

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



Embrapa

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

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

Fábio Homero Diniz

Editor técnico

Embrapa
Brasília, DF
2019

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

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

Comitê Local de Publicações da Unidade
Responsável

Presidente
Pedro Braga Arcuri

Secretária-Executiva
Inês Maria Rodrigues

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

Supervisão editorial
Fábio Homero Diniz

Normalização bibliográfica
Inês Maria Rodrigues

Tratamento das ilustrações e editoração
eletrônica
Carlos Alberto Medeiros de Moura

Arte da Capa
Adriana Barros Guimarães

1ª edição
1ª impressão (2019): 500

Todos os direitos reservados.

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Nome da unidade catalogadora

Desafios e perspectivas de jovens latino-americanos na sucessão familiar
da atividade leiteira / Editor técnico, Fábio Homero Diniz. – Brasília, DF :
Embrapa, 2019.
(236 p.) : il. color.

ISBN 978-85-7035-827-1

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

CDD 306.349

© Embrapa, 2019

Autores

Alberto Magno Ferreira Santiago

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

Ana Helena Gonçalves Camilotto

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

Arlene Renk

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

Celso Furtado Júnior

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

MGClovis Dorigon

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

Fábio Homero Diniz

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

Hernán Chiriboga

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

Lucildo Ahlert

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

Maria Helena Furtado Santiago

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

Pricila Estevão

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

Raquel Maria Cury Rodrigues

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

Rodolfo Daldegan

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

Sérgio Rustichelli Teixeira

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

Tadeu Eder da Silva

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

Tiago Pitol Frizon

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

William Fernandes Bernardo

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

Apresentação

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

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

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

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

Paulo do Carmo Martins
Chefe-geral da Embrapa Gado de Leite

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

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

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

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

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

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

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

Hernán Chiriboga
Representante do IICA no Brasil

Sumário

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

SUCESSÃO DO NEGÓCIO FAMILIAR NO CAMPO:

Uma experiência do Projeto Piloto “Sucessão no Campo” do Senar Minas

Celso Furtado Júnior¹

1 – INTRODUÇÃO

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

Vivemos numa era em que a história corre muito depressa, o que já ocorreu em outras épocas como foi à entrada dos teares tocados à máquina a vapor, em 1763 e do motor elétrico em 1886. Todas as vezes que a história dá uma arrancada dessas, novas tecnologias surgem abrindo inúmeras oportunidades e, ao mesmo tempo, novos desafios para os agentes de promoção do desenvolvimento. A produção está baseando cada vez mais em elementos intangíveis, ou seja, nas ideias e cada vez menos na musculação, ou seja, na força física. Isso ocorre tanto no setor industrial como no agrícola. A produção moderna depende muito mais do abstrato do que do concreto. Já não basta ser adestrado. É preciso ser educado porque só a educação permite o aprendizado contínuo. E, como as tecnologias e os sistemas de produção mudam muito depressa, é preciso ser bem educado para acompanhar as mudanças (PASTORE, 2013).

Felizmente, ficou no passado a ideia de que o campo era visto como sinônimo de atraso. Que somente nas cidades era depositada a esperança do futuro promissor. A enxada e a tração animal cederam espaço para uma agricultura altamente tecnificada. O encontro entre a eficiência produtiva e administrativa permitiu um avanço tecnológico que alterou a trajetória do agro. Os produtos passaram a ter valor agregado, e com isto a redescoberta da força do campo.

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

Em 40 anos, o desenvolvimento de uma agricultura tropical projetou o país para um papel crucial na oferta de alimentos. As projeções de crise alimentar são indiscutíveis, resultado do aumento da população (de sete para nove bilhões, até 2050) e renda. É nesse quadro que a

¹ Administrador. Assessoria de planejamento Senar Minas. planejamento@senarminas.or.br

FAO reserva ao Brasil a missão de fornecer 40% da demanda suplementar de alimentos das próximas décadas. Ou, produzir mais 100 milhões de toneladas de grãos em 20 anos. Num mercado global cada vez mais competitivo, onde outros segmentos encontram sérias limitações, a agricultura brasileira figura como uma apólice de seguro de crescimento econômico já contratado (PAOLINELLI *et al.*, 2013). Portanto, é legítimo afirmar que agricultura é estratégica para segurança alimentar, geração de trabalho e renda e de importante representatividade na composição do PIB.

