

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CÂMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE  
AGRONOMIA

JEAN LUCAS DALAPOSSA  
RERISSON SLUZOVSKI SANTOS

**COMPOSIÇÃO DE DIMENSÕES E CATEGORIAS DE GESTÃO QUE INTERAGEM  
NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UNIDADES PRODUTORAS RURAIS DO  
EXTREMO OESTE CATARINENSE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA E  
CONCEITUAL**

São Miguel do Oeste – SC

2021

COMPOSIÇÃO DE DIMENSÕES E CATEGORIAS DE GESTÃO QUE INTERAGEM NO  
PROCESSO SUCESSÓRIO EM UNIDADES PRODUTORAS RURAIS DO EXTREMO  
OESTE CATARINENSE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA E CONCEITUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Agronomia do Campus São  
Miguel do Oeste do Instituto Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial à obtenção do título  
de Engenheiro(a) agrônomo(a)

ORIENTADOR

Prof. Cherilo Dalbosco

COORIENTADOR

Prof. Adinor José Capellesso

São Miguel do Oeste – SC

2021

JEAN LUCAS DALAPOSSA  
RERISSON SLUZOVSKI SANTOS

**COMPOSIÇÃO DE DIMENSÕES E CATEGORIAS DE GESTÃO QUE INTERAGEM  
NO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UNIDADES PRODUTORAS RURAIS DO  
EXTREMO OESTE CATARINENSE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA E  
CONCEITUAL**

Este trabalho foi aprovado pela Banca examinadora composta por **Dr. Cherilo Dalbosco, Dra. Dolores Wolschick** e **Dr. Rodrigo Kummer** na data **20/05/2021**, cujas notas e assinaturas constam em Ata de Defesa/Ficha de Avaliação. Por fim, as considerações propostas pela Banca foram incorporadas no trabalho, estando esse apto para arquivamento.

Dr. Cherilo Dalbosco  
Orientador

## RESUMO

Os dados censitários agropecuários das últimas décadas reiteram o papel da agricultura familiar como principal produtora de alimentos para a sociedade brasileira, mas também apontam para o envelhecimento dos produtores e extinção de propriedades em regiões tradicionais, como é o caso do Sul do Brasil. Esse fenômeno tem relação com o processo de sucessão, no qual muitos filhos abdicam da continuidade do empreendimento familiar. A pesquisa objetivou compor e apresentar dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense. Para alcançar esse objetivo realizou-se uma revisão bibliográfica e documental, contemplando estudos existentes que abordam o tema central pesquisado e dados censitários. Também se considerou o conhecimento dos pesquisadores das práticas cotidianas que impactam no processo sucessório no meio rural. Na composição das dimensões e categorias apresentadas, a dimensão administração fundamenta-se em práticas de planejamento das atividades, organização e divisão das tarefas a campo, controle dos custos e na dinâmica das decisões que são tomadas na propriedade, as quais podem impactar no nível de qualidade de vida no meio rural. A dimensão trajetória levou em consideração aspectos relacionados ao diálogo e compartilhamento das informações do antecessor ao herdeiro suplente, permitindo o repasse de conhecimento da propriedade e o preparo técnico e profissional do herdeiro(a) que decide permanecer. Entende-se que estas ações permitem promover o desenvolvimento da propriedade e contribuem na decisão de permanência do jovem no meio rural. A dimensão espólio/herança contempla questões relacionadas ao processo de partilha do patrimônio da propriedade rural que podem resultar na manutenção, ou fracionamento da unidade produtiva, fato que pode impactar positivamente, ou negativamente no processo de sucessão. O trabalho contribui para motivar novas pesquisas de campo, bem como subsidiar ações educativas e de formação profissional, no âmbito institucional (IFSC) e externo, possibilitando problematizar a ainda preocupante estatística de extinção de unidades produtivas rurais familiares da região do Extremo Oeste Catarinense.

Palavras-chave: Administração rural; Agricultura familiar; Formação profissional; Processo sucessório.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos .....	10
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3 COMPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES E CATEGORIAS DE GESTÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Recorte geográfico da pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Dimensão Administração .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Dimensão Trajetória.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Dimensão Espólio/Herança .....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

FIGURA 1 - Fluxograma das etapas de composição das dimensões e categorias de gestão. ..	11
FIGURA 2 - Mapa da região do Extremo Oeste Catarinense. ....	14
TABELA 2 - Evolução do número de estabelecimentos rurais em Santa Catarina e na Região do Extremo Oeste Catarinense. ....	16
TABELA 3 - Produção Pecuária do Extremo Oeste Catarinense e de Santa Catarina no ano de 2018 e 2019. ....	16
TABELA 4 - Número de propriedades da região de Extremo Oeste Catarinense e respectiva extensão territorial. ....	26
QUADRO 1 – Dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais familiares.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é uma categoria social marcada pela diversidade, apresentando uma multiplicidade de expressões nas diferentes regiões do Brasil, mas tendo em comum a organização do trabalho com base em relações familiares e o importante papel de produtora de alimentos (SCHNEIDER, 2006). No Sul do Brasil muitos produtores atuam em cadeias dinâmicas de produção global, as quais mudam de importância ao longo da história, com destaque para a suinocultura, avicultura, grãos, fumiocultura e bovinocultura de leite. Outros produtores e sub-regiões são mais especializados em sistemas de produção específicos, como hortifrutigranjeiros, bovinos de corte e ovinos, ou em atividades não agrícolas (pluriatividade). Em paralelo, com diferentes níveis de expressão locais, encontram-se produtores mais empobrecidos, que atuam como prestadores de serviços e exercem atividades produtivas em pequena escala, mais focadas no autoconsumo (CAPELLESSO; CAZELLA, 2015).

O processo de modernização agropecuária concentrou a posse de áreas de terras em menos produtores rurais, aumentou a produtividade do trabalho e contribuiu para a redução do número de trabalhadores no espaço rural. O forte êxodo rural registrado até o final da década de 1990 retirou muitas famílias do campo, com queda no número de estabelecimentos, resultando em um processo de exclusão social no meio rural. Em que pese os dados nacionais apontarem para uma queda de apenas 2% no número de estabelecimentos na última década, no Sul do país a queda ocorre de forma mais acentuada. Ao comparar dados do Censo Agropecuário de 2006 e 2017, registra-se uma redução de 15% no número de estabelecimentos familiares na região Sul do Brasil, sendo mais intensa (21%) no Extremo Oeste Catarinense (IBGE, 2009, 2019). Diante de tal circunstância, o êxodo aparece como fenômeno social que resulta na falta de estímulo para a permanência de sucessores nos estabelecimentos rurais familiares, tendo como consequência a descontinuidade dos empreendimentos. É um fenômeno que desestimula inclusive os investimentos necessários para o desenvolvimento da agricultura familiar. Ao fim, essas propriedades vão reduzindo lentamente (BIANCHINI, 2010).

A ausência de filhos interessados em dar continuidade aos empreendimentos agropecuários da agricultura familiar se tornou um problema abordado de forma recorrente na comunidade científica e entre os gestores públicos (KISCHENER, 2015). A presente pesquisa buscou compreender aspectos relacionadas à gestão na unidade produtiva familiar, visto que esses fatores podem representar uma das razões a inviabilizar a permanência do jovem interessado em continuar no meio rural. A forma de se construir a sucessão tem relação direta

com a possível descontinuidade de unidades de produção rural familiar. Tal tema está correlacionado à influência dos pais, com posições que podem ir desde heranças diferenciadas entre os filhos para estimular aquele que dará continuidade ao empreendimento, até ao estímulo para deixar o rural em busca de oportunidades alternativas de trabalho na cidade (DREBES, L. M., 2014).

