industrialização parcial do processo de

trabalho dentro das unidades de produção. Esse incentivo, potencializa a propriedade, fazendo que a mesma busque novas tecnologias, insumos e adapte novos processos de trabalho. O que é possível perceber que uma propriedade mais mercantil não significa menos familiar.

A agricultura do tipo capitalista presente nas propriedades produtoras de leite, está emergindo em um modelo agroexportador. Esse modelo utiliza mão de obra exclusivamente baseada em trabalhadores assalariados, sua produção é voltada para a maximização do lucro e engloba um percentual pequeno de propriedades produtoras de leite (PLOEG, 2008).

A principal diferença entre estes três grupos reside segundo Ploeg (2008), na escala em que são aplicados.

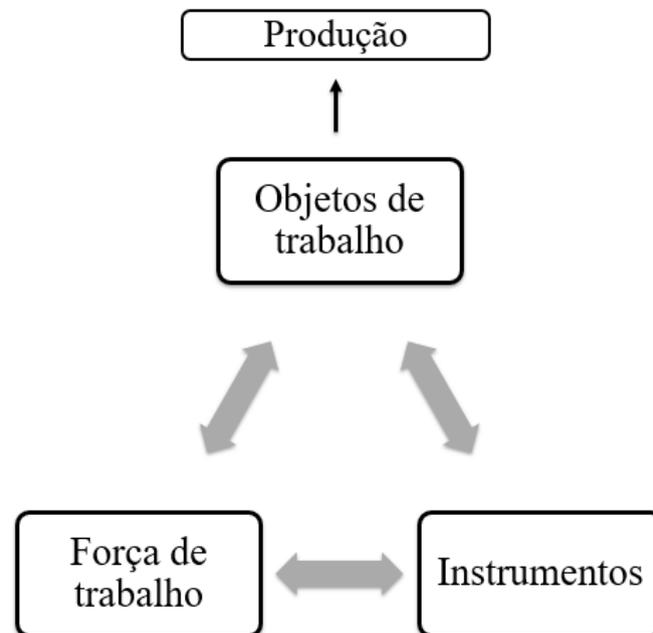
[...] Assim, a agricultura familiar representaria as unidades de produção pequenas e vulneráveis, cuja relevância é de importância secundária. No lado oposto, estaria a agricultura capitalista: vasta, forte e importante, pelo menos é essa a ideia que se generaliza. A situação intermediária seria representada pela agricultura empresarial, está se movimentando na escala entre unidades pequenas e unidades grandes. Se os agricultores empresariais tiverem sucesso, eles poderão, tal como alguns defendem, atingir os níveis dos agricultores capitalistas, e é precisamente isso que alguns deles sonha alcançar (PLOEG, 2008, p.18).

Os diferentes tipos de agricultura presente nas propriedades de leite, podem ser identificados quando se observa os diferentes modos de produção, tecnologias, mão de obra e relações com o mercado. Esses tipos, podem demonstrar que não necessariamente a mercantilização representa um fator negativo ao desenvolvimento rural, uma vez que, dependendo do nível em que este processo se desenvolve, pode resultar em maior espaço de manobra para os agricultores criarem alternativas de diversificação em suas propriedades. Deste modo, é preciso pensar a agricultura familiar dentro do sistema capitalista.

### 3.3.2 A MERCANTILIZAÇÃO E SINCRONIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO E PRODUÇÃO

Os conjuntos de elementos que interagem nos processos de trabalhos dos produtores de leite, estão inseridos na Figura 5, conforme Ploeg (2016). Essas informações, introduzem pequenas mudanças e às vezes, mudanças mais significativas nos processos de produção dos produtores de leite.

Figura 5 - Processos de trabalho inseridos nas propriedades de leite



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Ploeg (2016, p.114).

Para compreender as características dos produtores de leite em seus ambientes de trabalho é necessário conhecer os objetos de trabalho que fazem parte da propriedade. Nesse caso é necessário conhecer a terra, tipos de animais, tecnologias que estão presentes na propriedade (PLOEG, 2016).

A força de trabalho pode assumir diferentes forma em cada estilo de propriedade em estudo. Deste modo, os agentes (homens, mulheres, filhos, funcionários), que participam do processo de produção, representam a força de trabalho que se encontra presente no dia a dia das atividades da propriedade (PLOEG, 2016).

O movimento que ocorre dentro das propriedades, requer o uso de instrumentos e ferramentas para facilitar e aperfeiçoar o processo de trabalho. A diversidade de instrumentos presentes em cada estilo de propriedade, contribui para o desenvolvimento e organização das atividades (PLOEG, 2016).

Conforme estudos realizados por Ploeg (2016), é possível perceber entre os produtores de leite, combinações entre a força de trabalho, instrumentos e objetos de trabalho. Essas combinações dependem das relações sociais de produção desses produtores, sendo que tais relações estruturam o processo de trabalho, fazem com que ocorra a distribuição da riqueza que podem variar conforme as relações entre indústrias, gênero, tecnologias e tipos de produtores.

A quantidade de valor gerado por objeto de trabalho (rendimento) em uma propriedade produtora de leite segundo Ploeg (2016) é compreendida pelo nível de intensidade que a mesma apresenta em sua unidade de produção. Quanto maior a produção por objeto de trabalho (maior quantidade de leite por vaca), maior a intensidade que a propriedade apresenta em mercantilização. Essa intensificação refere-se ao aumento de rendimentos apresentados e a forma como são alcançados.

As propriedades apresentam rendimentos variáveis, que são possíveis de serem analisados, a partir da intensidade da força de trabalho e do número de objetos de trabalho que cada unidade de produção oferece. Esse número pode ser observado pela quantidade de terra que a propriedade dispõe, número de vacas em lactação, instrumentos usados, genética, quantidade de mão de obra presente, gestão da propriedade, sucessão familiar, mercado consumidor e as relações sociais presentes.

A interrelação entre as propriedades produtoras de leite, está presente nas diferentes escalas (diz respeito ao número de objetos de trabalho, animais, terra) e estilos de agricultura (empresarial, capitalista e familiar). A intensidade (se refere a produção por objeto de trabalho) que cada uma dispõe, pode ser observada nas diferentes trajetórias de desenvolvimento apresentada em cada unidade de produção e em seus mecanismos de intensificação (PLOEG, 2016).

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada, tem como intuito proporcionar a busca pela construção do conhecimento. Essa investigação, demanda uma criatividade do pesquisador em associar os métodos, técnicas, instrumentos aos conceitos e hipóteses do estudo. Neste sentido, a pesquisa pode ser classificada, quanto a sua natureza, quanto aos seus objetivos, quanto aos seus procedimentos técnicos e quanto ao seu plano de coleta de dados. A pesquisa metodológica segundo Vergara (2004), é considerada como um estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.

O estudo metodológico foi organizado da seguinte maneira: apresenta a classificação da pesquisa, o universo amostral, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos metodológicos de coleta, análise e interpretação dos dados e a sistematização do estudo.

## 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com relação às escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes categorias que integram a pesquisa: classificação quanto a abordagem da pesquisa, classificação quanto aos objetivos e classificação quanto aos procedimentos técnicos.

### 4.1.1 QUANTO A ABORDAGEM

A técnica de análise de dados utilizada no estudo foi predominantemente qualitativa, com algumas análises quantitativas. A análise quantitativa, corresponde às etapas posteriores às técnicas de coleta de dados e a partir das respostas dos produtores, de acordo com as características a serem investigadas, gerando um novo conjunto de categorias de análise, que deverão possibilitar interpretações mais precisas em relação ao estudo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Portanto, a abordagem de cunho qualitativo e quantitativo que foi desenvolvida neste estudo, trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto (TRIVIÑOS, 1987). O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

O aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, pode perceber a individualidade dos produtores de leite e os significados múltiplos. Para Gil (2002), o uso dessa abordagem envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos produtores familiares de leite pesquisados.

### 4.1.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser estudada. Uma pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos, ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes.

Deste modo, esta pesquisa se propõe a um estudo exploratório, que, segundo Gil (2002) e Cervo; Bervian (1996) consiste em uma etapa primária de uma investigação futura mais ampla, trazendo informações e reflexões que possam subsidiar posteriores passos da pesquisa. A pesquisa de caráter exploratório pode incluir: referencial bibliográfico, levantamentos de dados em fontes secundárias, pesquisa de campo, entrevistas semiestruturadas buscando experiências, observação informal, e outros procedimentos (GIL, 2002). A ideia de realizar um estudo exploratório é justificada à medida que proporciona maior familiaridade com o problema apresentado, buscando torná-lo mais explícito, realizada quando o tema é pouco explorado tendo como propósito geral identificar como o processo de mercantilização da atividade leiteira pode influenciar na sucessão familiar rural dos produtores de leite do município de Ijuí/RS.

Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste sentido, o estudo pretende descrever características e peculiaridades da cadeia produtiva do leite, mais precisamente do município de Ijuí/RS, identificando constructos e variáveis, em termos de trajetória, expansão da cadeia produtiva do leite, sucessão familiar na atividade leiteira, mercantilização nas propriedades produtoras de leiteira no município de Ijuí/RS.

Para complementar Triviños (1987, p.110), salienta que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

As entrevistas foram direcionadas de acordo com Gehlen (2000), quanto aos Tipos Ideais de produtores de leite no Estado do RS. Este modelo, reforçado em pesquisas posteriores (WAGNER; GEHLEN; WIEST, 2004), e com abordagem das interrelações entre grupos e processos de Ploeg (2008), e sucessão familiar Abramovay (1998), compendiou três tipos ideais de produtores, os quais serão referência para o estudo, adotando-se a seguinte denominação: Produtores Familiares de Leite (Tradicionais); Produtores Familiares de Leite em transição (Empresarias); Produtores de Leite Familiares Modernos (Capitalistas/empreendedores).

A tipologia estabelecida, caracterizada no Quadro 2, permite a construção de cenários nos quais se encontram as unidades de produção. Campos (2003) explica que a construção de uma tipologia para uma unidade de análise, consiste no objetivo declarado de tentar simplificar a heterogeneidade através da identificação de grupos, ou seja, tipos que apresentam potencialidades e restrições

similares em relação a um ou mais fatores selecionados. Além de adotar a tipologia dos tipos ideais de produtores de leite, a pesquisa direcionou entre as propriedades que fazem parte desta tipologia, os produtores que possui uma transferência de sucessão de “proprietário” pai para “sucessor” filho (a).

Quadro 2 - Tipologia utilizada pra identificar os produtores de leite familiares em sucessão

<b>Produtor Familiar de Leite do Tipo (Tradicional)</b>	<b>Produtor Familiar de Leite em transição do Tipo (Empresarial)</b>	<b>Produtor Familiar de Leite Moderno do Tipo (Capitalista/empreendedor)</b>
1) Produtor consolidado, ou seja, tem um tempo de regularidade mínimo (20 anos na atividade); Sua produtividade está de acordo com o padrão tradicional (dentro de sua região); Produção diária de leite até 500 litros.	1) Produtor está em consolidação, ou seja, tem um tempo de regularidade mínimo (20 anos); mas ainda não se identifica completamente como produtor moderno e nem adota completamente esta racionalidade; sua produtividade não está de acordo com o padrão moderno (dentro de sua região); Produção diária de 501 litros a 1000 litros de leite	1) Produtor consolidado, ou seja, tem um tempo de regularidade mínimo (20 anos); identifica-se e tem uma racionalidade de produtor de leite moderno; sua produtividade está de acordo com o padrão moderno (dentro de sua região); Produção diária de mais de 1001 litros de leite.
2) A produção do leite está se tornando estratégica; utiliza a força de trabalho totalmente na atividade, o reinvestimento dos rendimentos da propriedade é destinado para sua subsistência.	2) A produção do leite está se tornando estratégica; a força de trabalho principal está cada vez mais envolvida com esta atividade produtiva; a organização sistêmica da propriedade está se reorganizando em torno da produção do leite; o reinvestimento dos rendimentos se dá cada vez mais nesta atividade da propriedade, mas ainda não é o principal.	2) A produção do leite é estratégica; utiliza a principal força de trabalho e esta ocupa-se na maior parte do tempo de trabalho com a produção do leite; na organização sistêmica da propriedade prioriza-se a produção do leite; o reinvestimento dos rendimentos se dá nesta atividade da propriedade;

<p>3) No padrão tecnológico deste produtor; os animais não são especializados na produção de leite. Os equipamentos utilizados e suas instalações quando existem; são precários; a força de trabalho utilizada orienta-se por métodos tradicionais na produção de leite, a alimentação não é balanceada e na maior parte do tempo é precária.</p>	<p>3) No padrão tecnológico deste produtor; os animais são mestiços ainda não especializados na produção de leite. Os equipamentos utilizados e suas instalações ainda são precários, mas eles procuram na medida do possível adotar as especificações dos laticínios; a força de trabalho utilizada está se qualificando para a produção de leite. Está procurando fazer um balanceamento e controle da alimentação conforme as necessidades percebidas pelo produtor.</p>	<p>3) No padrão tecnológico deste produtor, os animais são especializados na produção de leite (raças puras). Os equipamentos utilizados e suas instalações seguem as especificações dos laticínios; a força de trabalho utilizada é qualificada para a produção de leite, a alimentação do animal é balanceada e controlada de acordo com critérios especificados no pacote tecnológico (da agroindústria) e recursos externos, se preocupando muito mais com a produção do que com o equilíbrio energético da propriedade.</p>
<p>4) O sucessor está começando a desenvolver atividades diferenciadas na propriedade, para tentar se manter na atividade e buscar uma maior comodidade para desenvolver as atividades.</p>	<p>4) O sucessor está começando a desenvolver atividades diferenciadas na propriedade com o consentimento do proprietário.</p>	<p>4) O sucessor tem total liberdade para desenvolver atividades diferenciadas na propriedade, mas ainda depende do consentimento do proprietário para fazer grandes mudanças.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em ABRAMOVAY (1998); PLOEG (2008); WAGNER; GEHLEN; WIEST (2004).

#### 4.1.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Quanto a definição aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa de campo. Pesquisa de campo é a observação de fatos e fenômenos, na coleta de dados em relação aos indicadores que se pretende analisar. Neste estudo foram realizadas entrevistas semiestruturada com perguntas abertas e fechadas para atender os objetivos propostos, conforme questionários expostos no Apêndice A, B e C.

A pesquisa de campo tem como intuito conseguir informações relacionadas ao problema de pesquisa, para o qual se procura uma resposta, ou a uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos (LAKATOS; MARCONI, 2001). Esses elementos permitem uma compreensão da realidade vivenciada no objeto de pesquisa, tendo como objetivo analisar e compreender vários aspectos da sociedade.

A entrevista é uma técnica que permite o contato entre entrevistado e entrevistador. Ela oferece maior flexibilidade para o pesquisador, podendo o entrevistador formular, modificar ou acrescentar perguntas para o melhor entendimento do entrevistado e também chegar a uma resposta mais definida (LAKATOS; MARCONI, 2001). O entrevistador tem a oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista, além de obter dados relevantes e mais precisos em relação ao objetivo estudado.

As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2018, de forma semiestruturada, desenvolvidas a partir de uma sequência de perguntas baseadas nos tópicos a serem abordados para responder os objetivos específicos e nos autores consultados no referencial teórico. As entrevistas foram desenvolvidas diretamente com os “proprietários” pais e com os “sucessores” filhos que são os donos das propriedades produtoras de leite que fazem parte do estudo (Apêndice A, B e C).