No mundo do trabalho cresce a demanda por conhecimentos, por flexibilidade e versatilidade. Essa realidade não é diferente no campo. Conforme sinalizam Lopes e Alvarenga em artigo no site Bonde (FALTA, 2013), "a complexidade vai marcar a agricultura no futuro. Teremos uma agricultura cada vez mais integrada, com sistemas como lavoura-pecuária e lavoura-pecuária-floresta, exigindo mais cuidado com questões como o meio ambiente. Vamos precisar de pessoas cada vez mais capacitadas e com uma visão ampla do processo".

Ainda segundo Lopes e Alvarenga em artigo no site Bonde (FALTA, 2013), "é preciso convencer os jovens de que o campo é promissor. As instituições de ensino formam profissionais para os centros urbanos. É preciso desenvolver nos alunos (universitários) uma consciência de que o setor rural tem mercado, bons salários e boas oportunidades, e que ele não precisa ficar apenas nos centros urbanos para ser um profissional de sucesso".

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

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

2 – SUCESSÃO FAMILIAR NA VISÃO DE ALGUNS AUTORES

O estudo da sucessão familiar ou intergeracional é de grande importância nos dias atuais em que as ideias sobre o tema sucessão tem sido alvo de várias pesquisas especialmente nas duas

últimas décadas. A relevância do tema se faz principalmente em função da sua influência na preservação dos negócios familiares. Tal assunto merece espaço de discussão em todos os setores econômicos que tenha na composição do empreendimento vínculos familiares. Nessa perspectiva, a sucessão deve ser percebida como uma área de estudo que mantenha relação direta com a escola contemporânea da administração, interagindo com as funções de planejar, dirigir, organizar e controlar.

Estudos sobre sucessão familiar envolvem análises de como as famílias decidem e agem para viabilizar a continuidade dos negócios. Oliveira (2016) destaca autores como McCROSTIE-LITTLE e TAYLOR, 1998; GLAUBEN, TIETJE E WESS, 2002; GILL, 2013 que revelam a importância da sucessão no meio rural já que os empreendimentos familiares rurais se caracterizam como atividade tradicional tendo um elo fundamentalmente familiar e sua continuidade se faz, principalmente por meio da transmissão entre gerações. O autor pondera a necessidade de envolvimento dos familiares já que várias são as dificuldades e desafios que envolvem a transição intergeracional que vão desde interação, comprometimento, comunicação transparente e ágil, até questões econômicas como o capital produtivo, investimentos em tecnologia, máquinas e equipamentos e o planejamento das atividades.

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

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

1. O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros,

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

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

Existe uma ambiguidade nos estudos relacionados ao tema sucessão familiar que são considerados desafios no que se refere à gestão dos negócios atualmente. Alguns teóricos defendem os fatores mais críticos relacionados aos negócios familiares como a questão da longevidade dos negócios que ficam comprometidos já que há uma tendência de que a família em função de interesses diferentes e conflitos familiares mudem de área ou busquem novas oportunidades, conforme esclarece Ward (2004).

Oliveira (2016), por outro lado, mostra que há pesquisas na área da administração que mostram fatores favoráveis quanto aos negócios familiares como a presença de valores pessoais e questões como reputação que podem favorecer o negócio familiar e a postura da poupança e reinvestimento de resultados, garantindo a saúde financeira da empresa devido ao acesso mais limitado as linhas de crédito.

Outra questão importante de ser ressaltada são as várias dimensões envolvidas no processo decisório. Oliveira (2016) ressalta que a decisão se trata de um tema interdisciplinar com vários enfoques. O autor baseado em Leone (2005) destaca as seguintes dimensões:

1. sucedido (s): fundador (es), sócio (s);
2. sucessor (es): filho (s), genro (s), nora (s), funcionário (s), cônjuge (s);

3. família: cônjuge, filhos, genros, noras;
4. empresa: funcionário;
5. mercado: clientes, fornecedores, concorrentes;
6. comunidade: social, política, econômica.

Essas dimensões se interagem e integram todo o tempo. O processo de sucessão familiar envolve o sucessor e o sucedido. Existem as experiências do sucedido, sua forma de gestão, crenças e valores que devem ser repassadas ao sucessor. Ao mesmo tempo o sucessor tem suas expectativas e perspectivas e sua forma particular de enxergar o negócio. Essas visões devem se conciliar para a construção de uma nova realidade, sem perder, no entanto, a essência do negócio e a forma com que é reconhecido no mercado. A questão da família como um todo é importante principalmente porque se todos estiverem cientes dos processos pelo qual a empresa está passando e as inovações que serão implementadas em uma comunicação clara, transparente e direta, todos os familiares se sentirão cientes e participativos do processo, evitando conflitos e redirecionamentos desnecessário fruto da falta de comunicação.