A problemática que envolve a permanência do jovem no meio rural não é recente, embora tenha ganhado status de problema político a partir da década de 2010. As mudanças sociais, econômicas e políticas influenciam o jovem do campo nas decisões quanto à sua permanência na unidade produtiva familiar. Contribuíram positivamente para esse processo a existência de políticas públicas que estimularam o desenvolvimento tecnológico do setor agropecuário. Firmam-se novas opiniões e valores, decorrentes do próprio acesso ao conhecimento e às novas oportunidades de trabalho. Destacam-se o maior acesso a espaços de aprendizagem formal em instituições de ensino em nível técnico e superior, a disponibilidade de assistência técnica especializada, ao financiamento para insumos, construções de instalações, compra de máquinas e implementos agrícolas, dentre outras políticas vinculadas ao desenvolvimento agropecuário. Essa gama de oportunidades, ampliaram a capacidade produtiva, enquanto diminui-se a intensidade de mão de obra para o desenvolvimento das atividades econômicas, compensando parte da redução do número de componentes de grupo familiar que constituíam a mão de obra da propriedade, nos períodos de menor acesso tecnológico. Por outro lado, essas técnicas reduziram o trabalho pesado e extenuante, podendo contribuir com a construção de um imaginário favorável à permanência do jovem no meio rural.

Os avanços tecnológicos, de políticas públicas e de espaços de formação acima apontados não foram suficientes para evitar o êxodo rural que se sucedeu no estado de Santa Catarina a partir da década de 1990. As decisões dos jovens do campo podem estar ligadas à atratividade pela vida urbana em relação as supostas dificuldades da vida rural, a educação direcionada ao trabalho urbano, dificuldades infraestruturais e de serviços do espaço rural, limitações de renda e o tamanho de área reduzido para alcançar escala de produção voltada para o mercado de commodities agrícolas. Um fator relevante desse processo refere-se às possibilidades de se construir imaginários de futuro, na qual o jovem possa conceber uma perspectiva promissora e que satisfaça seus anseios (BIANCHINI, 2010; KUMMER, 2019).

O conhecimento é crucial para qualquer atividade humana, não sendo diferente para a gestão de uma unidade produtiva familiar. Desta forma, supõe-se que quanto maior for o conhecimento do jovem relacionado à agropecuária, maior será a probabilidade deste encontrar alternativas que contribuam para se manter na propriedade e garantir que essa prossiga em



atividade. Igualmente importante, é o diálogo intrafamiliar durante o desenvolvimento deste jovem, a forma como se procedem os acordos e possíveis fragmentações do patrimônio no processo de sucessão, são relevantes para a continuidade. Nesse aspecto, há que se considerar que as relações familiares são geralmente marcadas por conflitos de diferentes naturezas, o que pode resultar num grande desafio.

O processo sucessório nas unidades familiares passa pela visualização de uma perspectiva de futuro na atividade, construído em relações familiares com diferentes níveis de diálogo e aprendizagem. No processo de gestão e planejamento produtivo familiar, entende-se que o envolvimento dos descendentes nas decisões representa expectativa de continuidade e contribui positivamente para a sucessão. Entre diversos fatores, a gestão coletiva permite ao jovem: a) a gradativa aprendizagem sobre as particularidades do planejamento produtivo em um setor afetado por múltiplas variáveis; b) o conhecimento das ideias dos demais familiares, necessária para o diálogo e o respeito/tolerância mútuos; e, c) a valorização enquanto indivíduo.

Entender o desenvolvimento da capacidade de gerenciamento dos jovens que permanecem no espaço rural, o repasse do controle da unidade aos filhos e como as famílias articulam o interesse dos filhos nos processos de partilha, pode auxiliar na construção de políticas públicas de capacitação e fomento aos jovens interessados em continuar na atividade rural. Entende-se que a construção de um imaginário de vida favorável à permanência precisa contar com elementos que lhe sustentam, ampliando as possibilidades de entendimento comum. Diante desse cenário, a presente pesquisa buscou responder: Que dimensões e categorias de gestão interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense?

A presente pesquisa teórica/empírica busca elementos que possam contribuir para ampliar o conhecimento e a realização de estudos posteriores que possam aprimorar, nos espaços de capacitação de jovens já existentes, nos cursos formais de ciências agrárias, de gestão e negócios e de extensão rural, o entendimento sobre o processo sucessório no meio rural. Nessa perspectiva, coloca a aprendizagem do processo de gestão no centro do estudo, analisando como as ideias e interesses dos diferentes atores da agricultura familiar se articulam entre si e com as informações provenientes de fora, obtidas nos espaços de capacitação.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Compor um conjunto de dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar e sistematizar dados secundários (censitários e demais fontes) que ajudam a compor dimensões e categorias de gestão do processo sucessório no meio rural, constituindo-se em indicadores de análise.
- b) Apresentar dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embora se trate de uma pesquisa teórico conceitual, a escolha do Extremo Oeste Catarinense como recorte geográfico da pesquisa para coleta de dados secundários se deve à forte presença da agricultura familiar, com estabelecimentos atuando em todas as cadeias produtivas regionais, bem como pelo conhecimento empírico da região pelos envolvidos na pesquisa. A pesquisa inicialmente destinava-se a realizar levantamento de dados primários, mas o contexto de distanciamento social da Pandemia da Covid-19 limitou essa etapa<sup>1</sup>. O estudo foi conduzido em quatro etapas, envolvendo a pesquisa bibliográfica e documental, dados censitários e utilização do conhecimento dos pesquisadores (Figura 1). O procedimento metodológico utilizado contempla a composição de dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais familiares.

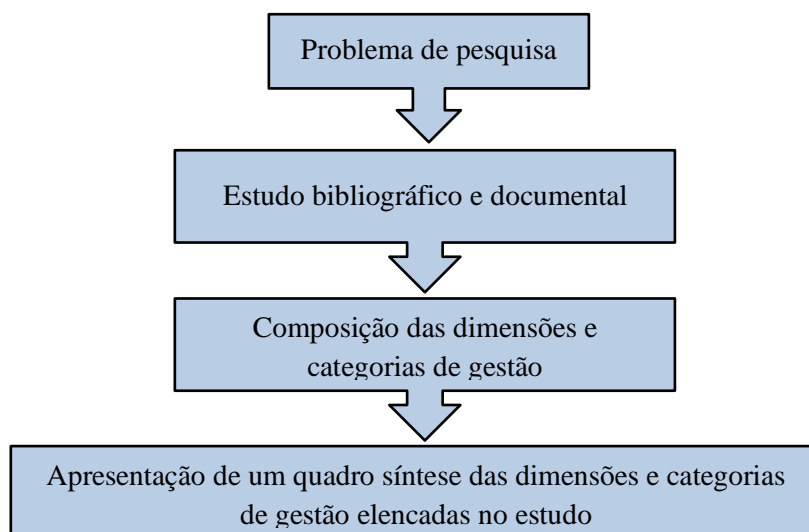


FIGURA 1 - Fluxograma das etapas de composição das dimensões e categorias de gestão.  
Fonte: autores da pesquisa.

O estudo foi de caráter teórico e conceitual, pois não se realizou pesquisa de campo. Caracteriza-se, portanto, como exploratório com abordagem qualitativa. Conforme descrevem Lakatos e Marconi (2003), na fase exploratória de uma pesquisa qualitativa começam as investigações de cunho empírico que permitem engajar o pesquisador em sua problemática de estudo, aprimorando suas hipóteses sobre o fenômeno e melhorando a delimitação do estudo. Essa etapa foi concebida especialmente com as leituras de estudos já existentes e consulta a dados censitários.

<sup>1</sup> Em virtude da pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19) durante a realização do presente trabalho, pesquisas de campo não puderam ser realizadas, visando atender as recomendações da OMS (Organização Mundial da Saúde) e autoridades nacionais.

A partir da fase exploratória e revisão de estudos realizados, buscou-se operacionalizar o seguinte problema de pesquisa: **Que dimensões e categorias de gestão interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense?**

As dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense foram compostas tomando-se por base o referencial teórico e documental, considerando-se estudos existentes que abordam o tema central pesquisado e dados censitários. Também se considerou o conhecimento empírico dos pesquisadores sobre práticas cotidianas que impactam no processo sucessório em função desses, estarem situados no ambiente correspondente (o meio rural) ao objeto de estudo.