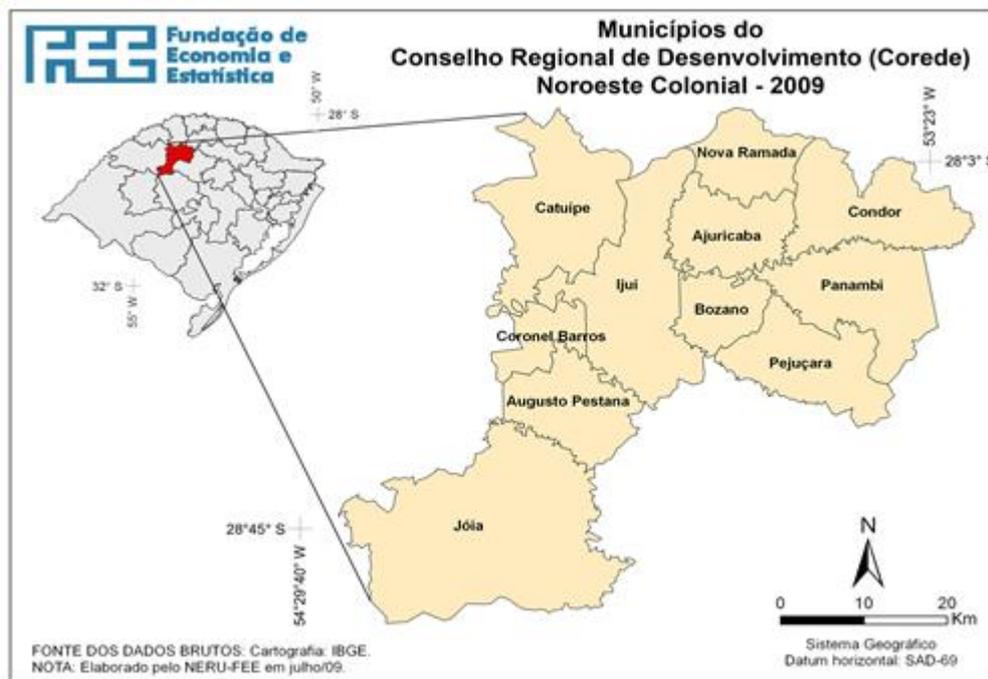
#### 4.2 UNIVERSO AMOSTRAL E SUJEITOS DA PESQUISA

O universo amostral da pesquisa faz parte do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Noroeste Colonial, no qual o município de Ijuí, objeto de estudo, é considerado a capital regional entre os municípios do COREDE.

O COREDE Noroeste Colonial foi criado em 1991, e é composto por onze municípios: Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara. Dentre eles, Ijuí se destaca como sendo a Capital Regional, e os demais municípios classificados como Centros Locais, como por exemplo, Panambi, que desponta como principal centro da Indústria de Transformação regional, devido ao crescimento do segmento de máquinas e equipamentos.

Cabe destacar, que o COREDE Noroeste Colonial possui uma estrutura agropecuária voltada à criação de bovinos de corte e de leite e ao cultivo de grãos. A Indústria possui vinculação com o setor primário, destacando-se a produção de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária e os laticínios. Sendo assim, a economia da região como um todo depende do desempenho da agropecuária, sofrendo impactos com a queda dos preços do leite e dos produtos agrícolas. A região em estudo se destaca por apresentar bons indicadores de Educação, e concentrar Instituições de Ensino Superior. Possui um alto dinamismo na agropecuária e é considerado um centro de desenvolvimento regional. Na Figura 6 é possível observar os 11 municípios pertencentes a este COREDE, conforme imagem ilustrativa abaixo.

Figura 6 - COREDE Noroeste Colonial e seus municípios abrangentes



Fonte: FEE, 2009

Para este estudo, os entrevistados que fizeram parte do universo amostral da pesquisa são os “proprietários” pais produtores de leite e os “sucessores” filhos(a) que desenvolvem atividades na propriedade e que estão integrados na tipologia adotada. As propriedades que fizeram parte da pesquisa, foram identificadas através de uma conversa com os extensionistas da EMATER regional de Ijuí/RS. Nesta conversa, foi levantado o tema da “sucessão familiar” e a partir dela foi questionado, se os mesmos saberiam informar onde encontraria as propriedades que se enquadravam na tipologia proposta e que estariam sendo conduzidas pelos seus sucessores. Através dos registros da EMATER foi possível contatar os produtores.

Os produtores participantes da pesquisa pertencem ao município de Ijuí/RS. A primeira propriedade visitada está situada no Distrito do Itaí, à 12 km do centro da cidade e nela desenvolvem atividades o proprietário (Pai), esposa (Mãe) e o sucessor (Filho). A segunda propriedade fica na Linha 4 Leste, à 8 km do centro do município e desenvolvem atividades o proprietário (Pai), esposa (Mãe) e a sucessora (Filha), que contribuíram para os estudos. A terceira localiza-se na Linha 2 Norte, à 15 km de Ijuí e, em meio aos colaboradores e membros da família, apenas o proprietário (Pai) e a sucessora (Filha) contribuíram para os questionamentos da pesquisa.

Para Vergara (2009), a população compreendida neste estudo amostral são os elementos ou pessoas a serem abordados a fim de que se consiga as informações e variáveis importantes para a construção do estudo. Desta forma, tem-se como desígnio buscar conectar todas as informações obtidas na pesquisa, que representem ao máximo a realidade da propriedade, como consequência proporcionando um estudo com dados e informações confiáveis, importantes tanto para o idealizador do trabalho como para a propriedade em estudo.

#### 4.3 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DA COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada diretamente com os proprietários e seus filhos, sucessores, produtores de leite. O pesquisador, foi até as propriedades participantes da pesquisa para conhecer e entrevistar os proprietários e seus sucessores envolvidos na atividade leiteira.

Para responder a questão de pesquisa e contemplar os objetivos específicos elencados foi necessário um aprofundamento do tema em estudo (livros, artigos, teses...) e uma aproximação (visitas nas propriedades para integra-se com os familiares) com os atores responsáveis pelas propriedades estudadas.

Para isso, foi elaborado um roteiro de questionamentos (Apêndice A, B e C) com perguntas fechadas e abertas aplicadas à família dos produtores de leite, proprietários e sucessores, pertencentes a tipologia adotada na região de estudo. Além disso, as entrevistas foram realizadas em separado, para que nenhum entrevistado pudesse influenciar nas respostas do outro.

Ainda em relação aos procedimentos de coleta e sistematização dos dados, foi analisado as informações disponibilizadas pela Fundação de Economia e Estatística (FEE), Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional (SEPLAN), Anuário da Pecuária Brasileira (ANUALPEC), Censo Agropecuário e Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM), ambos realizados e disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Portanto, a partir das informações obtidas pelos produtores de leite foi possível realizar uma radiografia da pecuária leiteira do COREDE Noroeste Colonial, em especial dos produtores de leite do município de Ijuí.

#### 4.4 MÉTODOS DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Elaborada à busca das informações, outra etapa fundamental é a análise e interpretação dos dados. A partir desta etapa foi realizado um encaminhamento em termos de resultado do estudo proposto. A

análise teve como escopo organizar e resumir os dados como forma de fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação teve como finalidade a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2002).

A partir da análise e interpretação dos dados da pesquisa foi realizado um quadro geral com variáveis sobre mercantilização e sucessão familiar. Neste quadro foi possível a partir das respostas agrupar as três propriedades pesquisadas conforme a tipologia seguida pelo estudo, compreender o modelo tridimensional de sucessão adotado em cada propriedade e os elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial que cada unidade de produção vem seguindo.

As informações coletadas permitiram que o acadêmico conhecesse um pouco do cotidiano da propriedade, como estavam sendo desenvolvido as atividades de gestão, intensidade da participação dos filhos nas atividades ligas ao leite, tecnologias empregadas, sucessões gerencial/patrimonial (níveis de confiança, liderança, aceitabilidade, credibilidade, legitimidade), entre outras atividades desenvolvidas. Essas informações, subtraídas através da entrevista possibilitou ao acadêmico, obter respostas que auxiliaram na análise da problemática apresentada e a partir dela obter retornos para compreensão do questionamento.

Além disso, para melhor ilustrar a forma almejada para que se alcançassem os objetivos específicos apresenta-se a seguir o Quadro 3, informando cada objetivo com sua respectiva metodologia.

Quadro 3 - Comparativo entre os objetivos específicos e a metodologia usada

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metodologia utilizada</b>
Estudar a trajetória da produção de leite na região do COREDE Noroeste Colonial, em especial o município de Ijuí/RS;	Através do referencial teórico coletado, informações das entrevistas, experiências adquiridas com o convívio com os produtores de leite.
Verificar a partir da tipologia estudada, qual a influência da sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite no município de Ijuí/RS;	Através da tipologia adotada (produtor de leite familiar do tipo “tradicional”; produtor de leite familiar em transição do tipo “empresarial”; produtor de leite familiar moderno do tipo “capitalista/empreendedor”), foi possível identificar entre a diversidade de produtores de leite existente no município, os produtores que possuem sucessão patrimonial/gerencial na propriedade: o Modelo tridimensional de sucessão(propriedade, proprietário e sucessor) contribuiu para a análise

	fortalecendo os fatores e elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial. Com base nas variáveis do processo de transmissão gerencial e patrimonial foi elaborado um quadro geral com os dados coletados.
Analisar o processo de mercantilização e suas repercussões nas relações sociais dos produtores familiares de leite;	Através do referencial teórico coletado, entrevistas e o modelo dos processos de trabalho inseridos nas propriedades de leite foi elaborado um quadro individual com os dados coletados em cada propriedade.
Propor a aproximação dos jovens com os projetos provindos das políticas públicas que contemplam a região.	Através do diálogo com os produtores foi reforçado a importância da participação da família em projetos existentes ligados a pecuária leiteira: Projeto Balde Cheio; Projeto Rede Leite; SENAR; SEBRAE; Consulta Popular; Programa Empreendedorismo do Jovem Rural (PEJR).

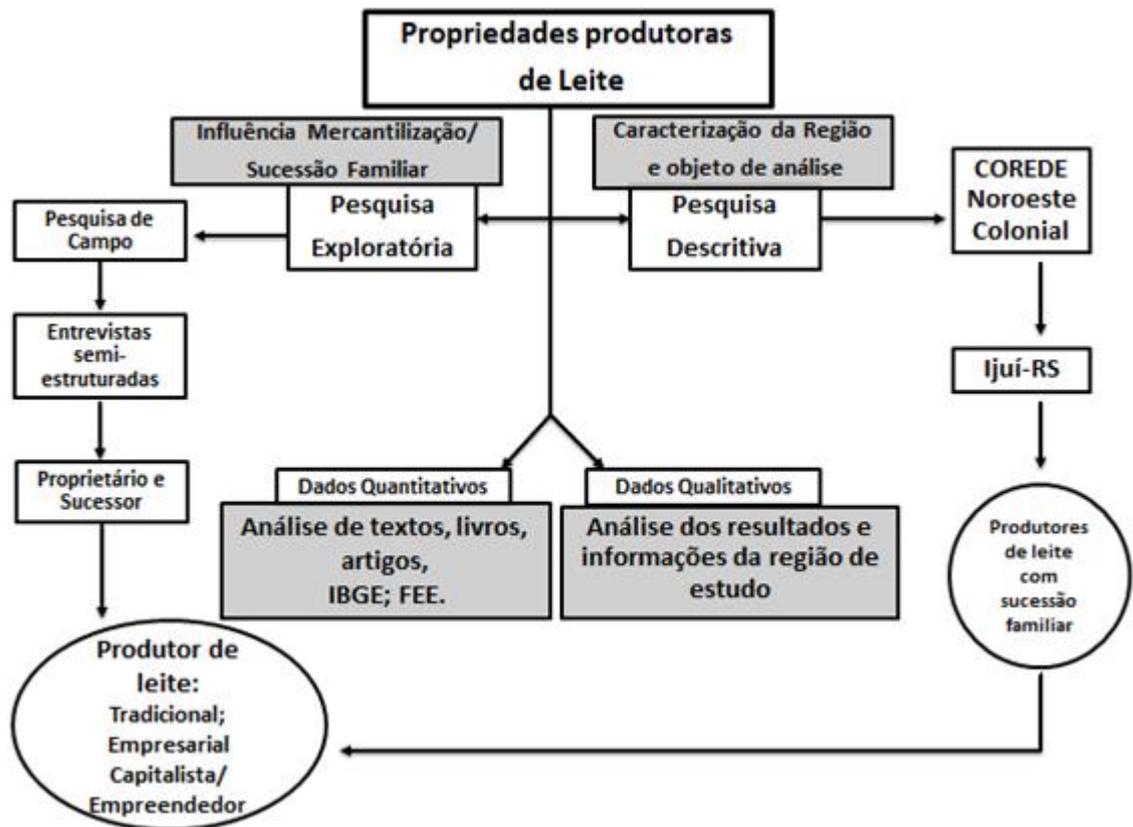
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

No quadro acima estão expostos os objetivos específicos e a metodologia utilizada neste estudo. A próxima etapa consiste na sistematização realizada na pesquisa.

#### 4.5 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO

A sistematização é mais do que organização de dados, é um conjunto de práticas e conceitos que propiciam a reflexão e a reelaboração do pensamento, a partir do conhecimento da realidade. Deste modo, sistematizar vai além do que relatar o que os produtores de leite exibem, mas sim requer relatório escrito e elaborado que forneça informações concisas e claras e que mostre como os objetivos da pesquisa foram alcançados e de que forma a metodologia será utilizada para se chegar aos resultados esperados. Deste modo a Figura 7, apresenta a metodologia proposta no projeto em estudo.

Figura 7 - Esquema metodológico desenvolvido na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

Este esquema permite que se observe, resumidamente, como foi estruturada a pesquisa realizada neste Trabalho de Conclusão do Curso (TCC).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da realização das entrevistas estabelecidas nos procedimentos metodológicos da pesquisa. Cabe ressaltar que essas entrevistas foram realizadas em três propriedades rurais produtoras de leite no município de Ijuí/RS, aplicadas tanto ao gestor da propriedade, quanto ao filho responsável pela continuação da atividade, caracterizando o processo de sucessão familiar.

Com o intuito de atender aos objetivos estabelecidos e responder o problema da pesquisa, o capítulo está dividido em seções, iniciando pela caracterização e estruturação das propriedades pesquisadas. Em seguida são apresentadas as características gerais dos produtores de leite com transmissão gerencial definida. A partir da análise e interpretação dos dados da pesquisa foi realizado um quadro geral com variáveis sobre mercantilização e sucessão familiar. Neste quadro, através da análise das respostas,

foi possível agrupar as três propriedades pesquisadas conforme a tipologia seguida pelo estudo, compreender o modelo tridimensional de sucessão adotado em cada propriedade e os elementos do processo de transmissão gerencial e patrimonial que cada unidade de produção vem seguindo.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE PESQUISADAS

As propriedades selecionadas foram visitadas para que o pesquisador pudesse realizar as entrevistas com o pai (proprietário) e o filho (sucessor). Ressalta-se que nas propriedades com mais de um filho optou-se por entrevistar o filho que assumiu as atividades, além disso, as entrevistas foram realizadas separadamente para evitar a influência nas respostas.

As propriedades rurais pesquisadas encontram-se localizadas no Interior do município de Ijuí/RS. São propriedades que vem desenvolvendo atividades na pecuária leiteira a mais de 20 anos e tem como sua principal fonte de renda a produção de leite, aposentadoria de alguns familiares e produção de grãos.