Conforme salienta Oliveira (2016), devido à complexidade o processo decisório demanda tempo para ser resolvido, sendo que a comunicação objetiva e o planejamento devem estar presentes em todo o processo. De acordo com Leone (2005), o processo sucessório deve ser conduzido de maneira planejada, propiciando e viabilizando a observação de regras de convivência entre a empresa e a família. Estabelecer esse tipo de código de relações tem por objetivo promover a comunicação familiar acerca de um tema difícil e importante para toda a família. Os funcionários também devem estar envolvidos no processo, porque a equipe deve ter informações claras e precisas sobre o futuro da empresa, evitando assim desmotivação, angústia, custos implícitos que podem prejudicar os negócios e os lucros.

Torna-se importante também que os clientes, os fornecedores e até mesmo os concorrentes estejam informados sobre as novas diretrizes a serem adotadas a partir do início do processo de sucessão. Um portfólio destinado aos clientes e fornecedores ou mesmo uma reunião podem afirmar a imagem sólida da empresa e a clareza dos objetivos transmitindo uma sensação de segurança e foco aos demais parceiros da empresa.

Conforme Oliveira (2016) ao citar LOBLEY, BAKER e WHITEHEAD (2012) no setor rural, os estudos disponíveis sobre a continuidade das fazendas familiares destacam fatores como o elevado preço da terra e a volatilidade de preços dos mercados agrícolas como problemas que tendem a dificultar a expansão. O autor destaca que através dos censos agropecuários há tendências preocupantes como o aumento da idade média dos proprietários, a diminuição do

número de jovens fazendeiros e maior concentração de propriedades em mãos de agricultores com mais de 65 anos. Essas condições são fatores críticos que merecem estudos mais profundos e projetos que se destinem a preparar a sucessão familiar no campo.

Ao traçar esse panorama, a importância de se ter um programa que estimule e auxilie o processo de sucessão familiar no campo é de grande validade, podendo trazer efeitos benéficos para o negócio familiar e também para o desenvolvimento da agropecuária.

3 – A IMPORTÂNCIA DO PROJETO SUCESSÃO NO CAMPO

A perda de um dos mais importantes ativos do campo, os jovens, tem se configurado em um dos principais desafios dos empreendimentos rurais de pequeno e médio porte.

Cerca de oito milhões de jovens de 15 a 29 anos vivem no campo, eles somam 27% do total da população rural no país. Esse número vem diminuindo ao longo dos últimos anos, devido a emigração dos jovens do campo para a cidade, na maioria das vezes, em busca de melhores oportunidades de trabalho, educação, moradia, acesso à tecnologia e à cultura. Além de representar a possibilidade de melhores condições de vida, a cidade também pode representar um modelo de vida mais atrativo e dinâmico do que o campo. Esses elementos, combinados com uma política ainda insuficiente para a juventude rural, configuram um grande desafio para a permanência do jovem no campo, segundo debates no seminário: “Desafio da Permanência no Campo – Seminário de Juventude Rural, maio de 2012”.

Diante desse quadro, a questão da sucessão do negócio familiar torna-se referência nos debates da área, bem como algumas constatações do desinteresse dos filhos em permanecer na atividade dos pais, seja pela crescente saída da população rural jovem para exercer ocupações urbanas, ou mesmo pelas dificuldades em enxergar a agropecuária como negócio e que exige um profissional de mercado preparado para assumir uma atividade de importância.

Spanevello (2008) demonstra que os estabelecimentos tornam-se suscetíveis à incorporação por outros proprietários, onde a permanência dos filhos deixa de ocorrer. Na maioria das vezes, os estabelecimentos agrícolas são vendidos ou arrendados, transformando as áreas produtivas em áreas de lazer e de final de semana.

É necessário perceber o fenômeno de sucessão familiar e seus reflexos no sistema produtivo e econômico da atividade rural. Numa outra perspectiva, o aspecto da socialização primária na atividade e assim a participação dos filhos que naturalmente pode promover estímulos para sua permanência na atividade.

Neste cenário, torna-se estratégico dotar os jovens, inseridos no meio rural, de ferramentas e instrumentos capazes de viabilizá-los enquanto agentes de mudança, com potencial de alavancar melhores condições de vida para suas comunidades, gerando renda e tornando peças fundamentais dos motores que promovem o desenvolvimento rural.