Na fase exploratória da pesquisa foram levantadas informações sobre os processos de gestão utilizados cotidianamente nas unidades produtoras rurais familiares, considerando seus impactos sobre espólio/herança e aprendizagem, obtendo-se dados que permitiram melhor situar o estudo no ambiente pesquisado. As atividades de pesquisa realizadas possibilitaram a composição de um conjunto de informações que contribuem para a realização de diversas pesquisas de campo que poderão confirmar, refutar e aprimorar as dimensões e categorias de gestão apresentadas.

### **3 COMPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES E CATEGORIAS DE GESTÃO**

O presente capítulo inicia com a apresentação do recorte geográfico que caracteriza e localiza o contexto socioeconômico em que o estudo foi realizado. Em seguida são apresentados conteúdos que versam sobre o processo de gestão das unidades produtoras rurais familiares da região do extremo Oeste Catarinense. A partir dessa discussão, foram compostas as dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório no campo. De antemão, em nenhum momento busca-se considerá-las como dimensões explicativas exclusivas ou de maior importância sobre outras (como as dimensões simbólicas). A finalidade é contribuir para problematizar suas variáveis para análises complementares desse complexo fenômeno.

#### **3.1 Recorte geográfico da pesquisa**

Antes de apresentar as dimensões e categorias de gestão propostas para o presente estudo, é interessante contextualizar o cenário em que se encontra a agricultura familiar na região Extremo Oeste Catarinense. Embora a região já fosse ocupada por populações indígenas e caboclas migrantes, com baixa densidade populacional, os primeiros registros da ocupação oficial ocorrem a partir da década de 1920. Após a segmentação em municípios, durante sua vigência de 1989 até 2017, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) compreendia o Extremo Oeste Catarinense como constituído por 21 (vinte e um) municípios: Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Itapiranga, Mondaí, Palma Sola, Paraíso, Princesa, Riqueza, Romelândia, Santa Helena, São João do Oeste, São José do Cedro, São Miguel do Oeste e Tunápolis (Figura 2).

A partir do ano de 2017, o IBGE realizou uma reclassificação por Regiões geográficas intermediárias e imediatas, com base no território urbano formado por redes e centros urbanos. Assim, denominou-se o antigo Extremo Oeste Catarinense em Região imediata de São Miguel do Oeste, decorrente do município do mesmo nome. Nessa alteração, adicionou-se o município de Flor do Sertão (da anterior microrregião de Chapecó, adjacente ao Extremo Oeste Catarinense) e retirou-se os municípios de Mondaí e Riqueza, os alocando à Região imediata de Chapecó. Apesar da reclassificação, a região é culturalmente denominada como ‘Extremo Oeste Catarinense’, terminologia que foi adotada para a realização do presente estudo.

Apesar das semelhanças socioeconômicas das regiões imediatas de São Miguel do Oeste e Chapecó, apresentando poucas variações no estilo de vida e forma de gerir as propriedades utilizadas pelos agricultores, a descrição das alterações da abrangência dos municípios que compuseram a região Extremo Oeste Catarinense, além da sua mudança de nomenclatura e

território, é importante para as comparações quantitativas de dados que expressam a magnitude socioeconômica que a saída do indivíduos do meio rural provocou nesses territórios, como é o caso da região geográfica objeto dessa pesquisa.

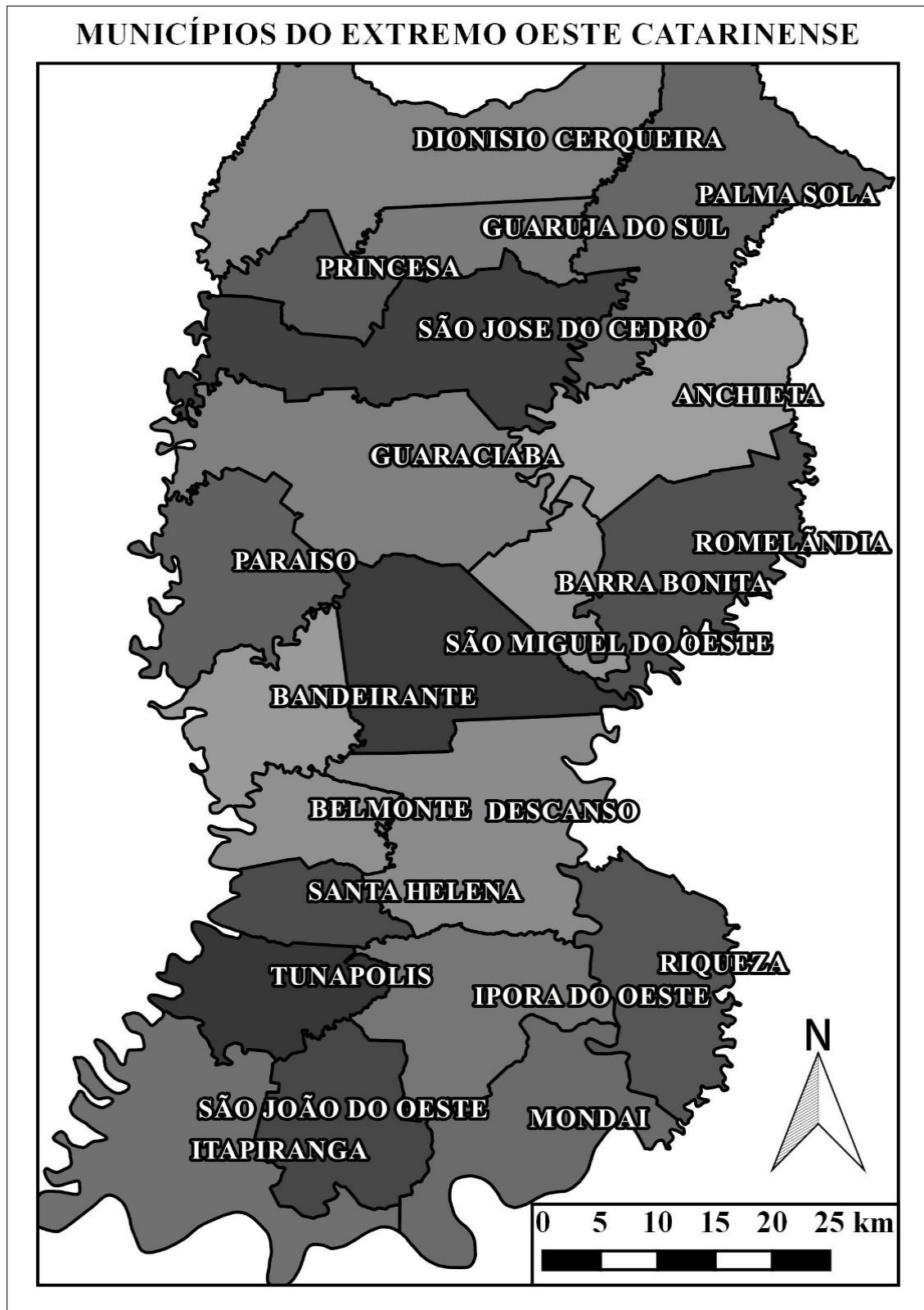


FIGURA 2 - Mapa da região do Extremo Oeste Catarinense.  
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados cartográficos do IBGE (2016).

Segundo dados publicados pelo IBGE, no ano de 2019, a população estimada era de 173.909 pessoas. De acordo com o Censo agropecuário de 2017, dessas, cerca de 41.123, estavam ocupadas exercendo atividades no meio rural e, entre elas, 36.569 (aproximadamente 89%) possuíam vínculos de parentesco com o proprietário da unidade produtora (IBGE, 2019).

Segundo o levantamento do Censo Agropecuário de 2017, a ampla maioria dos produtores rurais familiares do Extremo Oeste Catarinense possui propriedades com áreas que variam entre 5 a 50 hectares (Tabela 1).

TABELA 1 – Tamanho, participação relativa e valor da produção anual dos estabelecimentos rurais da Região do Extremo Oeste Catarinense.