As unidades de produção que participaram do estudo podem ser diferenciadas a partir da tipologia adotada no estudo. A propriedade produtora de leite do tipo familiar, Tradicional (T), está localizada no Distrito do Itaí/RS, a propriedade produtora de leite do tipo familiar em Transição, Empresarial (E) está localizada na linha 4 leste e a propriedade produtora de leite do tipo familiar moderna, Capitalista/empreendedora (C) está localizada na linha 2 norte.

### 5.1.1 ESTRUTURA DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE

Conforme a Tabela 4, é possível identificar o tipo de mão de obra que está presente na propriedade, a intensificação nas atividades, o número de pessoas que desenvolvem algum tipo de trabalho na propriedade e a forma como a propriedade obtém renda.

Tabela 4 - Caracterização quanto a estrutura das propriedades produtoras de leite

<b>Propriedade</b>	<b>Mão de obra - Trabalho</b>	<b>Atividades</b>	<b>Número de pessoas que desenvolvem atividades na Propriedade</b>	<b>Renda da Propriedade</b>
<b>T</b>	Familiar	Leite	3	Aposentadoria + produção de leite
<b>E</b>	Familiar	Leite	3	Produção de leite
<b>C</b>	Familiar/ contratado	Leite/grãos	5	Aposentadoria + Produção de leite + Produção de outros cultivares

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

**A propriedade “T”**, possui três pessoas que de alguma forma realizam atividades na propriedade. O grupo familiar é composto pelo Pai, Mãe e o Filho, sendo o filho (sucessor) o que mais exerce atividades com a produção de leite e demais afazeres em sua propriedade. O pai (proprietário) e a mãe já estão aposentados e, eventualmente, quando o filho não se encontra na propriedade eles desempenham o trabalho na sua ausência. Os pais ganham uma renda mensal através de suas aposentadorias e o valor arrecado com a produção de leite fica para o filho. O excedente é destinado aos investimentos que estão sendo realizados na propriedade e para sua própria subsistência. A propriedade pode ser melhor compreendida conforme a Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Estrutura e equipamentos da Propriedade "T"



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

**A propriedade "E"** vem desempenhando o trabalho na unidade de produção de forma totalmente familiar, sendo que a única filha do casal é a sucessora do proprietário e demonstra uma admirável competência e dedicação nos afazeres. A filha tem ensino superior completo em química e desenvolvia atividades em empresas ligadas ao setor lácteo. Há 3 anos a filha afastou-se de seu trabalho e vem se dedicando exclusivamente as atividades da pecuária leiteira na sua propriedade. O pai e mãe também desenvolvem atividades diárias, sendo que o pai faz o serviço que exige maior esforço físico: tratar os animais com silagem, ração e feno. A mãe é responsável pela limpeza final do resfriador, sala de ordenha e demais afazeres domésticos e a filha, além de ajudar em todas as tarefas, assumiu a parte financeira, gestão e organizacional da propriedade. A renda provém da aposentadoria da mãe e da produção do leite, todos dependem do resultado da produção para pagar suas despesas e fazer novos investimentos necessários na propriedade. A propriedade encontra-se ilustrada na Figura 9 abaixo.

**Figura 1 - Estrutura e equipamentos da Propriedade “E”**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

**A propriedade “C”** é uma propriedade que possui um diferencial em sua estrutura, sendo que além de desenvolver o trabalho de forma familiar demanda de mão de obra contratada pra desempenhar atividades dentro da unidade de produção. Esta propriedade também tem a frente como sucessora uma mulher, que bravamente assumiu o controle da propriedade e vem gradativamente assumindo funções gerenciais, bem como aprendendo o funcionamento da propriedade como um todo. Seu pai (proprietário) encontrasse em uma idade mais avançada não podendo assumir todos os afazeres e compromissos da propriedade sozinho. Na propriedade desenvolvem atividades diariamente um casal que foi contratado exclusivamente para trabalhar com a produção de leite, um irmão que ajuda com o plantio e colheita, e a filha da sucessora que faz faculdade de veterinária e alguns turnos auxilia a mãe na propriedade. A renda da propriedade provém da produção de leite, produção de outros cultivares (soja, milho, trigo, aveia) e da aposentadoria do pai proprietário da unidade de produção. O valor arrecadado com a produtividade da propriedade é destinado ao pagamento do casal de funcionários, compra de insumos, pagamento dos financiamentos realizados, consumo da família e o excedente para reinvestir na propriedade. A propriedade pode ser melhor compreendida conforme a Figura 10 abaixo.

**Figura 2 - Estrutura e equipamentos da Propriedade “C”**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas informações da pesquisa.

As propriedades foram identificadas conforme a estrutura de cada unidade de produção estudada. Para melhor compreender cada uma delas será apresentado na próxima seção a sua organização e sistemas de produção realizados.

### 5.1.2 ORGANIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE

Os aspectos infra estruturais e organizacionais das propriedades, conforme a Tabela 5, apresentam características diferenciadas (diferentes volumes de produção, animais em lactação, área total de produção, tipos de sistemas de produção, equipamentos, gestão e horas de trabalho) nos sistemas de produção desenvolvidos nas três propriedades estudadas.

Tabela 5 - Aspectos infra estruturais, organização nos sistemas de produção e trabalho

Propriedade	Volume de produção	Animais em lactação	Área total da propriedade (ha)	Tipo de sistema de produção	E equipamentos disponíveis para produção	Sistema de Gestão	Horas de trabalho desenvolvido na atividade (dia)
T	500	18	14,5	Confinado	Semi-completa**	Anotações manuais	3h 30min
E	750	30	21	Pasto e Semi-confinado	Semi-completa**	Sistema de gestão Software	4h 30min
C	1400	70	120	Pasto e Semi-confinado	Completa*	Anotações manuais	5h 30min

**Fonte:** dados da pesquisa, realizado nas propriedades (2018)

\***Completa:** disponibiliza todos os equipamentos necessários para realização das atividades de forma mecanizada na propriedade; \*\***Semi-completa:** possui parte dos equipamentos necessários para realização das atividades mecanizada na propriedade.

A **propriedade “T”** possui uma área que corresponde a 14,5 hectares (ha) sendo que destes 8,5 hectares são do sucessor e 6,0 hectares são arrendados de terceiros. Toda a área é destinada para a produção de milho que resulta na produção de silagem para alimentar os animais. A produção de leite na propriedade até o início do ano de 2018 apresentava uma média de 22 litros de leite por vaca/dia, sendo que a produção chegava a 396 litros com as 18 vacas em lactação. Após dois meses de confinamento a produtividade das vacas chegaram a alcançar no mês de outubro de 2018 500 litros/dia, sendo que das 18 vacas em lactação dez delas produzem mais de 30 litros/dia e oito produzem 25 litros/dia. Esse levantamento é realizado todos os dias pelo sucessor em anotações em um caderno ao qual exibe o controle e gestão da média da produção de todos os animais da propriedade.

A produção nos meses anteriores a agosto era menor pois os animais eram manejados no pasto, onde tinham que se deslocar muito e devido a isso a produção dos animais era mais baixa. Após a construção do *Compost Barn* com capacidade para vinte animais a produção diária vem aumentando. As horas de trabalho que eram desenvolvidas na propriedade variavam entre 4 horas à 4 horas e 30 minutos quando o sistema de trabalho era com os animais a pasto, agora fica em torno de 3 horas e 30 minutos por dia, que são destinadas ao trabalho ao trato dos animais, ordenha, limpeza da ordenha e da sala de ordenha, manejo no *Compost Barn*. Os equipamentos disponíveis na propriedade são dois tratores, um para o manejo do plantio do milho, corte da silagem, coleta da silagem e outro para serviços mais

leves (manejo da cama dos *Compost Barn*). A ensiladeira, carreta, coletor de dejetos, são de uma associação da comunidade que o sucessor faz parte. A propriedade é semi-completa: possui resfriador de leite, ordenha canalizada com medidor (adquirida recentemente para facilitar o manuseio e controle da produção que antes não era feito diariamente) e um vagão desensilador para o manuseio com a silagem até os cochos dos animais. Para armazenar a ração que é comprada mensalmente das indústrias processadoras a propriedade dispõe de um silo ração que facilita o manuseio do produto na hora de alimentar os animais.

A propriedade “T”, que desenvolve atividades há vários anos na produção de leite, considera o leite como um produto estratégico na propriedade, visto que a força de trabalho é desenvolvida pelo proprietário e o sucessor. Os equipamentos utilizados e suas instalações necessitam de modificações; utiliza métodos tradicionais na produção de leite, a alimentação dos animais vem sofrendo ajustes para adaptar aos novos modelos da propriedade. Sua produção diária chega próximo dos 500 litros. O sucessor está começando a desenvolver atividades diferenciadas na propriedade, para tentar se manter na atividade e buscar uma maior comodidade para desenvolver as atividades.

A **propriedade “E”** possui uma área total que corresponde a 21 hectares. Uma parte da área 8 hectares, é destinada para a produção de milho que resulta na produção de silagem para alimentar os animais. Os outros 13 hectares são destinados para manejo dos animais com pasto, sorgo e a grama tifton. A propriedade participa do programa de Boas Práticas na Fazenda (BPF) que é um dos programas criado pela empresa “Nestlé” para auxiliar e incentivar os produtores na produção de um leite de melhor qualidade, com maior segurança e rentabilidade. Esse programa vem sendo implementado com a contribuição de consultores nomeados pela empresa, que fazem um mapeamento e adequação ambiental da propriedade e um diagnóstico para auxiliar na tomada de decisão. A empresa através do projeto disponibilizou recursos para que a propriedade instalasse os equipamentos necessários para uma produção sustentável. Foi instalado uma cisterna (caixa de água) para coletar a água da chuva, um aquecedor solar para esquentar a água para limpeza da ordenha, não necessitando usar energia elétrica. Além disso, foi realizado um mapeamento de toda a área da propriedade.

A produção de leite na propriedade vem apresentando uma média de 25 litros de leite por vaca/dia, sendo que a propriedade hoje disponibiliza 30 vacas em lactação chegando aproximadamente a 750 litros/dia. Essa produção exige um cuidado e manejo mais adequado para os animais. O controle é realizado diariamente pela sucessora que, a partir das informações disponibilizadas pela produção, adota as decisões de aumentar a quantidade de alimentação por animal ou alterar o alimento dos

animais. As informações geradas por vaca, permitem um acompanhamento e controle mais detalhado por animal ao longo da sua lactação, quantidade de ração que cada uma deve consumir para continuar produzindo, período para secar as vacas e qual ração usar para a dieta do pré-parto, entre outras informações.

A produção de leite a pasto e semi-confinado faz com que a propriedade altere em alguns meses a média de produção, fazendo com que os custos mensais devam ser reorganizados para não obter prejuízos. O período do verão, para esse tipo de sistema de produção, é muito desgastante para os animais, pois sofrem com o deslocamento, falta de alimentação devido a manejos incorretos e, com isso, acabam exigindo maiores quantidades de rações industrializadas, com maior concentração proteica elevando o custo da propriedade.

As horas de trabalho desenvolvidas na propriedade variam entre 4 horas à 4 horas 30 minutos de trabalho por dia. Esse tempo de trabalho é dividido entre as três pessoas (pai, mãe e filha) que desenvolvem atividades na propriedade. As atividades desempenhadas seguem um roteiro que é estabelecido pela sucessora, no qual foi organizada, inclusive, uma escala de trabalho para os finais de semana: em um dos finais de semana fica o pai e a mãe responsável pelas atividades e no outro a filha, com o auxílio do namorado. Nestes dias tanto a sucessora quanto o proprietário podem sair da propriedade para passear ou utilizar a folga para descansar.

A sucessora da propriedade tomou uma decisão, em conjunto com o pai e com o auxílio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), de não adquirir equipamentos novos para o manuseio das atividades de plantio e demais serviços. O cálculo realizado em conjunto com o SENAR permitiu demonstrar a vantagem que a propriedade teria, não assumindo mais dívidas com a aquisição de um trator, ensiladeira e uma carreta basculante nova. A propriedade já tem um trator pequeno que dá conta de executar as tarefas mais simples e, quando demanda serviços mais pesados troca tempo de trabalho e serviço com o irmão do proprietário, que também é produtor de leite, vizinhos ou terceiriza para outros que possuem os maquinários. Essa decisão foi tomada em virtude de ser uma dívida muito alta para a propriedade assumir, pois a mesma não teria condições de pagar somente com a produção de leite neste momento de transição e flutuação do preço pago ao produtor.

A propriedade é semi-completa, mas encontra-se bem organizada atendendo as exigências das indústrias processadoras. A propriedade possui resfriador de leite, ordenha canalizada com medidor que foi adquirido recentemente para facilitar o manuseio, controle da produção e gestão que antes não era realizado diariamente, sendo que agora o faz através de um software que controla a produção diária da propriedade. Os animais são alimentados em um galpão separados com canzil, onde cada um

pode alimentar-se conforme a quantidade de alimento que é disponibilizado. Esse software permite que a sucessora e o proprietário visualizem a produção de cada vaca e, a partir dos resultados, indique qual vaca deve ter uma quantidade maior de alimento em suas refeições.

A propriedade “E”, também desenvolve atividades há um bom tempo e considera o leite como um produto estratégico na propriedade, a força de trabalho está cada vez mais envolvida com esta atividade e é desenvolvida pela sucessora com auxílio do proprietário. A organização sistêmica da propriedade está se reorganizando em torno da produção do leite; o reinvestimento dos rendimentos se dá cada vez mais nesta atividade. Os equipamentos utilizados e suas instalações ainda são precários, mas eles procuram, na medida do possível, adotar as especificações da indústria. Sua produção diária varia de 501 a 1000 litros de leite. A sucessora está começando a desenvolver atividades diferenciadas na propriedade com o consentimento do proprietário.

A **propriedade “C”** possui uma área total que corresponde a 120 hectares. Uma parte da área 12 hectares, é destinada para a produção de milho que resulta na produção de silagem para alimentar os animais. Os outros 20 hectares são destinados para manejo dos animais com pasto e a grama tifton, sorgo, capim sudão e o restante da área é cultivado com outras culturas (soja, trigo, aveia, canola) temporárias. A produção de leite na propriedade vem apresentando uma média de 20 litros de leite por vaca/dia, sendo que a propriedade hoje disponibiliza 70 vacas em lactação chegando aproximadamente a 1.400 litros/dia. Para aumentar a produção é necessário um cuidado e manejo mais adequado para os animais, pois a média da produção está muito baixa, necessitando uma atenção redobrada para alcançar médias maiores. O manejo e a organização que se faz presente na propriedade é a pasto e semi-confinado. No período do verão o sistema adotado quando não é bem organizado, provoca um desgaste nos animais fazendo com que tenham que se deslocar para áreas distantes exigindo um esforço maior. Esse desgaste demanda de uma energia maior dos animais e isso acaba diminuindo a produção do leite. Para não permitir que isso ocorra com frequência é intensificado a alimentação dos animais com ração e silagem quando estão confinados nos canzils, elevando o custo da propriedade e muitas vezes inviabilizando a atividade.

O controle e manejo dos animais é realizado pelo casal de funcionários que trabalha na propriedade e a parte de gestão, compras e financeiro fica a critério da sucessora. A propriedade não disponibiliza sistemas de gestão para obter um controle mais rigoroso da produção diária. Apenas é observado a produção nos medidores eletrônicos que estão instalados na ordenha e, eventualmente, é anotado em um caderno. A sucessora vem buscando auxílio com profissionais da área para contribuir na

organização e gestão, pois considera um fator importantíssimo a ser realizado de forma eficiente na propriedade.