Dessa forma, entender as causas da descontinuidade dos negócios e propor ações que incentivem uma rediscussão do processo sucessório, pode representar alternativas para continuidade dos negócios familiares no campo.

4 – A EXPERIÊNCIA INICIAL DO SENAR MINAS

No planejamento estratégico para o triênio 2012/2014, fruto da análise de cenários e orientação da Alta Administração, já era sinalizado um trabalho com jovens do meio rural considerando a importância da continuidade dos negócios familiares no campo.

Em setembro de 2013 foi estruturado o pré-projeto, na época denominado “Minas Jovem Rural”, com o propósito de promover uma nova agenda de trabalho com foco no jovem como agente transformador no processo de modernização da agropecuária.

Após o conhecimento do Grupo Jovem Capal (experiência pioneira da Cooperativa Agropecuária de Araxá), foi proposta uma reunião entre o Senar Minas, Sindicatos de Produtores Rurais de Araxá e Capal, com a participação dos Jovens.

Essa reunião ocorreu em novembro de 2013, momento em que foi apresentada a proposta do Senar Minas e no mesmo momento se conheceu o programa “Jovens Capal”, constituído com o propósito de formar cidadãos com consciência cooperativista e promover ações com intuito de incentivar a permanência dos jovens no meio rural.

Nessa reunião foi estabelecida uma convergência de ideias e agendado um encontro dos jovens e seus familiares, com a seguinte programação:

- a) Palestra intitulada: Um olhar sobre o agronegócio brasileiro – oportunidades e desafios.
- b) Dinâmica de grupo com jovens e seus familiares com enfoque nas seguintes questões:
 - i. Qual o futuro que queremos para os Jovens Rurais Capal?
 - ii. Quais são as facilidades para alcançar o que queremos?
 - iii. Quais são as dificuldades para alcançar o que queremos?

- iv. Quais ações a CAPAL, Sindicato de Produtores Rurais e o Senar Minas podem promover para alcançar o que queremos?

A partir desse momento foi gerada uma matriz de prioridades, fruto do que foi produzido pelos grupos de jovens e seus familiares. Com base nessa matriz, foram realizadas ações como, por exemplo: palestra – excelência na gestão da propriedade rural, Programa Gestão com Qualidade em Campo – GQC, Negócio Certo Rural – NCR, Missão Técnica no Estado do Mato Grosso para conhecer o projeto Futuros Produtores do Brasil.

A partir dessa experiência e estudos realizados, o projeto “Minas Jovem Rural” passou a ser denominado “Sucessão no Campo”. Em outubro de 2016, iniciou-se o projeto piloto no município de Coromandel-MG, com a participação de 10 propriedades, em parceria com o Sindicato de Produtores Rurais e a Cooproleite – Cooperativa de Produtores de Leite da Bacia do Rio Paranaíba.

5 – OBJETIVOS O PROJETO

O objetivo geral do projeto “Sucessão no Campo”, é contribuir para a ampliação da visão estratégica com foco nas oportunidades do agronegócio contemporâneo com o propósito de estimular e promover a continuidade, pelos jovens, do negócio rural da família.

5.1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Sensibilizar os jovens, inseridos nas principais cadeias produtivas do Estado, quanto às possibilidades e oportunidades do agronegócio, bem como os meios para capacitação nas áreas de interesse;
- B. Despertar o interesse dos jovens pela agropecuária, buscando aliar o empirismo dos mais experientes às novas tecnologias;
- C. Incentivar a elaboração de projetos no segmento produtivo, a serem desenvolvidos pelos jovens rurais, como forma de viabilizar a geração de renda;
- D. Estimular a sucessão familiar.