<b>Tamanho dos estabelecimentos (ha)</b>	<b>%</b>	<b>Valor médio da produção anual (R\$)</b>
De 05 a 10	19	41.010,00
De 10 a 20	35	81.440,00
De 20 a 50	26	175.000,00

Fonte: Adaptado de IBGE 2019 (Censo agropecuário de 2017).

Percebe-se diante dos dados apresentados na Tabela 1 que, 19% das propriedades possuem entre 5 e 10 hectares (ha), 35% entre 10 a 20 ha e 26% entre 20 a 50 ha. Esse leque corresponde à 80% de todos os estabelecimentos rurais da região. Por se tratar de medida de área total do estabelecimento, não necessariamente representam a área agricultável que, por consequência, é menor. Embora o valor médio da produção aumente com o aumento da faixa de área, esse não é o suficiente para a compreensão da renda familiar de todos os produtores. Algumas unidades de pequena área conseguem obter rendas elevadas em seus estabelecimentos em função do tipo de atividades econômicas desenvolvidas, como é o caso das parcerias de suínos e aves e a bovinocultura de leite.

Em função de mudanças na matriz econômica e nas cadeias produtivas, decorrentes da necessidade de produção em escala de culturas como milho e soja, o cenário de redução no número de estabelecimentos rurais é um fato registrado no Estado e em toda a região do Extremo Oeste Catarinense (Tabela 2). O sistema de integração de suínos e aves utilizado pelas agroindústrias também interferiu, uma vez que passou a exigir uma maior concentração de capital e de volume de produção. Por outro lado, o desenvolvimento da bacia leiteira na região do oeste catarinense, especialmente, a partir do final da década de 90, gerou oportunidade de renda para muitas famílias, contribuindo para amenizar a perda de estabelecimentos rurais até o momento.

Em que pese a continuidade na redução do número de estabelecimentos, a agricultura familiar na região do Extremo Oeste Catarinense é importante geradora de renda, com movimentação econômica anual de aproximadamente 1,8 bilhões de reais, dos quais, 1,2 são provenientes dos produtores com propriedades de 5 a 50 hectares (IBGE,2019).

TABELA 2 - Evolução do número de estabelecimentos rurais em Santa Catarina e na Região do Extremo Oeste Catarinense.

Regiões	1960	1970	1980	1985	1995/96	2006	2017
Estado de Santa Catarina	158.268	207.218	216.159	234.973	203.347	193.668	183.066
Extremo Oeste	7.639	16.805	22.339	24.191	20.758	18.882	14.815
<b>Total Brasil</b>	<b>5.948.950</b>	<b>7.025.323</b>	<b>5.159.581</b>	<b>5.801.809</b>	<b>4.859.965</b>	<b>5.175.636</b>	<b>5.073.324</b>

Fonte: Adaptado de IBGE (dados do censo agropecuários dos anos de 1960 a 2017).

Dados do Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA) indicam que, em 2019, os agricultores da região do Extremo Oeste Catarinense tiveram uma participação significativa em três atividades de produção agropecuária, conforme pode ser observado na Tabela 3 (CEPA, 2021). Percebe-se que a região participou com 7,98% na produção de aves, 24,19% na produção de leite e com 9,64% na produção de suínos. Dado os elevados valores brutos da produção<sup>2</sup>, a principal atividade na geração de renda e de empregos é a bovinocultura leiteira. Nessa atividade os agricultores familiares ficam com percentual maior do valor bruto da produção, caracterizando-se também como a atividade que demanda mais mão de obra. Por outro lado, nas atividades de produção de suínos e aves, existe maior automatização, o que possibilita diminuir o número de pessoas por instalação, aumentando a eficiência do trabalho humano.

TABELA 3 - Produção Pecuária do Extremo Oeste Catarinense e de Santa Catarina no ano de 2018 e 2019.

Áreas da pecuária	Produção no Estado de Santa Catarina	Produção do Extremo Oeste Catarinense	Participação em relação ao Estado (%)
Avicultura (Milhões de cabeças)	842,405	67,277	7,98
Bovinocultura leiteira (Mil litros) *	2.970.657	718.629	24,19
Suinocultura (Milhões de cabeças)	13,733	1,324	9,64

\* Produção no ano de 2018.

Fonte: Adaptado do CEPA (2021).

### 3.2 Dimensão Administração

Os termos gestão e administração estão intimamente associados a um processo que permite dar sustentabilidade e efetividade à unidade de produção agropecuária. Nesse sentido, Hoffmann et al. (1976, p.2) conceituam administração rural como “o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos”. Em publicação mais recente, Da

<sup>2</sup> Em estudo conduzido na região, Capellesso & Cazella (2015) constataram que os elevados valores brutos da produção não resultam necessariamente em renda para o produtor, visto que os suinocultores, por exemplo, recebem como pagamento cerca de 5 a 7% do valor do lote, do qual devem descontar os custos com infraestrutura, energia e água. Na avicultura foram registrados pagamentos ao agricultor na ordem de 10 a 13% do valor bruto do lote, também ficando a cargo da infraestrutura e dos custos com energia (lenha, elétrica) e água.



Silva (2013) descreve que a administração rural se utiliza das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, objetivando utilizar de forma racional e eficiente os recursos de produção para obter resultados compensadores e permanentes na condução da unidade de produção agropecuária. Percebe-se que está presente nos conceitos apresentados o objetivo primordial da gestão que é permitir a continuidade da unidade de produção agropecuária.

A problemática da administração rural está relacionada à complexidade de atividades, custos, problemas e instabilidades que podem fugir ao controle do agricultor (DA SILVA, 2013). No caso da agricultura familiar, esses se mesclam com a dinâmica familiar, o que pode tornar mais complexa a gestão para haver sucesso e prosperar, não ficando restrita aos resultados econômicos. Assim a administração rural pode ser definida como um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa ou unidade familiar de produção agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos (DA SILVA, 2013).

A região de estudo é marcada pela forte presença da agricultura familiar. Junto a essa categoria, deve-se considerar que muitos agricultores não adotam uma gestão profissionalizada, com análise de custos de produção. A mudança dessa prática com a introdução de registros e análises de dados configura-se como possibilidade de orientar ações para melhorar os resultados econômicos, sendo que seu aprendizado e aplicação apresenta-se aos jovens sucessores como desafio. Da Silva (2013), ao apresentar os tipos básicos de unidades de produção agropecuária, descreve que a empresa familiar normalmente possui um elevado capital de exploração, alto grau de comercialização e uma “relação social de produção baseada, predominantemente, no trabalho familiar não remunerado” (p.27). Estes aspectos remetem à necessidade de planejar de forma adequada a sucessão administrativa dessas unidades de produção familiares.

A ação ou o efeito de administrar ou dirigir o negócio agrícola permite traçar objetivos a serem alcançados, decidir pela alocação de recursos e direcionar o esforço. Esses aspectos, ganham mais importância quando se fundamentam em dados sistematizados a partir da realidade, pensando o futuro e prevendo antecipadamente a origem e solução de possíveis problemas, realizando atividades e ações estratégicas bem direcionadas. A aplicação dos conceitos de gestão nas unidades produtivas familiares é um elemento central para o sucesso do empreendimento (DALBOSCO, 2009).

O planejamento é a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. Esse é iniciado a partir de ideias que orientam a escolha de propósitos, os quais orientam a escolha das ações. A sua aplicação se dá por um plano e deve ser orientada para os resultados

prévios, que devem contar com flexibilidade para ajustes. Desta forma, o planejamento é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico representa o objetivo/razão de ser da empresa e os métodos empregados para chegar ao objetivo, além de preceitos básicos que norteiam a atividade empresarial. O segundo nível é onde serão definidas as metas e o ambiente proposto para alcançar o objetivo estratégico. Já no último nível há a execução das tarefas ou operacionalização das atividades (BATEMAN e SNELL,1998).