A propriedade é considerada completa, pois disponibiliza de todos os instrumentos necessários para realização das atividades ligadas produção de leite, atendendo as exigências das indústrias processadoras e uma forte integração e dependência do mercado de insumos. A propriedade possui resfriador de leite, ordenha canalizada com medidor que facilita o manuseio, controle da produção, desensilador, esterqueira, irrigação, tratores, sala de espera dos animais com canzil, entre outros. Ou seja, todos os equipamentos necessários para desenvolver as atividades de forma tecnicada.

As horas de trabalho desenvolvidas na propriedade variam entre 4 horas à 5 horas e 30 minutos de trabalho por dia. Esse tempo de trabalho é dividido entre os funcionários (casal) que desenvolvem atividades na propriedade, sucessora e filha da sucessora. Devido ao contrato de trabalho presente na propriedade entre o casal de funcionários e a sucessora, foi estabelecido uma escala de trabalho nos finais de semana, sendo que dois finais de semana o casal trabalha, e dois eles têm direito a folga.

A propriedade “C”, considera o resultado da produção do leite como uma renda complementar para a propriedade. Nos últimos anos essa renda tem favorecido a propriedade e tornou-se uma atividade estratégica para a família. A força de trabalho está totalmente envolvida com esta atividade e é desenvolvida pelo sucessor, filha, com ajuda do proprietário e funcionários. A produção do leite apresenta uma renda estratégica para a propriedade, sendo que os investimentos podem ser utilizados em partes na atividade do leite e nas demais atividades da propriedade. Os equipamentos utilizados e suas instalações seguem as especificações da indústria; a força de trabalho utilizada é qualificada para a produção de leite, a alimentação do animal é balanceada e controlada de acordo com critérios especificados no pacote tecnológico (da indústria) e recursos externos. Sua produção é superior a 1000 litros de leite/dia. A sucessora tem total liberdade para desenvolver atividades diferentes na propriedade, mas ainda depende do consentimento do proprietário para fazer grandes mudanças, pois está em uma fase de adaptações e aprendizagem.

### 5.1.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PRODUTORES DE LEITE COM TRANSMISSÃO GERENCIAL DEFINIDA

A partir da interação do pesquisador com os agentes das propriedades estudadas foi possível construir perspectivas diferenciadas, que permitem revelar e compreender a dinâmica de fenômenos que se manifestam no decorrer de processos de mercantilização e sucessão. Esses acontecimentos permitem, de forma geral, construir um panorama de como as propriedades pesquisadas estão procedendo com os

elementos de transmissão gerencial e o quanto o processo de mercantilização tem contribuído para a permanência dos sucessores na atividade.

No Quadro 4 é possível identificar as características gerais das propriedades estudadas que já estão sendo administradas pelos sucessores em parceria com os proprietários.

Quadro 1 – Características das propriedades produtoras de leite com sucessão familiar definida

Variáveis		Características Gerais dos Produtores de Leite com Transmissão Gerencial Definida
Mercantilização	Objetos de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de terra com pequena, média e grande extensão consorciada com outras cultivares.</li> <li>2. Capacidade e estrutura para ampliação da área e realização do manejo.</li> <li>3. Animais com genética de baixa, média e alta produção.</li> <li>4. Número adequado, médio de animais em lactação para a estrutura da propriedade.</li> <li>5. Sem reposição de animais na propriedade.</li> <li>6. Reposição adequada pela estrutura da propriedade.</li> <li>7. Necessidade de modificar, ampliar sua estrutura de produção.</li> </ol>
	Força de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho totalmente desenvolvido pelos integrantes da família.</li> <li>2. Familiares com aposentadoria.</li> <li>3. Trabalho desenvolvido pelos integrantes da família e eventualmente contrata diarista.</li> <li>4. Trabalho desenvolvido pela família e com mão de obra contratada efetiva.</li> </ol>
	Instrumentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propriedade de pequena, média e alta produção.</li> <li>2. Propriedade com pequeno, médio e amplo grau de mercantilização.</li> <li>3. Ferramentas de gestão usada de forma simples ou intensiva.</li> <li>4. Infraestrutura com modificações recentes e com nível de tecnologia médio ou alto.</li> <li>5. Apresenta todos os equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho.</li> <li>6. Oferece alguns equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho.</li> <li>7. Equipamentos com instalações antigas e modernas.</li> <li>8. Produtores com alto, médio e baixo nível de conhecimento na atividade.</li> <li>9. Acesso a crédito e financiamentos para comprar insumos.</li> </ol>
<b>Transmissão da sucessão</b>		
Elementos do processo de transmissão gerencial/patrimonial	Confiança	<b>Proprietário:</b> tem total confiança em seu sucessor para desenvolver as atividades na propriedade.
		<b>Sucessor:</b> se sente confiante, devido a experiência adquirida na convivência com o proprietário, familiares e cursos realizados durante sua infância, habilita o sucessor a assumir a propriedade.
	Liderança	<b>Proprietário:</b> habilidades desenvolvidas durante o tempo de convívio entre proprietário e sucessor foram fundamentais para que acontecesse a sucessão e o sucessor entendesse seu novo papel de liderança na propriedade.
		<b>Sucessor:</b> A força de vontade, persistência e atitude permitiram que o espírito de liderança adquirido se tornasse fundamental para compreender os processos de transição da sucessão.
	Legitimidade	<b>Proprietário:</b> deposita legitimidade através da família, vizinhos e empresas ofertantes dos insumos ao reconhecerem o desempenho e envolvimento do sucessor nas atividades.
		<b>Sucessor:</b> aceita esse desafio devido a confiança do proprietário, família e ofertantes dos insumos.
Aceitabilidade	<b>Proprietário:</b> credibilidade e confiança do proprietário no sucessor.	
	<b>Sucessor:</b> legitimação do sucessor ao assumir a propriedade: aceitabilidade, confiança em si mesmo e na família.	
Credibilidade	<b>Proprietário:</b> credibilidade e conhecimento transmitido para sucessor ao decorrer dos anos de atividades na propriedade.	
	<b>Sucessor:</b> conhecimento adquirido, responsabilidade, técnicas realizadas ao assumir as atividades na propriedade.	

**Fonte:** elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com o proprietário e sucessores das propriedades (2018).

Esse panorama geral permitiu que o pesquisador construísse um quadro com as características gerais das propriedades estudadas. O quadro pode ser melhor compreendido quando se conhece os elementos (confiança, liderança, legitimidade, aceitabilidade, credibilidade) que fortalecem a sucessão gerencial definida e o processo de sincronização entre a mercantilização, objetos de trabalho, força de trabalho e instrumentos da propriedade. Para compreender as características dos produtores de leite em seus ambientes de trabalho foi necessário conhecer os objetos de trabalho, força de trabalho e os instrumentos de trabalho que fazem parte da propriedade. Nesse caso é necessário conhecer a terra, tipos de animais, tecnologia, infraestrutura, equipamentos, produção, mão de obra e conhecimentos técnicos que estão presentes na propriedade (PLOEG, 2016).

Segundo Garcia (2014) a inserção de métodos, equipamentos, instrumentos e tecnologias vem integrando os produtores de leite ao restante do sistema econômico, a tal ponto que não é mais possível separá-lo dos setores fornecedores de insumos, compradores de seus produtos e da mecanização dos processos de trabalho. Essa conexão presente em todas as propriedades produtoras de leite com sucessão familiar não pode mais ser considerada como uma simples integração ao sistema mercantilista, mas sim como uma nova ferramenta para que os sucessores continuem desenvolvendo suas atividades nas suas unidades de produção em todo o território nacional.

Nesse sentido, a crescente integração ao mercado, leva as decisões para fora da porteira, aumentando a integração dos agricultores à sociedade capitalista (PLEIN; FILIPPI, 2011). A integração favorece uma maior escala de produção, interferindo nos objetos de trabalho, força de trabalho e instrumentos disponibilizados nas propriedades. Conforme Ploeg (2015), essas características proporcionam uma multidimensional mercantilização dos processos de produção, interferindo intensamente das propriedades.

Para compreender como o processo de transmissão da sucessão aconteceu nas propriedades, foi necessário resgatar os elementos que foram considerados eficazes em estudos diversos (ANDRADE et al., 2017; BAYAD; BARBOT, 2002; LIMA; ANDRADE; GRZYBOVISKI, 2005). Esses elementos demonstraram a interação e relação existente em cada propriedade, mudanças ocorridas na estrutura da propriedade, do proprietário, sucessor e de toda família. Essas transformações consistem em processos de aprendizagens, adaptações e interesse dos futuros herdeiros.

De acordo com Silvestro et al (2001), a criação de alternativas e formas de incentivar a permanência dos jovens no meio rural está cada vez mais dependente da forma como a propriedade está integrada com o mercado. Essa conexão permite que surjam e desperte novas geração de agricultores.

Pelo que foi tratado, é possível a partir do quadro exposto identificar as variáveis dos processos de mercantilização e elementos do processo de transmissão gerencial presentes nas propriedades familiares produtoras de leite. Deste modo, na próxima seção será apresentado a construção das variáveis e elementos que fortalecem e integram os processos de mercantilização ao sucessor das propriedades em estudo, analisando individualmente cada unidade de produção.

## 5.2 VARIÁVEIS E O QUADRO DE INTEGRAÇÃO DAS PROPRIEDADES

O estudo realizado nas propriedades produtoras de leite teve como finalidade compreender se o processo de mercantilização é um fator determinante para que a sucessão aconteça nas propriedades e identificar a importância dos elementos do processo de transmissão sucessória para unidade de produção. As propriedades já possuem um sucessor definido, embora não tenham sido transferidas legalmente aos sucessores. Esse é um procedimento muito usual na atividade, pois o arrendamento, contrato de proprietário para sucessor permite que crédito e/ou financiamento seja alcançado por ambas as partes.

Nos próximos quadros, elaborados com base na pesquisa, é possível compreender as variáveis que interferem no processo de mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial sucessória em cada tipo de produtor estudado.

### 5.2.1 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR DO TIPO TRADICIONAL “T”

O produtor de leite “T” pode ser melhor interpretado quando se analisa o quadro 5, abaixo descrito.

Quadro 5 - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade "T"

Variáveis		Produtor Familiar de Leite do Tipo Tradicional "T"
Mercantilização	Objetos de Trabalho	# Área de terra com pequena extensão. # Animais com genética de média e alta produção. # Número adequado de animais em lactação para a estrutura da propriedade. # Reposição adequada pela estrutura da propriedade. # Necessidade de modificar, ampliar sua estrutura de produção.
	Força de Trabalho	# Trabalho totalmente desenvolvido pelos integrantes da família. # Familiares com aposentadoria.
	Instrumentos	# Propriedade de pequena produção. # Propriedade com médio grau de mercantilização. # Ferramentas de gestão usada de forma simples. # Infraestrutura com modificações recentes e com nível de tecnologia médio. # Oferece alguns equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho. # Equipamentos com instalações antigas e modernas # Produtor com médio nível de conhecimento na atividade. # Produtor em busca de crédito e financiamentos para construir e comprar insumos.
<b>Transmissão da sucessão</b>		
Elementos do processo de transmissão gerencial/patrimonial	Confiança	<b>Proprietário:</b> não transmitiu confiança para sucessor quando resolveu deixar o filho administrar a propriedade.
		<b>Sucessor:</b> se sente confiante devido a experiência adquirida com o curso técnico e agropecuária que realizou habilitando.
	Liderança	<b>Proprietário:</b> não demonstrou espírito de liderança em sua transmissão da propriedade para o filho.
		<b>Sucessor:</b> a força de vontade e autonomia permitiram que o sucessor começasse a assumir as atividades gerenciais gradativamente e liderasse as atividades da propriedade.
	Legitimidade	<b>Proprietário:</b> reconhece o desempenho e envolvimento do sucessor nas atividades.
		<b>Sucessor:</b> aceita esse desafio devido a confiança adquirida em seu curso técnico em agropecuária e das empresas de insumos.
Aceitabilidade	<b>Proprietário:</b> aceitou que o sucessor assumisse a propriedade e permitiu que realizasse modificações.	
	<b>Sucessor:</b> aceitou o desafio devido a necessidade e confiança adquirida em si próprio.	
Credibilidade	<b>Proprietário:</b> não demonstrou credibilidade ao transmitir a sucessão para o filho.	
	<b>Sucessor:</b> buscou assumir responsabilidades e demonstrou seu conhecimento na atividade e técnicas no manejo dos animais.	

Fonte: elaboração com base na pesquisa (2018).

Além da construção deste quadro foi possível, através dos questionamentos, identificar se o processo de mercantilização presente na propriedade interfere na permanência e continuidade dos sucessores nas propriedades.

O sucessor da propriedade "T" sinalizou que *"caso não tivesse as ferramentas que hoje se encontram no mercado, crédito para custeio, dificilmente daria continuidade nas atividades ligas a pecuária leiteira. As tecnologias, insumos, equipamentos, maquinários, ferramentas e crédito que estão disponíveis, facilitam e ajudam muito o pequeno produtor a continuar na atividade com menos penosidade e uma maior praticidade ao desenvolver a atividade. O reconhecimento da atividade pela sociedade é gratificante, pois nos motiva, cada vez mais a melhorar e aperfeiçoar as técnicas para*

*obter melhores resultados. Sabemos que cada vez mais estaremos dependentes do mercado, mas isso nos leva a acreditar que essa dependência seja uma porta para cada vez mais buscarmos a perfeição e o baixo custo para obtermos resultado convincentes e motivadores. O “pai” complementa dizendo que a mercantilização “ajudou muito meu filho a criar raízes e superar as dificuldades encontradas nesse caminho que foi muito penoso para nós, que vivemos a vida toda trabalhando de empregado em uma propriedade que também desenvolvia atividades na pecuária leiteira”.*

*Ao ser questionado sobre os fatores motivadores e permanência na atividade, o sucessor salienta que “essa foi a atividade que eu escolhi, gosto de ficar no interior, não me adaptei trabalhando de empregado na cidade, portanto desejo formar carreira nessa atividade e cada vez mais lucrar com o que estou produzindo”. O sucessor carrega uma enorme responsabilidade ao assumir a propriedade que é ter responsabilidades, planejar, controlar gastos, decidir e avaliar os resultados sempre tendo como ponto de partida a maximização dos lucros, eficiência produtiva e econômica. Ao realizar o papel de gerente, supervisor, o sucessor obterá a combinação mais lucrativa entre os fatores empregados na produção, sendo que seu dever é fazer com que a propriedade lucre com as atividades desenvolvidas e seja o mais eficiente possível obtendo resultados compensadores e contínuos (HOFFMANN et al., 1984).*

*A transmissão da sucessão na propriedade “T” foi motivada pela persistência e força de vontade do sucessor. Os elementos (confiança, liderança, legitimidade, aceitabilidade e credibilidade) foram extremamente conflitantes em relação ao proprietário que não queria que o filho desse continuidade na atividades desenvolvidas na propriedade, pois enxergava nele o sofrimento que teve ao trabalhar como empregado na atividade leiteira e não obter uma renda admissível.*

*A mercantilização sinaliza variáveis (objetos de trabalho, força de trabalho e instrumentos) que identificam o nível de integração que a propriedade se encontra. Em uma pequena área de terra e produção de leite é difícil presenciar investimentos de altos valores, mas na propriedade “T” esses investimentos estão cada vez mais presentes e integrando a propriedade ao mercado. A propriedade vem modificando a infraestrutura, pois a mão de obra presente necessita de ajustes e remanejamento para que não ocorra um processo de trabalho árduo. Os instrumentos presentes na propriedade auxiliam no aumento da produtividade, controle e disponibilizam mais crédito para ampliar o grau de mercantilização na unidade de produção.*

## 5.2.2 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR EM TRANSIÇÃO DO TIPO EMPRESARIAL "E"

No Quadro 6 o produtor de leite "E" disponibiliza alguns dos equipamentos necessários para realização das atividades de forma mecanizada na propriedade. Deste modo, é possível compreender as variáveis que interferem no processo de mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial sucessória no tipo de produtor estudado.