6 – PÚBLICO

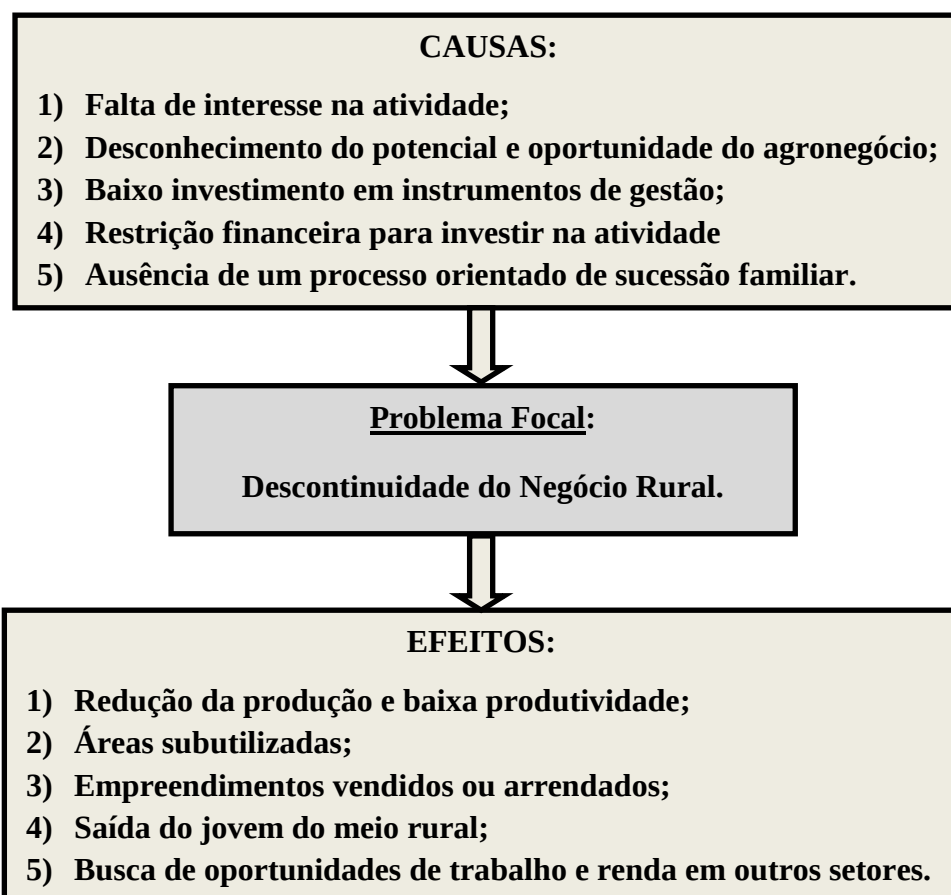
Produtores rurais e seus familiares com idade à partir de 16 anos.

7 – METODOLOGIA DE TRABALHO

A metodologia adotada no projeto “Sucessão no Campo” é a participativa, o que significa dizer que o processo permite a atuação efetiva dos participantes na ação educativa sem considerá-los meros receptores. O enfoque participativo valoriza os conhecimentos e experiências dos participantes envolvendo-os no ato educativo, havendo uma identificação na busca de soluções para os problemas com os quais terão que lidar. É uma forma de trabalho didático e sistematizado, com benefícios diretos para os participantes e o educador, pois os dois aprendem. Na metodologia participativa, situações reais e imaginárias são vivenciadas por meio de dinâmicas de grupo, atividades vivenciais, estudos de casos, discussões, teorias, jogos e dramatização. O objetivo da metodologia participativa é a solução de problemas e o crescimento de todos os atores envolvidos no processo. Os conteúdos são desenvolvidos através de aulas expositivas dinamizadas e consultorias nas propriedades.

Ademais, como alternativa de troca de experiências, pretende-se ainda fomentar rodadas de informações inter-regionais e entre as cadeias produtivas, onde os jovens rurais possam se conhecer com o objetivo de ampliar conhecimentos sobre o agronegócio, bem como realizar estágios em propriedades modelo, fornecedores de insumos, empresas ligadas ao agronegócio visando uma maior aproximação com o mercado.

A metodologia adotada possibilitou a identificação do problema focal do projeto e a relação de causa e efeito existente (Figura 1).



9 – ESTRUTURA DO PROJETO PILOTO

9.1 – Itinerário Formativo:

Fase 1 – Motivacional	<u>Ações desenvolvidas:</u> a) Seminário motivacional: um novo olhar sobre o agronegócio – oportunidades e desafios. b) Diagnóstico com as famílias sobre o futuro do negócio.
Fase 2 – Formação Técnica	<u>Ações desenvolvidas:</u> a) Curso gestão e sucessão. b) Consultoria nas propriedades.
Fase 3 – Workshop	<u>Ação desenvolvida:</u> a) Apresentação pelos participantes do Plano de Sucessão do Negócio da Família.

9.2 – Fase 2 - Curso Gestão e Sucessão:

Esta fase é constituída de oito blocos alternando aulas expositivas dinamizadas e consultorias nas propriedades.