A gestão implica no monitoramento do plano básico da empresa, que pode ser alterado em função de mudanças de cenário nas atividades desenvolvidas na unidade de produção rural familiar. De acordo com o contexto pode-se alterar o planejamento nos três níveis, sendo mais comum no operacional. Para isso são realizadas projeções segundo as condições de produção e do mercado, realizando-se os ajustes necessários e possíveis. Também deve ser feito um orçamento das atividades econômicas desenvolvidas, fundamentado na pesquisa de mercado, fator que permite melhor gerenciar a propriedade em função das mudanças de ordem política, econômica ou social (BATEMAN e SNELL,1998). Após realizar as atividades de planejamento, o agricultor busca focar na gestão da propriedade, buscando aprimorar seu conhecimento e transformar a sua unidade rural familiar de produção na melhor versão.

Culturalmente, os agricultores familiares tomam suas decisões com base em informações limitadas e de curto prazo, o que restringe a adoção dos conceitos de planejamento. O planejamento tende a estar mais presente em unidades mais estruturadas, visto que a viabilidade dos projetos de investimento de elevado valor passam por um horizonte futuro de pagamentos que exigem retorno econômico suficiente para a sua amortização (HALL, 2004).

É nesse campo que entra o tema da sucessão, visto que a agricultura familiar é uma atividade com características econômicas particulares de remuneração, exigindo constantes investimentos para se manter atualizada tecnologicamente. A ausência de marcas e patentes é outro fator inerente à produção rural, em que a inovação é difundida e deixa de representar uma vantagem competitiva. Logo, é comum que parte da remuneração das atividades econômicas não resulte em renda líquida ao agricultor, se apresentando na forma de valorização patrimonial. Em muitos tipos de investimento esse patrimônio faz sentido quando se tem alguém que o leve adiante, sob pena de ficar uma infraestrutura inutilizada e sem liquidez (ex. construções). Essa característica econômica da agricultura gera dois impactos sobre o presente tema de pesquisa: a) a necessidade de um sucessor para haver sentido a certos tipos de investimento; e, b) a existência de patrimônios de valor elevado e baixa rentabilidade líquida, o que pode tornar o espólio um gargalo (ABRAMOVAY, 2007).

O Censo Agropecuário do IBGE de 2017, diferenciou as propriedades em faixas de área e renda. Na região de estudo, o valor anual da produção em unidades de 5 a 10 hectares está na casa dos R\$ 40.000,00, nas de 10 a 20 hectares gira em torno de R\$ 80.000,00 e, entre 20 e 50 hectares, o faturamento anual tem como média R\$ 175.000,00 (ver Tabela 1). Considerando-se os custos de produção, a renda mensal pode, por vezes, ser inferior à média obtida nas atividades urbanas. Ao considerar que parte da renda pode estar relacionada à valorização patrimonial, não desfrutável facilmente, assim, os pequenos produtores dispõem de um orçamento líquido restrito. Tal condição pode desmotivar o jovem ao trabalho adicional que é a gestão orçamentária/financeira, processo imprescindível para realizar atividades relacionadas à função administrativa de controle.

Após a definição dos objetivos, a organização no empreendimento rural familiar também é um fator que impacta na eficiência da gestão administrativa. Conforme Maximiliano (2000), organização é o processo de designação das tarefas a serem realizadas e suas respectivas responsabilidades, além de atribuir os recursos presentes para se concluir tal feito.

Nas atividades rurais, cabe ao produtor definir os setores de produção onde atuará (produção animal, vegetal) nas mais variadas épocas do período, as pequenas ações durante o dia de trabalho, o emprego de seus recursos, divisão das áreas da propriedade e como a mão de obra é utilizada, considerando-se a sazonalidade e o tipo de atividade desenvolvida. Quando a família é composta por um número maior de membros, geralmente, as tarefas podem ser divididas de forma mais equilibrada. Caso contrário, uma pessoa pode ter que realizar diversos afazeres. Outro detalhe importante é a capacidade de ver a unidade como um todo, buscando encontrar sinergia entre atividades. Como exemplo, um produtor pode não obter muita rentabilidade na produção de suínos integrada, mas se valer da possibilidade de utilizar os dejetos como fertilizante, reduzindo custos de produção em atividades de lavoura/pastagens. Tais medidas passam ainda pelo ajuste de mão de obra, custo-benefício, dentre outros interesses.

Outra preocupação é a aquisição e distribuição de recursos destinados à realização das atividades produtivas planejadas. Uma das maiores dificuldades está em compatibilizar as máquinas com as pequenas propriedades da agricultura familiar. Na maioria delas o investimento necessário esbarra na escala reduzida, bem como na qualificação e no suprimento de mão de obra. Contudo, se não mecanizar, a atividade pode demandar tempo de trabalho não disponível. Desta forma, evidencia-se a necessidade de suprir essas deficiências que, muitas vezes, são satisfeitas por meio da troca de serviços manuais e mecanizados entre vizinhos,

gerando um equilíbrio sem resultar em mais custos financeiros que poderiam não ser suportados pela unidade de produção.

No que tange à função administrativa de direção, Maximiliano (2000) descreve que nesse processo ocorre a execução das tarefas planejadas e organizadas anteriormente, acionando os recursos necessários para concretizar os objetivos propostos. A direção acontece por pessoas e sobre as pessoas que trabalham na propriedade, o que envolve conceitos de tradição, motivação, liderança e comunicação. Dentro do processo sucessório, a função administrativa de direção se encontra na transferência de poder decisório, pertencente geralmente ao proprietário antecessor e transferido ao sucessor que direcionará o rumo da propriedade. Assim, durante essa transição, o compartilhamento de conhecimento e de experiências se torna crucial para a eficiência da direção pelo descendente. Molena et al (2019, p.11) descrevem que comumente “os pais (fundadores) são resistentes a mudanças, e o sucessor também não tem a paciência e a compreensão suficiente de que a autonomia na empresa não será automática, e que ela terá que ser, muitas vezes, conquistada aos poucos.”

Tipicamente na região do Extremo Oeste Catarinense predominam as pequenas unidades de produção rural com poucas possibilidades de expansão e com uso intensivo (sobrecarregado) das terras. As unidades produtivas familiares são gerenciadas e empregam somente membros da família, podendo ser centralizada pelo patriarca ou assumir caráter coletivo de decisões. Normalmente ocorre a transferência do poder de decisão quando ambas as partes, antecessor e descendente, dialogam. Porém, em muitos casos, esse processo só acontece quando ocorre a incapacidade do antecessor em exercer o comando da unidade. Propriedades onde as decisões do antecessor são autoritárias, as chances de acontecer a transferência de liderança e comando tendem a ser menores, predominando mais onde existem relações familiares mais democráticas e que incentivam o filho a buscar conhecimento técnico e de gestão.

Dentro das funções administrativas, Maximiliano (2000), destaca que a função administrativa de controle permite “assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los”. Para assegurar esse controle o produtor rural geralmente anota os gastos realizados na propriedade, seja com insumos agrícolas, combustível, manutenção, dentre outros. Porém, falta conhecimento técnico de gestão e até o bom hábito de controlar o fluxo financeiro da unidade.

A partir dos desembolsos imediatos, o produtor tende a estipular um valor ideal para vender seus produtos, normalmente tendo por base os preços médios obtidos no último ano agrícola. A partir desse procedimento empírico de previsão de receitas, são descontados da

Receita Bruta (RB) prevista, os gastos constituídos basicamente pelos custos variáveis, resultando naquilo que é chamado de “retorno financeiro” ou “lucro”.

Percebe-se a existência de dificuldades na apuração do real resultado financeiro obtido nas atividades econômicas desenvolvidas na propriedade, pois os custos fixos de produção exigem conhecimentos contábeis e de gestão que, geralmente, faltam para o produtor rural. Desta forma, aquilo que é denominado de Lucro ou Margem Líquida (ML) não passa de uma aproximação daquilo que seria a Margem Bruta (MB) obtida com o desenvolvimento de tal atividade econômica.

A partir da apuração simplória de custos de produção, o produtor tende a tomar decisões sobre a manutenção e replanejamento das atividades econômicas desenvolvidas na propriedade, bem como, sobre os investimentos futuros a serem realizados. Trata-se de um procedimento perigoso que pode comprometer a saúde financeira da unidade de produção rural e a sua própria continuidade.