Quadro 6 - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade "E"

Variáveis	Produtor Familiar de Leite em Transição do Tipo Empresarial " E "
Mercantilização	<b>Objetos de Trabalho</b> # Área de terra de pequena extensão. # Animais com genética de média e alta produção. # Número adequado, médio de animais em lactação para a estrutura da propriedade. # Reposição adequada pela estrutura da propriedade. # Necessidade de modificar, ampliar sua estrutura de produção.
	<b>Força de Trabalho</b> # Familiares com aposentadoria. # Trabalho desenvolvido pelos integrantes da família e eventualmente contrata diarista.
	<b>Instrumentos</b> # Propriedade de média produção. # Propriedade com nível médio de mercantilização. # Ferramentas de gestão usada de forma intensiva. # Oferece alguns equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho. # Equipamentos com instalações antigas e modernas # Produtores com alto nível de conhecimento na atividade. # Produtor em busca de crédito e financiamentos para construir e comprar insumos.
Elementos do processo de transmissão gerencial/patrimonial	<b>Transmissão da sucessão</b>
	<b>Confiança</b> <b>Proprietário:</b> tem total confiança em seu sucessor para desenvolver as atividades na propriedade. <b>Sucessor:</b> se sente confiante, devido a experiência adquirida na convivência com o proprietário, familiares e cursos realizados durante sua infância, habilita o sucessor a assumir a propriedade.
	<b>Liderança</b> <b>Proprietário:</b> habilidades desenvolvidas durante o tempo de convívio entre proprietário e sucessor foram fundamentais para que acontecesse a sucessão e o sucessor entendesse seu novo papel de liderança na propriedade. <b>Sucessor:</b> a força de vontade, persistência e atitude permitiram que o espírito de liderança adquirido se tornasse fundamental para compreender os processos de transição da sucessão.
	<b>Legitimidade</b> <b>Proprietário:</b> deposita legitimidade através da família, vizinhos e empresas ofertantes dos insumos ao reconhecerem o desempenho e envolvimento do sucessor nas atividades. <b>Sucessor:</b> aceita esse desafio devido a confiança do proprietário, família e ofertantes dos insumos.
	<b>Aceitabilidade</b> <b>Proprietário:</b> credibilidade e confiança do proprietário no sucessor. <b>Sucessor:</b> legitimação do sucessor ao assumir a propriedade: aceitabilidade, confiança em si mesmo e na família.
	<b>Credibilidade</b> <b>Proprietário:</b> credibilidade e conhecimento transmitido para sucessor ao decorrer dos anos de atividades na propriedade. <b>Sucessor:</b> conhecimento adquirido, responsabilidade, técnicas realizadas ao assumir as atividades na propriedade.

Fonte: elaboração com base na pesquisa (2018).

A modernização fez com que a mecanização crescesse muito rápido e alcançasse todas as atividades agrícolas em especial a produção de leite. A oportunidade de crédito e generosos subsídios para o cultivo e compra de maquinários está cada vez mais presente em todos os tipos de produtores ligados

a atividade leiteira. Esses subsídios, conforme Brum (1988), podem levar o produtor a um excesso de mecanização, ou seja, de capacidade ociosa, gerando um excesso de investimento em bens e capital, como tratores e colheitadeiras, influenciando, portanto, na elevação dos custos de produção.

Deste modo, a sucessora em conjunto com o proprietário da propriedade “E” ao assumir a gestão da atividade tomou uma importante decisão que vem contribuindo muito para a propriedade. A decisão foi de não adquirir de imediato maquinários para a propriedade, sendo que a mesma não teria condições de assumir dívidas de alto valor logo no início das atividades. “Primeiro tenho que colocar a casa em ordem, ver o que é prioridade, fazer o manejo correto, implementar estratégias adequadas que permita uma produção maior com menor custo. Temos que fazer malabarismos para conseguir produzir com pouca terra... sei que estamos no caminho e cada dia estamos se sobressaindo na atividade”.

O quadro com as variáveis referente a mercantilização e os elementos da sucessão familiar demonstram o quanto a propriedade “E” está atuante e cada vez mais lúcida dos movimentos que interferem o desenvolvimento da unidade de produção. Ao ser questionada sobre a influência da mercantilização na sua permanência na atividade a sucessora salienta que “essa aproximação do produtor com a indústria, comércio empresas de prestação de serviços, tecnologias... tornou tudo mais fácil para o jovem que está no campo” o produtor não deve “apostar no galo errado”, pois na atividade os detalhes fazem toda a diferença. “Temos que ser eficientes no que fazemos, plantar soja sempre foi a ideia de meu pai... hoje consegui mostrar para ele que com a produção de leite conseguimos dar a volta por cima e obter uma remuneração justa para toda a família. No início tivemos divergências, mas aos poucos fui conseguindo mostrar que a organização, gestão, controle e dedicação pode fazer a diferença”.

Ao ser questionada sobre os fatores motivadores e permanência na atividade, a sucessora salienta que “temos que gostar do que fizemos, hoje nós temos qualidade de vida, podemos fazer escolhas, temos metas diárias e essas metas são alcançadas! Já trabalhei em empresas no meio urbano, mas não me senti confortável... voltei para a propriedade dos meus pais para fazer a diferença... hoje tenho praticamente tudo organizado, contas em dia, gastamos somente no que tem que ser gasto... todo dia tenho prazer de acordar cedo e realizar as tarefas do dia... sou jovem quero mostrar para todos que podemos viver confortavelmente com o que temos e produzimos”.

A mercantilização nesta unidade de produção através das variáveis (objetos de trabalho, força de trabalho e instrumentos) podem identificar o nível de integração que a propriedade se encontra. A

força de trabalho presente na propriedade é exclusivamente desenvolvida pela família. A mãe da sucessora é aposentada, mas ainda continua trabalhando na atividade; o pai faz o serviço mais braçal; a sucessora e a mãe desenvolvem as demais atividades de ordenha, limpeza, higienização... todo esse envolvimento fortalece ainda mais as relações na propriedade. “Temos que ofertar um produto de excelente qualidade”, diz a sucessora.

Os objetos de trabalhos disponíveis na propriedade estão de acordo com a estrutura e potencial da propriedade. A área de terra é pequena, mas é bem utilizada e manejada, o número de vacas em lactação pode ser acrescido, mas para que isso aconteça é necessário novos investimentos em infraestrutura. A construção de um galpão para alimentar um maior número de vacas e um desensilador para coletar a silagem de forma mecanizada seria imprescindível, mas, no momento, esse investimento vai ficar para 2019. “Precisamos aumentar a média de produção com os animais que temos... depois sim devemos fazer transformações”. Os instrumentos disponíveis na propriedade são usados de forma intensiva, pois nos auxiliam na gestão e organização da propriedade. “Já temos a nossa sala de ordenha financiada... precisamos pagar ela, para depois compramos novas ferramentas de trabalho”, afirma.

A transmissão da sucessão nesta propriedade “E” foi motivada pela confiança, força de votante da sucessora, persistência, atitude, liderança, experiência adquirida na convivência com o proprietário, familiares e cursos realizados. Portanto, os elementos (confiança, liderança, legitimidade, aceitabilidade e credibilidade) serviram para mostrar que tanto o proprietário como o sucessor estavam sincronizados e unidos na transmissão da sucessão. Para que sucessão aconteça sem conflitos é essencial que o sucessor tenha liberdade para agir conforme seus princípios em momentos que forem demandadas suas habilidades. Este procedimento sendo planejado e executado na presença dos pais ajuda consideravelmente no sucesso da transmissão, assim como a manutenção da unidade familiar (SPANVELLO, 2008).

As experiências do sucessor no âmbito de sua família durante sua infância, bem como as experiências adquiridas ao longo das atividades na propriedade ao lado do pai, são fundamentais para sua eficaz inserção e domínio das atividades desenvolvidas na unidade de produção. Esse acompanhamento, permite que o sucessor observe como é realizado as finanças, manejos, gestão da propriedade e partir delas reorganize conforme seus preceitos (LEONE, 2005).

### 5.2.3 PROPRIEDADE DE LEITE FAMILIAR MODERNA DO TIPO CAPITALISTA/EMPREENDEDORA “C”

O novo padrão de modernização da agricultura e a mercantilização que vigora na maior parte das regiões rurais brasileiras também se faz presente na propriedade “C”. A tecnificação completa, os insumos industriais, o crédito, o ajustamento dos mercados e a disposição para o lucro, segundo Kischener (2015), passam a condicionar a vida no campo que, não mais só serve para gerar alimento para a família ou mesmo local de moradia, mas sim torna a propriedade dependente do mercado de insumos.

A mercantilização de certa forma tem o poder de coagir os produtores rurais. Oferece uma diversidade de produtos e serviços que muitas vezes são adquiridos pelos produtores sem a devida necessidade, apenas para substituir um pelo outro. A propriedade “C” foi atraída pelos pacotes tecnológicos disponíveis para a pecuária leiteira e agora precisa intensificar cada vez mais a produção para conseguir pagar os insumos adquiridos. Os objetos de trabalho que a propriedade disponibiliza ajudam a propriedade a ampliar a produção e realizar diferentes formas de manejos com os animais. A propriedade disponibiliza uma área de terra suficiente para os animais que possui e tem espaço para ampliar caso seja necessário.

No Quadro 7 abaixo foi identificado que o produtor de leite “C” possui em sua unidade de produção todos os equipamentos necessários para realizar as tarefas diárias de forma mecanizada. Esses instrumentos de trabalho permitem aos integrantes desta família e funcionários uma comodidade e agilidade ao desempenhar as atividades na propriedade. Também, foi possível compreender as variáveis que interferem no processo de mercantilização e entender como os elementos presentes na transmissão gerencial sucessória nesta propriedade interferem na permanência dos sucessores na atividade.

Quadro 7 - Mercantilização e os elementos presentes na transmissão gerencial propriedade “C”

Variáveis		<b>Produtor Familiar de Leite Moderno do Tipo Capitalista/Empreendedor "C"</b>
<b>Mercantilização</b>	<b>Objetos de Trabalho</b>	# Área de terra de grande extensão consorciada com outras cultivares. # Capacidade e estrutura para ampliação da área e realização do manejo. # Animais com genética média e alta produção. # Número adequado, médio de animais em lactação para a estrutura da propriedade. # Reposição adequada pela estrutura da propriedade.
	<b>Força de Trabalho</b>	# Familiares com aposentadoria. # Trabalho desenvolvido pelos integrantes da família e com mão de obra contratada efetiva.
	<b>Instrumentos</b>	# Propriedade de média e alta produção. # Propriedade com médio e amplo grau de mercantilização. # Ferramentas de gestão usada de forma simples. # Infraestrutura com modificações recentes e com nível de tecnologia médio. # Apresenta todos os equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho. # Equipamentos com instalações modernas. # Produtores com médio nível de conhecimento na atividade. # Produtor em busca de crédito e financiamentos para contruir e comprar insumos.
<b>Elementos do processo de transmissão gerencial/patrimonial</b>	<b>Transmissão da sucessão</b>	
	<b>Confiança</b>	<b>Proprietário:</b> Esta confiando no trabalho da sucessora.
		<b>Sucessor:</b> se sente confiante, pois tem o proprietário como braço direito na gestão e tomada de decisão.
	<b>Liderança</b>	<b>Proprietário:</b> habilidades desenvolvidas durante o tempo de convivência entre proprietário e sucessor foram fundamentais para que acontecesse a sucessão.
		<b>Sucessor:</b> A força de vontade e persistência permitiram que o espírito de liderança adquirido se tornasse fundamental para compreender os processos de transição da sucessão.
	<b>Legitimidade</b>	<b>Proprietário:</b> deposita legitimidade através da família, vizinhos e empresas ofertantes dos insumos ao reconhecerem o desempenho e envolvimento do sucessor nas atividades.
		<b>Sucessor:</b> aceita esse desafio devido a confiança do proprietário, família e ofertantes dos insumos.
<b>Aceitabilidade</b>	<b>Proprietário:</b> credibilidade e confiança do proprietário no sucessor.	
	<b>Sucessor:</b> legitimação do sucessor ao assumir a propriedade: aceitabilidade, confiança em si mesmo e na família.	
<b>Credibilidade</b>	<b>Proprietário:</b> credibilidade e conhecimento transmitido para sucessor ao decorrer dos anos de atividades na propriedade.	
	<b>Sucessor:</b> conhecimento adquirido, responsabilidade, técnicas realizadas ao assumir as atividades na propriedade.	

Fonte: elaboração com base na pesquisa (2018).

Este quadro permitiu observar que as variáveis elencadas são de extrema importância para compreender como os produtores interagem em suas unidades de produção.

A força de trabalho da propriedade para dar conta de todas as atividades precisa de um envolvimento maior sendo que parte da mão de obra é familiar e parte contratada. Com as atividades ligadas a produção de grãos a sucessora, junto com o proprietário, tem o auxílio do irmão e um diarista que ajudam na propriedade em períodos de plantio e colheitas. Para a atividade do leite a sucessora contratou um casal para assumir as atividades diárias de manejo e produção, ficando somente a parte de gestão e financeira para si. Mesmo assim, o envolvimento com a atividade do leite é diário, necessitando de cuidados devido à complexidade e volume de recursos que atividade exige.

Os instrumentos de trabalho disponíveis na propriedade proporcionam uma produção adequada a sua estrutura apresenta todos os equipamentos necessários para obter eficiência no trabalho. São equipamentos que auxiliam nas atividades, no manejo e na organização da produção da propriedade. A propriedade possui equipamentos com instalações modernas ajudando os familiares, funcionários a fazer um trabalho com menos penosidade e com uma maior tranquilidade. As ferramentas disponíveis facilitam todo o processo de trabalho na propriedade.

A sucessora não tem total conhecimento nos processos, demandando sempre contribuições de gestores externos. Devido a correria do dia a dia a mesma está optando em buscar auxílio externo para ajudar a trabalhar alguns pontos que a mesma sente que não detém conhecimento. Essa contribuição é necessária para que a propriedade se reorganize e consiga fazer a gestão com um controle mais rigoroso. No entanto, Abramovay (2000, p. 191) defende que a sucessão geracional “não pode ser confundida com herança ou divisão patrimonial” e que envolve uma preparação. A sucessão geracional, portanto, deve ser entendida como um “processo, e não apenas como a troca de um gestor por outro”. Devido a isso, a sucessora está a procura de auxílio para adaptar-se a esse novo momento.

Devido aos “acontecimentos que ocorrem na propriedade”, a sucessora está buscando a integração geral das atividades para ganhar a total confiança do proprietário. A transmissão da sucessão nesta propriedade “C” vem sendo acompanhada pelo proprietário, sendo que a sucessora busca a confiança em seu pai, que é o seu braço direito na gestão e tomada de decisão. A sucessora tem força de vontade, persistência e está aceitando este novo desafio pois a família, ofertantes de insumos e amigos estão lhe dando apoio, fortalecendo o processo de sucessão. Os elementos (confiança, liderança, legitimidade, aceitabilidade e credibilidade) presentes nesta sucessão estão sendo fundamentais para o proprietário e para o sucessor. O proprietário deposita legitimidade, credibilidade ao reconhecer o desempenho e envolvimento da sucessora nas atividades e, em contrapartida, a sucessora aceita esse o desafio de assumir a propriedade.