Conteúdo simplificado da fase 2 – Gestão e Sucessão:

Bloco	Carga Horária	Conteúdo
I	16 h	✓ Histórico da empresa rural: ○ Trajetória; ○ Evolução da atividade; ○ Herança x Negócio; ✓ Características peculiares da agropecuária ✓ Sucessão na Empresa Rural: ○ Conceito de sucessão; ○ Fatores pessoais; ✓ Diagnóstico: ○ Perfil do negócio; ✓ Pilares da sucessão ○ Família; ○ Patrimônio; ○ Negócio;
II	4 h/empresa rural	✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: ○ Histórico e trajetória da empresa rural; ○ Inventário patrimonial; ○ Análise do perfil do negócio;
III	16 h	✓ Gestão do negócio: ○ Funções administrativas: planejar, dirigir, organizar, controlar; ○ Áreas administrativas: produção, finanças, comercialização e recursos humanos;
IV	4 h/empresa rural	✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: ○ Objetivos e metas gerencias; ○ Custo de produção; ○ Níveis decisórios;
V	16 h	✓ Desenvolvimento de competências pessoais e empreendedoras ✓ Relacionamento interpessoal ✓ Tecnologia de produção ✓ Crédito e seguro rural
VI	4 h/empresa rural	✓ Consultoria na empresa rural – principais pontos abordados: ○ Pessoas; ○ Tecnologia; ○ Crédito e seguro rural;
VII	4 h	✓ Fatores legais no processo sucessório: ○ Linha sucessória; ○ Sucessão com foco na legislação; ○ Tributos;

		○ Procedimentos sucessórios; ○ Doação, inventário, constituição de pessoa jurídica;
VIII	1 h/empresa rural	✓ Consultoria em sala de aula: ○ Esclarecimento de eventuais dúvidas; ○ Verificação final do Plano de Sucessão dos participantes;

Neste capítulo, buscou-se demonstrar um panorama sobre o tema Sucessão familiar no campo apresentando sua importância no cenário institucional, econômico-social e acadêmico. Trata-se de um assunto interdisciplinar que permeia várias áreas e funções da Administração e dos Estudos Organizacionais e, portanto, complexo e singular.

Foram apresentados estudiosos da temática com suas teorias que contribuem para um melhor entendimento dos desafios e questões a serem aperfeiçoadas e superadas no dia-a-dia da empresa familiar.

Pretendeu-se como principal contribuição a apresentação do Projeto piloto desenvolvido pelo Senar Minas que tem como propósito estimular o processo de sucessão familiar das empresas rurais no Estado.

Entende-se que o caminho é longo e cada empresa rural possui sua trajetória particularizada, entretanto, o delineamento de um plano que contemple as principais vertentes para um processo sucessório, além de preparar o sucessor para assumir os desafios e oportunidades é um passo fundamental para a continuidade dos negócios familiares no campo.

Referências:

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedade – O&S**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-32, abr./jun. 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FALTA mão de obra qualificada para o agronegócio. Bonde, Londrina, 07 Nov. 2013. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/economia/noticias/falta-mao-de-obra-qualificada-para-o-agronegocio-298060.html> Acesso em: 07 Jun. 2017.

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

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

OLIVEIRA, W. M. **O processo de sucessão em empreendimentos agrícolas**: um estudo sobre a continuidade das fazendas de café em Minas Gerais. 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

PASTORE, J. Falta de mão de obra qualificada na agricultura: mitos e verdades. Belo Horizonte, junho de 2013. Referência incompleta. Se for um livro, falta editora e nº de pags; se for periódico, falta o título do periódico e páginas inicial e final.

PAULINELLI, A.; OTERO, M.; LOPES, M. A. **Um novo olhar sobre a agricultura brasileira**. Valor Econômico, 12 set. 2013. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/133378/1/Um-novo-olhar-sobre-a-agricultura-brasileira.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

O DESAFIO da permanência no campo é tema de debate em Seminário de Juventude Rural. Agência Jovem de Notícias, 22 maio 2012. Disponível em: <<http://www.agenciajovem.org/wp/o-desafio-da-permanencia-no-campo-e-tema-de-debate-em-seminario-de-juventude-rural/>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

SIMÕES, R. **Tecnologia da porteira para dentro, entraves daí para fora**. FAEMG, 29 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.faemg.org.br/Noticia.aspx?Code=2040&ParentCode=139&ParentPath=None&ContentVersion=R&show=all>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

SPANEVELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 236 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

WARD, J. L. **Perpetuating the family business**. New York: Palgrave Macmillan, 2004.