Diante das questões apresentadas, algumas perguntas precisam de resposta. O que poderia motivar alguém a fazer gestão? Seria ganhar mais dinheiro, ou outros fatores/objetivos? Como exemplo, muitos agricultores adotam práticas de gestão por um tempo, quando são visitados e cobrados pelo assessor técnico, mas depois abandonam (pois deixam de ter o estímulo do reconhecimento e da cobrança). Isso porque acham que já possuem uma experiência suficiente para dirigirem a propriedade de forma mais informal.

Um aspecto importante relacionado à dimensão administração é o quesito qualidade de vida no trabalho (QVT) ou condições para viver. No caso da agricultura familiar, em que os espaços de trabalho e vida se confundem, as condições de trabalho podem ser entendidas como condições para “bem viver”. Trata-se de um tema contemplado dentro da dimensão administração, pois muitos dos parâmetros que o definem podem ser atingidos a partir da boa gestão da unidade produtiva familiar.

Conforme descreve Ferreira (2017, p.111), além de aspectos relacionados à melhoria da produtividade, o tema QVT tem como objetivos “reduzir conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa, considerando a tríade indivíduo, trabalho e organização”. Dessa forma, segundo a autora, “o pressuposto desse sistema é que o processo produtivo requer tanto a organização técnica como a social para alcançar seus objetivos”. No ambiente laboral do campo, não é diferente, pois várias ações cotidianas de gestão e de trabalho, impactam diretamente no bem-estar das pessoas, fatores que nem sempre estão relacionados ao fator renda/econômico, mas à forma pela qual a condição financeira contribui para o “bem viver no campo”.

Cada detalhe organizado e bem planejado pode contribuir para facilitar a realização do trabalho diário que o indivíduo precisa executar em seu cotidiano. Por sua vez, a arduosidade na utilização da mão de obra empregada nas atividades desenvolvidas na propriedade pode tornar a vida no meio rural desestimulante. Tanto o trabalho administrativo quanto o braçal exigem dedicação, experiência e tempo, requerendo do produtor resiliência para manter a eficiência.

A carga horária de trabalho semanal no meio rural não é contabilizada como no meio urbano, já que o indivíduo vive no mesmo ambiente em que trabalha. Em detrimento a cada item citado e em função da variedade de atividades que existem no meio rural, a qualidade de vida é percebida pelo próprio agricultor, tornando-a um parâmetro subjetivo, ponderando se determinado ‘estilo de vida’ lhe é bom ou não.

A acessibilidade à propriedade, mesmo que não seja algo inerente à gestão, está correlacionada quando refletido pelo viés logístico. A proximidade com a cidade permite usufruir tanto dos produtos/serviços oferecidos pelo meio urbano (como a diversidade cultural, entretenimento, compra de bens de consumo) como os privilégios do meio rural (contato com a natureza, salubridade do ambiente, tranquilidade). O escoamento da produção, compra de insumos e assistência técnica também se tornam mais fáceis com a proximidade do meio urbano. Nos casos de propriedades mais isoladas, a necessidade de autossuficiência e deslocamento com a ausência de insumos ou mantimentos específicos, podem desestimular a permanência do indivíduo na unidade.

Outro ponto relevante é quanto a conectividade digital disponível na propriedade. Atualmente as relações humanas se tornaram quase que majoritariamente em uma interação digital. Apesar das facilidades provindas com a conectividade, por um lado, cientistas e filósofos debatem sobre possíveis malefícios que a tecnologia trouxe para a humanidade quando usada de forma indiscriminada. Todavia, no meio rural, a ferramenta proporcionou maior proximidade com o ambiente urbano, em especial nas propriedades mais isoladas. A *internet*, muitas vezes, está relacionada ao lazer, mas também garante facilidade ao acesso da informação, transformando-se em ferramenta de trabalho no meio rural e o contato direto entre produtor e consumidor. Os avanços tecnológicos mudaram o ‘estilo de vida’ entre as gerações de pessoas do século XX e XXI, indiferente do local em que moram. O mercado e comercialização demanda dos produtores sempre maior atualização, onde aqueles que não o fazem se limitam a parcelas cada vez menores de consumidores.

### **3.3 Dimensão Trajetória**

Em um processo de sucessão faz-se necessário construir uma trajetória que permita estabelecer pilares consistentes de diálogo, compartilhamento e preparo, envolvendo o grupo familiar. Desta forma, pode-se estabelecer uma dimensão associada à caminhada temporal que envolve a ‘passagem do bastão’ no meio rural.

A troca e compartilhamento de ideias no núcleo familiar tem grande impacto na definição da permanência do jovem no meio rural. Debates sobre sucessão e futuro do empreendimento rural familiar em fases mais iniciais, preparam melhor o descendente e fazem com que ele busque se qualificar para os desafios de gerenciar a propriedade. Esse processo se faz presente em maior intensidade quando as condições econômicas atendem os anseios dos jovens sucessores, sendo o diálogo o principal instrumento para que o imaginário de futuro se concretize e faça com que eles permaneçam no campo.

O processo de diálogo entre ancestrais e herdeiros, geralmente não acontece de forma continuada e construtiva. As famílias nem sempre discutem a sucessão e ela ocorre somente quando os pais sentem que é hora de passar a responsabilidade por questões de saúde, idade avançada, ou morte de um dos cônjuges. Existem casos em que as fontes de renda e de infraestrutura não são boas ou insuficientes, fator que leva os pais a induzir o filho a estudar, resultando em êxodo e extinção da propriedade da família. Sendo o diálogo familiar geralmente conflitivo, neste contexto surgem algumas questões que precisam ser pesquisadas, como: Que fatores podem contribuir para o diálogo? São quesitos próprios de cada família? É a qualificação do jovem? Quando há divergências de ideias, o diálogo persiste? Ou só se dialoga quando existe concordância sobre a temática abordada?

O compartilhamento de informações sobre a propriedade, ou de como serão tomadas as decisões impactam decisivamente na construção do processo sucessório. Em unidades produtivas familiares nas quais o interesse do jovem em manter-se informado sobre a gestão e quando o antecessor decide ter uma melhor relação com o sucessor, aumentam consideravelmente a chance de êxito na sucessão.

Também deve ser levado em consideração quais os interesses pessoais do jovem e harmonizá-los aos interesses do negócio. Durante o compartilhamento de informações ou da tomada de decisões, é importante que o jovem sucessor busque gerir com cuidado as tarefas que devem ser, preferencialmente, delegadas gradativamente pelo ancestral. Um processo sucessório conduzido dessa forma, tende a assegurar a sustentabilidade do empreendimento rural e a consequente permanência do jovem no campo.

Além do sucessor propriamente dito, o grupo familiar deve participar e compartilhar de todo o processo de construção e preparo da sucessão. Os ancestrais (pais) tendem evitar o diálogo sobre sucessão e espólio, pois a organização ‘família’ tem por características próprias, a presença de conflitos, sendo que esse tema tende desencadear a discórdia entre seus membros. Essa omissão, pode contribuir para a tomada de decisões contraditórias a aquilo que os descendentes adotam como imaginário de futuro. Molena et al (2019) destacam que o processo sucessório é interpretado como uma espécie de tabu. Os autores relatam que “especialistas alertam que, se o assunto não for discutido antecipadamente, a geração mais antiga perde a oportunidade de transmitir valores e experiência para os mais novos, comprometendo o futuro do negócio” (p.8).

O grupo familiar deveria acordar como será conduzido o processo e as etapas que serão percorridas, e qual o nível de participação e envolvimento de cada membro da família no processo de sucessão e espólio. Nesse caso deve-se envolver todos os possíveis herdeiros, uma vez que eles podem interferir nas decisões. Como marcado na dimensão de planejamento, o compartilhamento deve estabelecer um ponto de sucessão, sobre o qual são estabelecidos os critérios de partilha e demais informações. Contudo, essa condição nem sempre é fácil, visto que alguns integrantes podem estar tentando construir estratégias de vida, enquanto mantém a possível sucessão como segunda estratégia. Em famílias com mais filhos, o quadro se torna ainda mais delicado. Além disso, os cônjuges futuros podem passar a ter papel decisivo, tornando diálogo familiar ainda mais conflituoso.