O envolvimento gera uma perspectiva de autonomia na sucessora que gradativamente assume as atividades gerenciais e técnicas, bem como vem aprendendo o funcionamento da propriedade. Para Bayad; Barbot (2002) esse aprendizado pode garantir novas experiências, novas estratégias, sua manutenção e a estabilidade da unidade de produção.

Ao ser questionado sobre os fatores motivadores e permanência na atividade, a sucessora salienta que “enquanto tiver forças e condições tenho que continuar... temos que pagar os investimentos realizados na atividade e gosto muito de lidar com os animais, preciso aprender muito ainda, mas

estou me adaptando a essa nova realidade... todo mês temos uma renda e essa renda contribui para gerar mais dinheiro e auxilia nas despesas gerais da propriedade”.

As políticas públicas do PRONAF através do Programa Mais Alimentos beneficiaram a propriedade “C” permitindo, com linhas de créditos, o acesso a aquisição de quase todos os maquinários e equipamentos para trabalhar com a atividade do leite. “Essa aquisição facilitou e motivou a família a continuar com a atividade e aumentar a produção... foi uma transformação... construímos um galpão novo, foi adquirido novos animais, ordenha, desensiladeira, irrigação para o pasto... fizemos tudo o que era necessário para estar de acordo com as normativas e conforto da família ao desenvolver as atividades”.

Ao ser questionada sobre a influência da mercantilização na sua permanência na atividade a sucessora salienta que “não conseguiríamos continuar na atividade se não tivéssemos essas facilidades tecnológicas, crédito, empresas parceiras, serviços especializados... todos esses elementos aproximam o jovem para o meio rural...” o proprietário salienta que “todos esses equipamentos que estão disponíveis facilitaram a atividade para o jovem... quando eu trabalhava era praticamente quase tudo manual... não tínhamos esses privilégios de hoje... agora basta querer trabalhar”

As propriedades com sucessão familiar estudadas demonstraram uma forte conexão com os processos de mercantilização, sendo que cada uma possui um grau diferente de interação e dependência dos processos que interligam os produtores ao mercado. Na próxima seção, é possível observar as conclusões sobre essa temática discutida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios que se fazem presente nas atividades ligadas a pecuária leiteira, a sucessão torna-se uma alternativa eficaz em propriedades rurais que desejam permanecer trabalhando com a atividade. Essa temática passa a ser uma das áreas de maior evidência entre os proprietários, pesquisadores, profissionais técnicos e governantes, pois as gerações que almejam assumir e estão assumindo as propriedades estão muito mais confiantes, criteriosos, inovadores, conhecedores de novas técnicas de manejo e ferramentas tecnológicas.

Essas ferramentas permitem que propriedades adquiram equipamentos para auxiliar os produtores, diminuindo o serviço mais penoso e atraindo os jovens sucessores para permanecer na atividade ou, até mesmo, voltar do setor urbano para dar continuidade no trabalho exercidos pelos pais. Mas esses instrumentos podem se tornar vilões em propriedades que não estão organizadas para assumir altos

investimentos, como a aquisição de maquinários para realizar as tarefas diárias na propriedade. O aumento da sua dependência pode provocar o seu afastamento e inclusive a exclusão da atividade caso não seja realizado um controle gerenciamento de forma apropriada.

Portanto, os procedimentos realizados e o novo estilo de trabalho desenvolvido nas propriedades, modifica a forma de trabalhar nos diferentes tipos de produtores de leite que se encontram no território. Esses movimentos foram difundidos pela incorporação de novas tecnologias, redução da intensificação do trabalho nas propriedades e pela necessidade de integração ao mercado. Tais características produziram uma intensa conexão dos produtores de leite sucessores aos processos de mercantilização, relacionando e envolvendo cada vez mais os produtores na prestação de serviços, trocas de mercadorias e acesso ao crédito para aquisição de novos equipamentos (PLOEG, 2015).

Os produtores que desfrutam de um maior grau de mercantilização da exploração agrícola, estão relacionados ao estilo de produção, escala de produção, insumos utilizados, tecnologia empregada, investimentos realizados e produtos e serviços que entram no processo produtivo. Deste modo, o conceito de mercantilização seguido reflete diretamente no nível de integração que cada produtor apresenta ao se relacionar com o mercado.

Através deste estudo foi possível analisar de que forma o processo de mercantilização interfere na permanência dos sucessores nas propriedades produtoras de leite do município de Ijuí/RS. A partir das unidades de produção pesquisadas, com a obtenção das informações por meio das entrevistas aplicadas aos proprietários e sucessores, foi possível observar de forma geral a realidade em que cada propriedade depara-se, e a partir dela conhecer melhor as variáveis e elementos que podem gerar ganhos de renda e qualidade de vida, permitindo que a transmissão gerencial seja duradoura e proporcione benefícios para a família produtora de leite.

Portanto, a finalidade desta etapa da pesquisa é apresentar de forma sucinta os resultados obtidos através das análises dos dados. Dessa forma, faz-se necessário resgatar o objetivo geral deste estudo, o qual é: “analisar a influência do processo de mercantilização da atividade leiteira na sucessão familiar rural dos produtores de leite do município de Ijuí/RS”. Assim, para responder ao objetivo geral proposto, inicialmente buscou-se identificar as características dos produtores de leite com sucessão familiar no município, delimitando-as através da tipologia já construída dos Tipos Ideais de produtores de leite porem interligados no Estado do RS.

Por meio dos dados obtidos, os produtores de leite com sucessão familiar apresentam diferentes maneiras de receber influência e integrar-se ao processo de mercantilização na sucessão familiar. Essa

influência ocorre quando os produtores são aliciados pelo mercado à consumirem produtos, serviços, insumos, créditos, maquinários, ferramentas, tecnologias, entre outros utensílios que são ofertados. Deste modo, devido a essas influências o produtor de leite “T” recebe influência quando busca no mercado novas ferramentas, insumos, tecnologias para continuar produzindo em sua unidade de produção. O Produtor de leite “E” da mesma forma, mas com um pouco de cautela, buscar se integrar ao mercado, analisa, faz cálculos e procura sempre alternativas que sejam válidas para a propriedade. O produtor de leite “C” está totalmente influenciado e integrado aos modismos do mercado, adquiriu todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento do trabalho na atividade e agora sofre pressão e influência dos agentes externos, não podendo deixar a atividade caso almeje.

Na sequência estudou-se a trajetória da produção de leite na região do COREDE Noroeste Colonial, em especial Ijuí, que é considerado o território que possui forte tradição na atividade agrícola voltada para a produção de grãos, com destaque para a soja, milho e trigo; e, na pecuária, com produção de leite e criação de aves e suínos (CARGNIN et al., 2011). Devido a tradição a estes tipos de atividades, as indústrias ligadas a esses segmentos estão, cada vez mais, buscando se instalar na região e ampliar suas plantas industriais já existentes e oferecer aos produtores uma diversidade de insumos, que podem facilitar e beneficiar o manejo atribuindo medidas de apoio à ampliação da produção dos produtores que estão ligados a pecuária leiteira, diversificando, agregando valor, integrando-se a cadeia produtiva do leite, ou podem acabar induzindo o produtor a adquirir equipamentos desnecessários causando um acúmulo de dívidas. Portanto, esse movimento requer atenção, pois produtores desinformados podem se deslumbrar e acabar tendo que desistir da atividade.

Quanto a relação do processo de mercantilização e as repercussões nas relações sociais dos produtores de leite, foi possível analisar que quanto mais integrado ao mercado o produtor se encontra, mais influência ele recebe. Portanto, “a combinação entre propriedade e trabalho assume, no tempo e no espaço, uma grande diversidade de formas sociais” (WANDERLEY, 1996, p.3). As relações sociais se intensificam quando as propriedades apresentam rendimentos variáveis, intensidade de força de trabalho, número de objetos de trabalho e instrumentos de trabalho. Essas combinações dependem das relações sociais de produção desses produtores, sendo que tais relações estruturam o processo de trabalho, fazem com que ocorra a distribuição da riqueza que podem variar conforme as relações entre indústrias, gênero, tecnologias e tipos de produtores.

O último objetivo, teve como proposição a aproximação dos jovens com os projetos provindos das políticas públicas que contemplam a região. Esse foi destinado a alertar e dizer que o município e o

Estado possuem alguns projetos e programas em andamento: Programa Empreendedorismo do Jovem Rural (PEJR); Rede Leite; Balde Cheio; Consulta Popular; SEBRAE, SENAR, EMATER, que auxiliam e trazem benefícios aos produtores de leite.

De modo geral, foi possível perceber que nas unidades de produção o empreendedorismo e sucessão passam a andar juntos, compatibilizando a ânsia de evolução e crescimento do jovem com a experiência e o conhecimento empírico do pai. Não há dúvida de que, quanto mais informação as propriedades obterem, maiores serão as chances dos sucessores fazer suas escolhas livremente, sem ver na cidade a única possibilidade de futuro.

Essa geração de sucessores está permitindo que pequenas, médias e grandes propriedades produtoras de leite desenvolvam novas habilidades e competências no campo, acrescentem novos conhecimentos, tecnologias e permitam que a parceria entre proprietário e sucessor proporcione confiança e novos saberes.

No que se refere a questão de estudo, foi possível constatar através dos questionamentos realizados, tanto para o sucessor quanto para o proprietário, que a mercantilização é sim um fator determinante para que os jovens sucessores permaneçam na atividade. Todos acreditam que essa integração permite facilitar o dia a dia do produtor e, com mais qualidade de vida, motiva o jovem a permanecer na atividade, dá condições de trabalho menos penosas, proporciona ferramentas para auxiliar na gestão e permite que produtores organizem suas atividades, consigam aumentar a produção, melhorar as condições de vida e tornar as propriedades mais evidentes para a sociedade.

As relações de proximidade e distanciamento dos proprietários e sucessores ao processo de mercantilização, apresentou distintos graus de exploração e integração nas propriedades estudadas. Essa relação, demonstra que os produtores podem mercantilizar diferentes etapas de processo de produção e se concentrar em diferentes graus de mercantilização conforme sua estrutura, recursos financeiros e mão de obra disponível.

A partir da realização deste estudo, pode-se concluir que existem desafios pelo caminho, mas certamente os proprietários que depositarem confiança e possuírem os elementos da transmissão (aceitabilidade, liderança, credibilidade legitimidade) presentes em seus sucessores, proporcionarão às propriedades um engajamento, tornando-se um diferencial para as demais propriedades

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão. (Hucitec/Anpocs/Editora da Unicamp, Edusp) -3. ed. - São Paulo: Edusp, 2007. Disponível

em: <<http://ifibe.edu.br/arq/20150813150143460200898.pdf>>. Acesso em: 20 Abr. 2018.

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: Repensando o desenvolvimento rural. Economia Aplicada v. IV, n. 2,; São Paulo, 2000. Disponível

em:<[file:///C:/Users/Emerson/Downloads/Artigo\\_O\\_capital\\_social\\_e\\_o\\_Developolvimento\\_Territorial\\_Ricardo\\_Abramovay.pdf](file:///C:/Users/Emerson/Downloads/Artigo_O_capital_social_e_o_Developolvimento_Territorial_Ricardo_Abramovay.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

ABRAMOVAY, Ricardo. Desafios impostos pela volta do homem ao campo. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000. Disponível em: <<http://ricardoabramovay.com/desafios-impostos-pela-volta-do-homem-ao-campo/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

ABRAMOVAY, Ricardo (Coord.) et al. Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília. UNESCO, 1998. 94 p. Disponível

em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131546porb.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2018.

ADACHI, Pedro. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. LÍCIO, Antônio Martinho Arantes. CONTINI, Elísio. Perspectivas do Brasil no comércio internacional de lácteos. In: Pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos / Duarte Vilela [et al.], editores técnicos. Brasília, DF Embrapa, 2016. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/164236/1/Pecuarria-de-leite-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2018.

ANDRADE, D. M.; REZENDE, Cristiane Ferreira. REZENDE, Daniel Carvalho de. Gestão e sucessão em empresas familiares: In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 949-961. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[65\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[65].pdf)>. Acesso em: out. 2018.

ANDRADE, Daniela Meirelles et al. Fatores determinantes para empresas familiares empreendedoras. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 18, p. 330-348, jan./dez. 2017 DOI: 10.21714/2178-8030gep.v18.4260. Disponível

em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/4260/3211>>. Acesso em: 20 abr. 2018

BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. Vol. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: 6º Congrès Francophone sur la PME, AIREPME – Association Internationale de Recherche sur PME, Montréal, 2002. Disponível

em: < <https://www.airepme.org/images/File/2002/183FA%20-%20Marie-Christine%20Barbot.pdf> >. Acesso em: abr. 2018,

BERNARDES, Nilo. Bases geográficas do povoamento do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí: Editora Unijuí, 1997.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE, v.1, n.1, jan./abr. 2012. Disponível

em: < <http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/17/16> >. Acesso em: 15 dez. 2017.

BRANDÃO, C. A. L. As cidades da cidade. Belo Horizonte: EDUFMG, 2007.

BRUM, Argemiro J. Modernização da agricultura: trigo e soja. Petrópolis: Vozes, 1988. 200p.

CAMPOS, E. M.; NEVES, M. F. Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2007.

CARVALHO, G. R.; OLIVEIRA, A. F. de. O setor lácteo em perspectiva. Campinas (SP): EMBRAPA, 22 p. (Circular técnica, n. 11), 2006. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1008552/o-setor-lacteo-em-perspectiva>>. Acesso em: out.2017

CASTRO, M. C.; NEVES, B. S. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticinista no Brasil. In: Gomes, A. et al. (Orgs.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.

CASTRO, C. C de. Estudo das Relações Entre os Elos da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul e sua Competitividade. PPGA/UFRGS: Porto Alegre, (dissertação de mestrado) 1998. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/32845/000281815.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 . 2017.

CEDIC. Perfil do leite. Porto Alegre: CEDIC. 1974.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP. Boletim do Leite, 2012. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 4a ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONTERATO, M. A. Dinâmicas regionais do desenvolvimento rural e estilos de agricultura familiar: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. 2008. 290p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural), Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível

em:<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15624/000661531.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 maio. 2018.

CONTERATO, M. A., SCNHEIDER, S. WAQUIL, P. D. Estilos de agricultura: uma perspectiva para a análise da diversidade da agricultura familiar. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.31, n.1, p. 149-186, 2010. Disponível em <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2240/2773>. Acesso em 12.08.2017.

CORLAC, Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda. Relatório Institucional 2004, Porto Alegre, 2005.

COSTA, Maria Regina Caetano. O futuro entre o rural e o urbano: um estudo de caso sobre a juventude rural no município de Morro Redondo - RS. 2011. 117f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Produção Agrícola Familiar, Pelotas, 2011. Disponível

em:<[http://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/123456789/2428/1/Tese\\_Maria\\_Regina\\_Caetano\\_Costa.pdf](http://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/123456789/2428/1/Tese_Maria_Regina_Caetano_Costa.pdf) >. Acesso em: 26 mar. 2016.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do grupo Pão de Açúcar. 6ª Conferência Internacional de Empresas. Minas Gerais: setembro, 2003. Disponível

em:< [http://www.abphe.org.br/arquivos/2003\\_armando\\_dalla\\_costa\\_adao\\_luz\\_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf](http://www.abphe.org.br/arquivos/2003_armando_dalla_costa_adao_luz_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf) >. Acesso em: 15 mai. 2018.