O nível de formação escolar das pessoas que habitam no meio rural pode afetar o processo sucessório. Alguns conhecimentos aplicados demandam capacitação continuada do produtor, os quais podem facilitar seu trabalho. Como exemplo, além dos conhecimentos de gestão da unidade produtiva familiar, tem-se os aspectos técnicos relacionados ao manejo, conservação e fertilidade do solo, os princípios de cada cultura agrícola trabalhada, manejo e sanidade animal, agrometeorologia, dentre outros aprendizados relevantes.

Dados estatísticos demonstram que na Região do Extremo Oeste Catarinense, os agricultores apresentam formação escolar e técnica insipiente e até ausente, em alguns casos. Os analfabetos representam menos de 4%, geralmente, são pessoas acima dos 45 anos de idade. Os indivíduos que nunca frequentaram a escola se apresentam em cerca de 2% do total, compatíveis com aqueles acima de 45 anos de idade (IBGE, 2019). Segundo esta fonte de consulta, aproximadamente 75% de todos os produtores rurais concluíram apenas o ensino fundamental, correspondente ao antigo primário, ou regular do ensino fundamental, ou 1º grau e o antigo ginásial. Tal porcentagem é constituída majoritariamente por pessoas acima de 35



anos. Consta-se também, que apenas 16% concluíram alguma modalidade do ensino médio (corresponde ao 2º ciclo, 2º grau, ensino técnico e educação de jovens e adultos do 2º grau) e 1% possui ensino técnico. Já aqueles com nível Superior de formação, representam apenas 4% dos chefes das unidades produtoras rurais.

Observa-se que a maioria dos produtores rurais do Extremo Oeste Catarinense tem poucos anos de escolaridade. Esse fenômeno se justifica na compreensão equivocada que predominava no meio rural de que saber ler e escrever minimamente já era suficiente para ser agricultor. Com isso, os que permaneciam no campo eram estimulados a abandonar a escola para trabalhar. Como essa concepção foi mudando gradativamente, o nível de formação escolar foi sendo ampliado à medida em que a faixa etária foi diminuindo. Contribuiu também para isso a melhoria da oferta e a obrigatoriedade de o filho menor frequentar a escola, estabelecida por lei. Dessa forma, os proprietários com mais idade possuem menor nível de escolaridade, enquanto os agricultores mais jovens possuem maior formação escolar. Essa mudança pode ser atribuída à percepção de que o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento das atividades econômicas rurais e pelo acesso facilitado ao mundo escolar.

Por estarem em um período de facilidade de acesso ao conhecimento, os jovens do campo buscam ampliar a formação profissional. Ao contrário de seus pais que geralmente paravam de estudar em virtude das árduas tarefas da agricultura, que eram intensivas em mão de obra devido à precária ou ausente automação e mecanização. Pode-se perceber que as diferenças no estilo de vida decorrentes da evolução tecnológica e de estrutura produtiva, também motivaram o antecessor a estimular a formação profissional de seus sucessores.

As diferenças entre os sexos (gêneros) é outro debate existente sobre a sucessão administrativa no meio rural. Os dados censitários tornam evidentes a masculinização na agricultura. Em mais de 14 mil propriedades existentes na região considerada para esse estudo, apenas pouco mais de 1.000 mulheres são as dirigentes principais (IBGE, 2019). Dessas, pouco mais de 10% possuem ensino médio e apenas 68, ensino superior. Em relação à idade, 58% estão na casa dos 45 até 65 anos de idade, 20% do total acima de 65 anos e apenas 2% possuem idade inferior a 25 anos. As jovens mulheres geralmente não são estimuladas a se envolverem na gestão da propriedade e saem ainda mais cedo do meio rural do que os jovens do sexo masculino.

A sucessão administrativa de qualquer negócio pode configurar-se em um grave problema, mesmo para os empreendimentos com boas condições de viabilidade. As implicações estão relacionadas ao conhecimento exigido e disponibilidade de pessoas preparadas para tal, as quais podem melhorar, manter ou piorar seus resultados. Nessa direção, a aprendizagem com

os familiares se soma à importância de capacitar os jovens em diferentes espaços, tanto em cursos de extensão rural como nas modalidades de ensino técnico formal. Contudo, esse investimento em preparo deve se dar sob certo nível de segurança quanto a existência de um patrimônio para começar o empreendimento.

### 3.4 Dimensão Espólio/Herança

O espólio constitui-se no partilhamento do patrimônio entre os sucessores, referindo-se somente aos bens e direitos. Contudo, a herança vai para além do espólio, incluindo os deveres como dívidas, ações legais e outras responsabilidades que passam adiante. (ZACHARINI, 2015) O processo de transição da posse e gestão da propriedade se fundamentam nas características tanto da unidade em si, quanto dos interesses dos indivíduos envolvidos. Tem-se como exemplo o interesse dos familiares na partilha, a necessidade de capital para investimento na manutenção ou ampliação da escala de produção, o desejo em manter a integridade da unidade de produção familiar e as possibilidades de futuro percebidas pelo sucessor com a permanência na propriedade. Diante dessas questões, percebe-se que aspectos relacionados à partilha do patrimônio, devem ser previamente resolvidos para facilitar o processo de sucessão.

A região do Extremo Oeste Catarinense é caracterizada pela predominância de unidades de pequeno porte, onde se destaca a presença da agricultura familiar. Conforme dados do Censo Demográfico do IBGE de 1995, 2006 e 2017 (Tabela 4), pode-se perceber que as unidades de menor tamanho, reduziram em número a partir de 1995. Por sua vez, percebe-se um aumento de propriedades com extensões maiores (mais de 50 hectares), resultando na concentração maior de terra para um menor número de agricultores. Tal condição indica uma dificuldade de viabilizar empreendimentos em área reduzida, dada as demandas de escala das atividades econômicas regionais.

TABELA 4 - Número de propriedades da região de Extremo Oeste Catarinense e respectiva extensão territorial.

Ano	Área(ha)							
	0-10	10-20	20-50	50-100	100-200	200-500	500-1000	1000 acima
1995	7.447	8.303	4.335	475	116	56	10	9
2006	6.593	6.985	4.208	604	179	67	13	4
2017	4.591	5.242	3.847	717	251	99	22	8

Fonte: Censo Agropecuário de 1996,2006 e 2017 do IBGE, adaptado.

Com relação aos preços de terras praticados na região do Extremo Oeste Catarinense existe considerável variação, dependendo da localização e das condições favoráveis para o desenvolvimento de atividade agrícolas mecanizadas. Conforme os dados do CEPA (2021), os

preços variam de R\$ 45.000,00 por hectare para terras de primeira qualidade, até valores máximos de R\$ 120.000,00. Existem terras com preços mais acessíveis, chegando a valores mínimos de R\$ 8.000,00, sendo constituídas por áreas distantes das vias pavimentadas e sedes municipais, percorrendo longas distâncias, e por terrenos muito declivosos, não mecanizáveis. Consta-se que as áreas de terra agricultáveis são de valores elevados, onde muitos agricultores que possuem pequenas áreas precisam maximizar o uso da terra durante o ano para compensar a falta de área, ou alugar terrenos próximos para assim aumentar a produção e a renda.

Percebe-se que os dados relativos ao tamanho da propriedade e o respectivo valor da terra agricultável impactam no desenvolvimento das atividades econômicas no meio rural e no próprio nível de patrimônio e renda dos produtores. Esses fatores estão relacionados, em muitos casos, ao próprio insucesso no regime sucessório adotado, uma vez que pagar aos demais herdeiros pela sua parte é algo inviável. Propriedades são extintas, tendo como consequência a concentração de áreas de terra para um menor grupo de produtores. Áreas maiores permitem promover melhorias fundiárias e investimento em tecnologia, máquinas, equipamentos e instalações, valorizando a propriedade e ampliando a renda do produtor.