CHARAN, Ram. O líder criador de líderes: A gestão de talentos para garantir o futuro da sucessão. RJ. Elsevier. Reimpressão 175 p. Tradução Cristina Yamagami. 2008.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos socioeconômicos. Elaboração de instrumentos de monitoramento e análise para a gestão da política de arranjos produtivos locais do Rio Grande do Sul. Relatório, APL METALMECÂNICO PÓS-COLHEITA – AGDI e DIEESE. Novembro/2014. Disponível em: <<http://www.sdect.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20170526/04092652-1418296733-relat-c3-b3rio-20decenal-20apl-20agroind-c3-bastria-20familiar-20do-20vale-20do-20taquari.pdf>>. Acesso em: 17 de Fev. 2017.

DUPAS, G. et al. Governando a empresa familiar. Álvares, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

EMBRAPA. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Panorama do Leite. Ano 6, n.75. Fev/2013. Juiz de Fora. Embrapa Gado de Leite, 2013. Disponível

em <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/960274/1/201302PanoramaLeite.pdf>. Acesso 15.11.2015.

ESTOL, Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. RAC, v. 10, nº. 4, Out./Dez., 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000400005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000400005)>. Acesso em: 20 out. 2017.

ESCHER, F. Os assaltos do moinho satânico nos campos e os contra movimentos da agricultura familiar: atores sociais, instituições e desenvolvimento rural no Sudoeste do Paraná. 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível

em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54519/000856393.pdf?sequence=1>. Acesso em: 02 abr. 2018.

FAO. Food and Agriculture Organization. Milk and dairy products in human nutrition. Rome; 2013.

FARINA, E.M.M.Q. et al. Private and public milk standards in Argentina and Brazil. *Food Policy*, v. 30, p. 302–315, 2005. Disponível

em <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201301043997>. Acesso em: 15 abr.2015.

GARCIA, Junior R. Trabalho rural: tendências em face das transformações em curso. In: BUAINAIN, Antônio M. et al. (Editores técnicos). *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília: Embrapa, 2014, p. 559-589. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/994073/o-mundo-rural-no-brasil-do-seculo-21-a-formacao-de-um-novo-padrao-agrario-e-agricola>>. Acesso em: 20 out. 2018.

GEHLEN, Ivaldo. (coord.); BRUMER, A.; ALMEIDA, J.; SCHNEIDER, S.; NAVARRO, Z. S. Os anos noventa e o novo rural: transformações tecnológicas e impactos sobre o desenvolvimento rural no contexto da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. UFRS. Relatório Final. Porto Alegre, RS, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZYBOVSKI, D. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.17-62.

GRZYBOSVKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.

HOFFMANN, Rodolfo et al. *Administração da empresa agrícola*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Produção da Pecuária Municipal*, v. 39, 2011. Disponível

em:<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Producao\\_da\\_Pecuaria\\_Municipal/2011/ppm2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2011/ppm2011.pdf) . Acesso 15.11.2013>. Disponível em: 14 mai. 2017.

KAGEYAMA, A. *Desenvolvimento rural: conceitos e aplicação ao caso brasileiro*. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

\_\_\_\_\_, A. *Desenvolvimento rural no Rio Grande do Sul*. In: SCHNEIDER, S. (Org.). *A diversidade da agricultura familiar*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 240-267.

\_\_\_\_\_, A. *Desenvolvimento rural no Rio Grande do Sul*. In: COLÓQUIO AGRICULTURA FAMILIAR E DESENVOLVIMENTO RURAL, 1. 2005, Porto Alegre, Anais. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Grupo de Estudos Agricultura Familiar. 2005. CD ROOM.

\_\_\_\_\_, A. *Desenvolvimento Rural: Conceito e Medida*. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004. Disponível

em <https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8702/4887>. Acesso em: 10 jun. 2015.

RABE, T. G. *Os problemas de sucessão das empresas familiares: um estudo de caso*. Florianópolis, 2000.

KISCHENER, Manoel Adir. A sucessão geracional na agricultura familiar num contexto de mercantilização e modernização: um estudo em duas comunidades do Sudoeste do Paraná. 2015. Disponível em: <[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1220/3/PB\\_PPGDR\\_M\\_Kischener%2C%20Manoel%20Adir\\_2015.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1220/3/PB_PPGDR_M_Kischener%2C%20Manoel%20Adir_2015.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2001.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S. e MUZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001. P.130-135.

LANK, A. G. Sucessão na Gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. Governado a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. Revista de Administração, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, julho/setembro, 1992. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18651/a-sucessao-em-pequena-e-media-empresa-comercial-na-regiao-de-joao-pessoa>>. Acesso em: 18 mai. 2017

LEONE, N. M. de C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Altas, 2005.

LIMA, J. B.; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. P. P. Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A3088.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. 138-161p. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005. 259 p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONG, N. Development sociology: actor perspectives. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group. 2001. p. 285. Disponível em: <[file:///C:/Users/Emerson/Downloads/Norman%20Long-Development%20Sociology%20Actor%20Perspectives%20\(2001\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Emerson/Downloads/Norman%20Long-Development%20Sociology%20Actor%20Perspectives%20(2001)%20(1).pdf)>. acesso em: 7 Jun. 2016.

MANTELLI, Jussara. O Processo de ocupação do Noroeste do Rio Grande do Sul e a Revolução Agrária. Geografia, Rio Claro, V. 31, n. 2, p. 269-278, maio. agos. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.furg.br/xmlui/bitstream/handle/1/1093/o%20processo%20de%20ocupa%C3%A7%C3%A3o%20do%20noroeste.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 Ago. 2018.

MARASCHIN, A. As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS. 2004. 146f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6407/000485056.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 abr. 2016.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras. Custose@gronegocio on line - ISSN 1808-2882. v. 2 - n.2 - Jul/Dez - 2006. Acesso em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v2/Sistema%20de%20custos.pdf>>. Disponível em: 18 mai. 2016.

MARTINS, P. C. Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. In: Zoccal, R. et al. (Orgs.). A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005. Disponível

em:<<https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=pc&id=595170&biblioteca=vazio&busca=assunto:Brasil&qFacets=assunto:Brasil&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1142>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

MELLO, Marcus André. et al. Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. Revista agricultura, São Paulo, SP, n.50, v.1, p.11-24, 2003. Acesso

em: <http://ricardoabramovay.com/sucessao-hereditaria-e-reproducao-social-da-agricultura-familiar/>. Disponível em: 10 mai. 2018.

MERA, Claudia Maria Prudêncio de. NETTO, Carlos Guilherme Mielitz. A Diminuição da População Rural na Região do Alto Jacuí/RS: Análise Sob a Perspectiva dos Segmentos Rurais. REVISTA DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO. Unijuí. Ano 12 • n. 27 • jul./set. p. 216-263 • 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75232113009>>. acesso em: 15 jan. 2018.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. Características dos produtores de leite do RS: uma análise a partir do Corede Nordeste. Indic. Econ. FEE, Porto Alegre, v. 37, n. 4, p. 213-224, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Emerson/Downloads/2348-13914-1-PB.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2016.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. Estudos Avançados, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001. Disponível

em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300009). Acesso em 15 jun. 2017.

NAVARRO, Z. et al. Política, protesto e cidadania no campo. As lutas sociais dos colonos e dos trabalhadores rurais no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1996.

NESKE, M.Z. Estilos de agricultura e dinâmicas locais de desenvolvimento rural: o caso da Pecuária Familiar no Território Alto Camaquã do Rio Grande do Sul. 2009. 207 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível

em: <<https://vdocuments.site/dissertacaomarcioneske2009versao-final.html>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

OLIVEIRA, D.; SCHNEIDER, S. O futuro das unidades familiares: uma análise das possibilidades de sucessão hereditária entre os agricultores ecologista de Ipê (RS). *Novos cadernos NAEA*, v.12, n. 2, p. 149-174, dez. 2009, ISSN 1516-6481.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.41-48, maio/ago. 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. *Modo Capitalista de Produção, Agricultura e Reforma Agrária*. 1 ed. São Paulo: Labur Edições, 2007, 184p. 2007. Disponível

em: <[http://www.geografia.fflch.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio\\_Valeria/Pdf/Livro\\_ari.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio_Valeria/Pdf/Livro_ari.pdf) >. Acesso em: 20 Jan. 2018.

PAIVA, C. Á. N. Como identificar e mobilizar o potencial de desenvolvimento endógeno de uma região? / 140p.: tab. (Documentos FEE; n. 59). Porto Alegre: FEE, 2004. Disponível

em [http://cdn.fee.tche.br/documentos/documentos\\_fee\\_59.pdf](http://cdn.fee.tche.br/documentos/documentos_fee_59.pdf). Acesso em 18.05.2014.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças, USP*, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril, 2007.

PITAGUARI, S. O.; LIMA, J. Ferrera de. As ideias keynesianas e o crescimento do produto nas economias locais. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande*, v. 6, n. 10, p. 11-20, 2005.

POLANYI, Karl. *A grande transformação*. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PLEIN, C.; FILIPPI, E. E. Capitalismo, agricultura familiar e mercados. *REDES*, Santa Cruz do Sul, v.16, n.3, p.98–121, set/dez 2011.

Disponível em <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/eduardo-ernesto-filippi/plein-cfilippi-e-e-capitalismo-agricultura-familiar-e-mercados-redes-santa-cruz-do-sulimpresso-v-16-p-98-121-2011>. Acesso em:15 mai. 2015.

PLOEG, Jan Douwe Van Der. *Camponeses e impérios alimentares. Lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 372p. 2008.

PLOEG, Jan Douwe Van der et al. Rural development: from practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*, Assen, v. 40, n. 4, p. 391-408, Oct. 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9523.00156>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PLOEG, Jan Douwe Van der. *Camponeses e a arte da agricultura: um manifesto Chayanoviano*. Tradução Claudia Freire. – 1.ed. -São Paulo; Porto Alegre: Editora Unesp; Editora UFRGS, 2016.

\_\_\_\_\_, Jan Douwe Van Der. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, S. (Org.). A diversidade da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS. p.13-54, (Série Estudos Rurais). 2006.

\_\_\_\_\_, Jan Douwe Van Der. El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización. In: GUZMAN, E. S. (Ed.) Ecología, Campesinato y Historia. San Juan de Dios: La Piqueta, 1992.

\_\_\_\_\_, Jan Douwe Van Der. The agricultural labour process and commoditization. In: LONG, N. et al. The Commoditization debate: labour process, strategy and social network. Netherlands, Agricultural University of Wagening, 1986, p. 24-57.

\_\_\_\_\_, Jan Douwe Van Der. The peasantries of the twenty-first century: The commoditization debate revisited. Journal of Peasant Studies, London, v. 37, n. 1, p. 1-30, 2010.

\_\_\_\_\_, Jan Douwe Van Der. Heterogeneity and styles of farming. In: PLOEG, J. D. (Org.). Labor, Markets and Agricultural Production. Boulder, San Francisco and Oxford: Westview Press, P. 1-35. 1990.

\_\_\_\_\_. Jan Douwe Van Der. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, S. O. (Org.). A diversidade da agricultura familiar. 2. Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 15-56.

QUEIROZ, V. S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e medias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

SACCO DOS ANJOS, Flávio CALDAS Nádia Velleda; COSTA Maria Regina Caetano. Pluriatividade e sucessão hereditária na agricultura familiar. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. XLIV CONGRESSO DA SOBER “Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento” Fortaleza, 23 a 27 de Julho de 2006. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/191.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

SANTOS, M. A natureza do espaço Técnica e tempo. Razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

SOUZA, R. P. de.; BUAINAIN, A. M. A competitividade da produção de leite da agricultura familiar: os limites da exclusão. Estudos Sociedade e Agricultura., RJ. vol.21, n.2, 2013. P.308-331. Disponível em <http://r1.ufrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/viewFile/370/366>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. Revista IDeAS, v. 5, n. 1, p. 187-215, 2011. Disponível em <http://r1.ufrj.br/cpda/ideas/ojs/index.php/ideas/article/view/84/78>. Acesso em 28.09.2017.

SCHNEIDER, S. (Org.) A diversidade da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

\_\_\_\_\_, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. Sociologias, Porto Alegre, a.6, n.11, p.88-125, jan-jun, 2004.

\_\_\_\_\_, S. A pluriatividade na agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

\_\_\_\_\_, S. Agricultura familiar e Industrialização. Pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2ª Edição, 1999.

SCHNEIDER, S. ESCHER, F. A contribuição de Karl Polanyi para a sociologia do desenvolvimento rural. *Sociologias*, Porto Alegre, v.13, n.27, pp.180-220, mai/ago, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/v13n27/a08v13n27.pdf>>. Acesso em: 15 abr.2018.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J; CHUA, J. H. Strategic management of the family business; past research and future possibilities. *Family Business Review*, Boston, v. 10, n. 1, p. 36, mar.1997. disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>>. Acesso em: jan. 2018.

SPAVANELLO, R. M. A dinâmica sucessória na agricultura familiar. TESE de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, Porto Alegre - RS, 2008. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/16024>>. Acesso em: 10 jan. 2017

SPDR. Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Regional. Disponível

SILVESTRO, Milton Luiz et al. Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar. Florianópolis : Epagri; Brasília : Nead / Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_64/os\\_impasses\\_sociais.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/os_impasses_sociais.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2018.

RICCA, Domingos. 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração. Publicado em 10 de maio de 2016. Disponível

em:<<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Regional. Perfil – Região Funcional de Planejamento 7. Mar, 2015. Disponível

em <<http://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134057-20150323173533perfil-rf7-27-02-2015.pdf>>. Acesso em 17 jun. 2016.

TRENNEPOHL, D. Avaliação de potencialidades econômicas para o desenvolvimento regional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

\_\_\_\_\_, D. Avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da região noroeste do rio grande do sul. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. 2010. Disponível em <<http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201204271615190.Tese%20-%20Dilson%20Completa.pdf>>. Acesso em 12.08.2013.

TRENNEPOHL, D; PAIVA, C. A. N. Contribuição potencial de atividades Agropecuárias selecionadas para o desenvolvimento regional do noroeste gaúcho. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. G&DR. v.8, n.1, p.232-268, jan-abr. 2012. Taubaté, SP, Brasil. Disponível em <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/590/277>. Acesso em 15.07.2014.

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

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2009. VIDIGAL, Antonio. Carlos. Viva a empresa familiar. 1 ed. Rio de Janeiro. 132p. Rocco, 1996.

VILELA et al. Pecuária de leite no Brasil: Cenários e avanços tecnológicos. / Duarte Vilela ... [et al.], editores técnicos. – Brasília, DF : Embrapa, 2016. 435 p. : il. color. ; 18,5 cm x 25,5 cm. ISBN 978-85-7035-644-4. Disponível

em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/164236/1/Pecuarria-de-leite-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 16 Mai. 2017.

WAGNER, S. A. O leite observado através de diferentes Tipologias nas unidades de produção familiar do Rio Grande do Sul/BR e suas relações com as formas organizacionais e inovações tecnológicas. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS. 134p. 2013. Disponível

em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4561/000412857.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15.jun. 2016.

WAGNER, S. A.; GEHLEN, I.; WIEST, J. M. Padrão tecnológico em unidades de produção familiar de leite no Rio Grande do Sul relacionado com diferentes tipologias. Ciênc. Rural, Santa Maria, v. 34, n. 5, Out. 2004. Disponível em [http://orgprints.org/22639/1/Wagner\\_Padr%C3%A3o.pdf](http://orgprints.org/22639/1/Wagner_Padr%C3%A3o.pdf). Acesso em: 15. jun. 2016.

WANDERLEY, M. de N. B. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade. Revista Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, 21, Outubro, 2003: 42-61. Disponível

em <http://wp.ufpel.edu.br/leaa/files/2014/06/Texto-6.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Raízes históricas do campesinato brasileiro. XX ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. GT 17. PROCESSOS SOCIAIS AGRÁRIOS. CAXAMBU, MG. OUTUBRO 1996. Disponível em: <<http://www.reformaagrariaemdados.org.br/sites/default/files/Ra%C3%ADzes%20Historicas%20do%20Campesinato%20Brasileiro%20-%20Maria%20de%20Nazareth%20Baudel%20Wanderley%20-%201996.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

WILKINSON, J. A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. Estudos Sociedade e Agricultura. Rio de Janeiro, n. 21, p. 62-87, 2003. Disponível em <http://r1.ufrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/view/239/235>. Acesso em 19.08.2017.

WILKINSON, J. (Coord.). Perspectivas do investimento no agronegócio. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia. Relatório integrante da pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”, em parceria com o Instituto de Economia da UNICAMP, financiada pelo BNDES. 2009. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib\\_agronegocio.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_agronegocio.pdf). Acesso em 13.11.2017.

WILKINSON, J.; MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, n.13, 1999, p.29-45. Disponível em <http://r1.ufrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/viewFile/159/155>. Acesso em 14.08.2017.

WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin. et al.,. Uma análise das vantagens competitivas de um território a partir do modelo diamante de Porter: o caso do APL metal mecânico pós colheita de Panambi/Condor – Rs.

Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR. v. 14, n. 2, p. 300-324, jan/2018 (ed. especial), Taubaté, SP, Brasil. Disponível

em: < <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/3595/669> >. Acesso em: 20 out. 2018.

WOORTMANN, E. Herdeiros, parentes e compadres: colonos do Sul e sitiantes no Nordeste. São Paulo: Hucitec; Brasília: Editora da UNB, 1995.

ZOCCAL, R.; CARNEIRO, A. V. Uma análise conjuntural da produção de leite brasileira. Panorama do leite on line. Embrapa Gado de Leite. Ano 2. n.19. Maio. 2008. Disponível

em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/panorama/conjuntura19.html>>. Acesso em: 15jul. 2015.

ZUURBIER, P. Cadeias de Suprimentos nos Mercados Internacionais. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. Org. Decio Zylberstajn e Marcos Fava Neves. São Paulo. Editora Pioneira, 2000.

## APÊNDICE A

**ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PRODUTORES FAMILIARES DE  
LEITE DE IJUÍ/RS**

Sou acadêmico do curso de Administração da UNIJUI, Campus Ijuí e estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre o tema “Administração e Planejamento em Propriedades Produtoras de Leite: Desafios e Perspectivas da Sucessão Familiar”. O presente roteiro de perguntas é utilizado como uma das técnicas de pesquisa, e tem o propósito de contribuir para o levantamento de dados para TCC final do Curso de Administração da UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

**Autor:** Emerson Juliano Lucca

**AS PERGUNTAS REALIZADAS ESTÃO ORGANIZADAS EM EIXOS TEMÁTICOS:**

**Informações sobre o desenvolvimento das atividades do Produtor Familiar de Leite e estrutura da propriedade pesquisada**

**PERGUNTAS REALIZADAS A “FAMÍLIA PRODUTORA DE LEITE”**

- ( ) Produtor Familiar de Leite do Tipo Tradicional “T”  
 ( ) Produtor Familiar de Leite em Transição do Tipo Empresarial “E”  
 ( ) Produtor Familiar de Leite Moderno do Tipo Capitalista/Empreendedor “C”

**A. CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTORES FAMILIARES DE LEITE**

**BLOCO 01. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

01. Quantas pessoas fazem parte do núcleo familiar?

- ( ) 1. De 1 a 2 pessoa(s)  
 ( ) 2. De 3 a 4 pessoas  
 ( ) 3. De 5 a 7 pessoas  
 ( ) 4. De 8 a 10 pessoas  
 ( ) 5. De 11 a 13 pessoas  
 ( ) 6. De 14 a 16 pessoas

02. Pessoas do Grupo Familiar que desenvolvem atividades na produção de leite?

( ) 1. Esposo

( ) 2. Esposa

( ) 3. Filho

( ) 4. Filha

( ) 5. Avô

( ) 6. Avó

( ) 7. Genro

( ) 8. Nora

( ) 9. Outro: \_\_\_\_\_

**Você pode marcar diversas casas.**

**Total de pessoas que desenvolvem atividades na produção de leite:** \_\_\_\_\_

03. Faixa etária dos familiares que desenvolvem atividades na produção de leite?

- 1. 15 a 19 anos
- 2. 20 a 24 anos
- 3. 25 a 29 anos
- 4. 30 a 34 anos
- 5. 35 a 39 anos
- 6. 40 a 44 anos
- 7. 45 a 49 anos
- 8. 50 a 54 anos
- 9. 55 a 59 anos
- 10. 60 a 64 anos
- 11. 65 a 69 anos
- 12. 70 a 74 anos
- 13. 75 a 79 anos
- 14. 80 anos ou mais

04. Escolaridade – (1.proprietário) – (2.sucessor)

- 1. Sem instrução
- 2. Ensino fundamental incompleto
- 3. Ensino fundamental completo
- 4. Ensino médio incompleto
- 5. Ensino médio completo
- 6. Ensino superior incompleto
- 7. Ensino superior completo
- 8. Pós-Graduação

05. Qual é a principal fonte de renda da propriedade?

- 1. Produção de leite
- 2. Lavoura
- 3. Produção de leite e lavoura
- 4. Atividade não-agrícola
- 5. Outra situação: \_\_\_\_\_

06. Se a resposta for a número 4 ou 5, de onde é proveniente esta renda de atividade não agrícola?

- 1. Funcionário Público
- 2. Assalariado do setor privado
- 3. Aposentado
- 4. Outro: \_\_\_\_\_

07. Qual a renda anual desta outra fonte?

- 1. Até R\$1.000,00
- 2. De R\$1.001,00 a R\$10.000,00
- 3. De R\$10.001,00 a R\$20.000,00
- 4. De R\$20.001,00 a R\$30.000,00
- 5. De R\$30.001,00 a R\$40.000,00
- 6. Mais de R\$40.000,00
- 7. Não há outra renda

**BLOCO 02. ASPECTOS DA PROPRIEDADE RURAL**

01. Condição do produtor?

- 1. Proprietário
- 2. Arrendatário
- 3. Outro \_\_\_\_\_

**Você pode marcar diversas casas.**

02. Como foi a aquisição da terra?

- 1. Por meio de herança familiar
- 2. Compra de parentes
- 3. Compra de terceiros
- 4. Por doação
- 5. Posse provisória (Arrendamentos)
- 6. Outro: \_\_\_\_\_

**Você pode marcar diversas casas**

03. Tamanho da propriedade?

- 1. De 1 a 10 ha
- 2. De 11 a 20 ha
- 3. De 21 a 30 ha
- 4. De 31 a 40 ha
- 5. De 41 a 50 ha
- 6. De 50 a 100 ha
- 7. De 101 a 200 ha
- 8. De 201 a 300 ha
- 9. De 301 a 400 ha
- 10. De 401 a 500 ha
- 11. Mais de 501 ha

04. Quantos hectares são destinados à atividade da produção de leite?

- 1. De 1 a 10 ha
- 2. De 11 a 20 ha
- 3. De 21 a 30 ha
- 4. De 31 a 40 ha
- 5. De 41 a 50 ha
- 6. De 50 a 100 ha
- 7. De 101 a 200 ha
- 8. De 201 a 300 ha
- 9. De 301 a 400 ha
- 10. De 401 a 500 ha
- 11. Mais de 501 ha

05. Há quanto tempo está desenvolvendo atividades na pecuária leiteira?

- 1. Até 5 anos.
- 2. De 5 a 10 anos
- 3. De 10 a 20 anos
- 4. De 20 a 30 anos
- 5. De 30 a 40 anos
- 4. De 40 a 50 anos
- 5. Mais de 50 anos

06. Com relação a área da propriedade, quais mudanças foram realizadas nos últimos anos em relação a produção de leite?

- 1. Aumentou (ha): \_\_\_\_\_
- 2. Diminuiu (ha): \_\_\_\_\_
- 3. Não houve alteração

07. Como foi formado o atual rebanho leiteiro da propriedade?

- Herança
- Melhoramento genético
- Comprado e melhoramento Genético
- Compra de Matrizes
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

08. Qual o tipo de sistema de produção adotado na propriedade produtora de leite?

- 1. Pastagem
- 2. Confinado
- 3. Rotativo em piquetes
- 4. Misto (confinado e pastagens)
- 5. Sistema a base de pasto em piquetes sob pastejo rotacionado.
- 6. Sistema Free-Stall
- 7. Sistema Compost Barn
- 8. outro? \_\_\_\_\_

**BLOCO 03. ASPECTOS INFRAESTRUTURAIIS**

01. Utiliza irrigação na propriedade?

- 1. Sim
  - 2. Não.
- Para qual finalidade? \_\_\_\_\_

02. A propriedade possui energia elétrica?

- 1. Monofásica
- 2. Bifásica
- 3. Trifásica
- 4. Não possui

03. Quais os equipamentos disponíveis para desenvolver as atividades relacionadas a produção de leite na propriedade?

- 1. Ordenha Mecânica
- 2. Ordenha Manual
- 3. Resfriadores
- 4. Tratores
- 5. Ensiladeira

6. Outros? \_\_\_\_\_

OBS: Você pode marcar diversas casas.

04. O espaço disponibilizado para produção e a infraestrutura, (instalações, estrutura) para a realização da coleta do leite em sua propriedade são adequadas e suficientes para o desenvolvimento da atividade?

- Sim  2 Não
- 1. São necessárias melhorias
- 2. É necessário atender as Instruções Normativas 51 e 62
- 2. Está sendo ampliando a infraestrutura
- 3. Pouca Área de terra disponível para produção
- 4. Terra utiliza é suficiente para produzir
- 5. Utiliza a área disponível para outras atividades

**OBS:** Caso diga “não” marque as alternativas adequadas conforme sua realidade.

05. A propriedade dispõe de internet?

- Sim
- Não

06. Se respondeu sim na questão 05, cite os benefícios e a forma como ela auxilia no dia a dia das atividades?

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

6. Na propriedade existe algum sistema de gestão informatizado?

Se “**Sim**” de que forma ele auxilia nas atividades da propriedade?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se “**não**” a família acha interessante adquirir obter um controle mais preciso da propriedade?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**BLOCO 04. ASPECTOS PRODUTIVOS – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

01. A mão de obra que desenvolve atividades relacionadas a produção de leite?

- 1. Familiar

2. Contratada

3. Mista

---



---



---

02. Quantas horas de trabalho envolvidas por dia em média?

1. 1 hora

2. 2 horas

3. 3 horas

4. 4 horas

5. 5 horas

6. 6 horas

7. 7 horas

8. 8 horas

9. Outra: \_\_\_\_\_

02. A família possui plano de saúde?

UNIMED

IPE

outro

Qual? \_\_\_\_\_

03. Como é a forma de organização do trabalho produtivo:

1. Histórico e cultural - conservador

2. Modo de vida

3. Sustentável

4. Direcionado para o mercado

5. Outra: \_\_\_\_\_

04. Onde o conhecimento foi adquirido?

1. Adquirido na família

2. Adquirido por meio de orientação

3. Cursos na Internet

4. Curso técnico

5. Curso superior

6. Outros \_\_\_\_\_

Você pode marcar diversas casas.

05. Houve grandes mudanças na organização do trabalho na propriedade nos últimos anos?

1. Sim

2. Não

Se “sim”, cite-as:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**BLOCO 05. ASPECTOS DAS CARACTERÍSTICAS SOCIAIS**

01. Você pratica alguma atividade de lazer? Sim? Qual? Não? Por que?

---



---

**APÊNDICE B**

## ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PRODUTORES FAMILIARES DE LEITE DE IJUÍ/RS

Sou acadêmico do curso de Administração da UNIJUI, Campus Ijuí e estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre o tema “Administração e Planejamento em Propriedades Produtoras de Leite: Desafios e Perspectivas da Sucessão Familiar”. O presente roteiro de perguntas é utilizado como uma das técnicas de pesquisa, e tem o propósito de contribuir para o levantamento de dados para TCC final do Curso de Administração da UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

**Autor:** Emerson Juliano Lucca

### PERGUNTAS REALIZADAS AO “PROPRIETÁRIO”

- Produtor Familiar de Leite do Tipo Tradicional “T”**  
 **Produtor Familiar de Leite em Transição do Tipo Empresarial “E”**  
 **Produtor Familiar de Leite Moderno do Tipo Capitalista/Empreendedor “C”**

Nome: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ anos Sexo:  M  F

Escolaridade: \_\_\_\_\_

**01.** O proprietário da unidade de produção vem desenvolvendo algum planejamento com relação à transmissão da sucessão na propriedade?

- Transmissão patrimonial - (testamento, inventário)  
 Transmissão gerencial - (incentivo da família, capacidade, formação, ambição de seguir na atividade)  
 Ainda não está organizado para fazer a transmissão da propriedade para o sucessor

**02.** A Confiança do proprietário no sucessor é fundamental para que a transmissão tanto patrimonial quanto gerencial aconteça?

1.  Sim  
 2.  Não

**03.** Quais elementos podem ser identificados no sucessor (filho)(a) quando a transmissão da sucessão é bem sucedida?

1.  Aceitabilidade  
 2.  Liderança  
 3.  Credibilidade  
 4.  Legitimidade

OBS: pode ser marcado mais de um elemento que auxilia na sucessão.

**04.** O processo de mercantilização que vem acontecendo nos últimos anos, interfere na sucessão da propriedade?

**05.** O proprietário da unidade de produção, tem conhecimento de projetos, políticas públicas de incentivo a produtores de leite existente no município?

## APÊNDICE C

**ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS PRODUTORES FAMILIARES DE LEITE DE IJUÍ/RS**

Sou acadêmico do curso de Administração da UNIJUI, Campus Ijuí e estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre o tema “Administração e Planejamento em Propriedades Produtoras de Leite: Desafios e Perspectivas da Sucessão Familiar”. O presente roteiro de perguntas é utilizado como uma das técnicas de pesquisa, e tem o propósito de contribuir para o levantamento de dados para TCC final do Curso de Administração da UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

**Autor:** Emerson Juliano Lucca

**PERGUNTAS REALIZADAS AO “SUCESSOR”**

- Produtor Familiar de Leite do Tipo Tradicional “T”**  
 **Produtor Familiar de Leite em Transição do Tipo Empresarial “E”**  
 **Produtor Familiar de Leite Moderno do Tipo Capitalista/Empreendedor “C”**

Nome: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ anos Sexo: ( ) M ( ) F

Escolaridade: \_\_\_\_\_

**01.** O que você pretende fazer futuramente? Você pretende continuar a atividade de leite na propriedade de sua família? Quais os principais fatores motivadores para permanecer na atividade?

**02.** O sucessor (filho) recebeu algum estímulo do pai para continuar a atividade de leite? Recebeu algum treinamento com relação à transmissão da sucessão na propriedade ou foi um acontecimento natural?

**03.** O sucessor transmitiu confiança ao proprietário quando ocorreu a transmissão tanto patrimonial quanto gerencial da propriedade?

1.  Sim

2.  Não

**04.** Quais elementos podem estar presentes na sua trajetória de sucessão?

1.  Aceitabilidade

2.  Liderança

3.  Credibilidade

4.  Legitimidade

5. outro \_\_\_\_\_

OBS: pode ser marcado mais de um elemento que auxilia na sucessão.

**05.** O processo de mercantilização que aconteceu nos últimos anos, auxiliou você a prosseguir desenvolvendo atividades na propriedade?

**06.** O sucessor da unidade de produção, tem conhecimento de projetos, políticas públicas de incentivo a produtores de leite existente no município?