O elevado valor patrimonial associado à infraestrutura necessária para o desenvolvimento de atividades econômicas predominantes na região objeto do presente estudo, tais com a produção integrada (suínos e aves), ou bovinocultura de leite, pode impactar no processo sucessório. Isso porque o valor imobilizado é alto quando comparado com as receitas obtidas, uma vez que o sucessor geralmente conta só com a renda da propriedade. Deve-se levar em consideração também as situações em que as instalações destinadas a viabilizar a produção são financiadas e o sucessor precisa assumir a sua amortização. Desta forma, não apenas o valor do patrimônio deve ser considerado no processo de partilha, mas também, os direitos e obrigações financeiras existentes no momento.

No período mais recente, com o estabelecimento normativo dos direitos de herança, constata-se na prática uma mescla entre sistemas de partilha tradicionais e legais. Em alguns casos mantém-se o regime tradicional de repasse das terras ao sucessor, enquanto são concedidos auxílios ao(s) filho(s) que deixam a propriedade em busca de outras ocupações, geralmente urbanas. Em outros casos, registra-se o parcelamento das terras entre os herdeiros, especialmente, quando essas têm valor elevado pela proximidade às cidades ou vias pavimentadas. Nesse caso, a dedicação à agricultura pode ficar limitada pela escala reduzida, exigindo redirecionamento de atividades, a pluriatividade ou a transformação da unidade em local de moradia pela proximidade dos centros urbanos que se tornam o local de trabalho das pessoas.

De modo geral, a propriedade é destinada ao filho mais velho, comumente do sexo masculino, concentrando o incentivo às atividades gerenciais ao sucessor, enquanto os filhos preteridos aprendem as atividades mais técnicas e auxiliares. Culturalmente existe a compreensão de que o filho mais velho possui maior experiência quando comparado com os demais, tornando as chances de na propriedade permanecerem os primogênitos. Essa perspectiva de destinação da sucessão está sendo aos poucos mudada. Molena et al. (2019, p.11), relatam que “Não é necessário concentrar em uma única pessoa da família o processo de sucessão. No entanto, é importante avaliar se a renda gerada pela agricultura consegue absorver todos da família ou parte dela. Segundo esses autores, “Nem todos os herdeiros precisam necessariamente ser sucessores. É importante os pais avaliarem se a renda gerada na agricultura permite manter um padrão de vida para todos.” Por outro lado, os autores afirmam que a escolha de quem vai ser sucessor não deve ser uma decisão do pai ou da mãe, e sim, da família.

Quanto à masculinização do meio rural, vale mencionar que durante o século XX o processo de sucessão voltado às mulheres se deu de forma desfavorável. Culturalmente a mulher era levada a casar com filhos de outros agricultores com o aditivo de dotes à família do marido que incluíam uma área de terra para constituir a nova unidade produtiva familiar. Em outros casos, eram orientadas aos estudos para facilitar a possibilidade de emprego no meio urbano (KISCHENER, et. al. 2015). Nesse tema, embora predomine uma maior permanência de filhos homens, entende-se que as variáveis aqui abordadas se referem a um(a) sucessor(a) que pode ser de qualquer gênero.

De acordo com os interesses dos herdeiros na partilha, o processo de sucessão pode ser eficiente ou se tornar inviável. Por exemplo, quando mais de um herdeiro deseja seguir na propriedade, ou quando os demais herdeiros dificultam a compra de suas partes pelo membro da família que deseja permanecer na propriedade, o fracionamento da área, ou quando a impossibilidade financeira do sucessor em adquirir as partes acontece e a unidade de produção rural familiar tende a ser extinta. Em uma situação como essa, todos perdem, seja pela perda financeira, ou pela extinção do que fez parte de sua história, pelos atritos familiares resultantes desse processo. Percebe-se que a destinação das partes que pertencem aos herdeiros deve ser planejada e discutida no grupo familiar para que a mesma aconteça de forma pacífica, mantendo a integridade e viabilidade econômica da unidade de produção rural familiar.

Quando ocorre a sucessão na direção da propriedade, logo após o fracionamento de terras e ressarcimento dos herdeiros preteridos quando for o caso, novas atividades ou logísticas podem ser necessárias para promover a manutenção da integridade da propriedade. Poderá ser necessário investir valores elevados em um momento já comprometedor diante dos parâmetros

legais durante o processo de sucessão. Logo, a capacidade, o interesse e a eficiência da decisão tomada pelo sucessor nessa etapa se tornam aspectos decisivos para sua sobrevivência na atividade rural. Uma maior capacidade de investimento está diretamente relacionada ao valor do patrimônio que inclui, em muitos casos, o tamanho da área que constitui a propriedade.

Percebe-se que a transmissão da herança para os sucessores, pode assumir formas que inviabilizem a sustentabilidade da propriedade, onde as divisões para muitos filhos podem ser prejudiciais à integridade do patrimônio, enquanto unidade de produção. Conforme cita SANT'ANA e COSTA (2004), a compra de frações da área e do capital dentre os membros herdeiros da família, quando facilitada e incentivada pelo antecessor, torna a divisão mais justa entre os filhos e mantém a possibilidade de continuidade da unidade de produção.

É necessário se levar em conta também os parâmetros legais. O Artigo nº 65 da lei nº4.504/64 (BRASIL,1964) aponta que um imóvel rural não pode ser dividido em áreas inferiores ao do módulo de propriedade rural, onde “§ 2º Os herdeiros ou os legatários, que adquirirem por sucessão o domínio de imóveis rurais, não poderão dividi-los em outros de dimensão inferior ao módulo de propriedade rural”. Além da área reduzida da fração mínima de parcelamento, que geralmente é calculada para horticultura, um imóvel de área mínima pode ter mais de um dono. Desta forma, as unidades rurais nem sempre possuem o mínimo de área para se viabilizar sua continuidade na atividade que vinha desenvolvendo. Nesse caso, podem gerar impasses na compra e venda das parcelas de cada herdeiro, sempre que não houver um acordo estabelecido entre as partes interessadas.

Diante das questões legais e interesse de cada indivíduo, o papel dos filhos ou familiares preteridos é tão relevante quanto ao do sucessor e antecessor, já que o interesse dos herdeiros, tanto no imóvel, quanto em beneficiar o sucessor, pode refletir no progresso ou extinção da unidade rural. Cabe aos envolvidos criar mecanismos de diálogo e acordos que permitam o pagamento das heranças, de forma que nenhuma das partes se sinta prejudicada e, tampouco, torne insustentável a existência da propriedade.

Percebe-se que a divisão do patrimônio de uma unidade de produção familiar em um processo de espólio/herança deve ser discutida e articulada para que conflitos sejam evitados. No passado, para compensar os filhos preteridos na sucessão, realizava-se a compra de terras vizinhas, ou em outros locais para que esses constituíssem suas unidades produtivas familiares. Quando não era possível a compra de terras, os filhos preteridos se viam obrigados a trabalhar em propriedades vizinhas, fazendas ou migrar para a cidade. Em outras circunstâncias, os filhos poderiam ser obrigados a seguir vocação religiosa, especialmente em celibato clerical,

indiferente do sexo, vivendo então como padres, freiras ou ajudantes da igreja (KISCHENER, et. al. 2015).

Há casos decorrentes de questões pessoais como o laço afetivo do antecessor com a propriedade e o legado de seu trabalho naquele local. Há uma preocupação do ancestral em manter a integridade da unidade de produção familiar. Nessas circunstâncias ele antecipa movimentos decisórios daquilo que se fará futuramente na propriedade. Esse planejamento de futuro facilita a entrada do sucessor, tornando o processo mais prático, possibilita o pagamento de possíveis dívidas aos demais herdeiros como também, torna mais próximos os ideais que o antecessor almeja quanto ao futuro da propriedade sob a administração do sucessor.

O processo de valorização patrimonial no meio rural, se faz presente no momento da sucessão, alterando-se ao longo do tempo. Em muitos casos, a partilha só ocorre quando os ancestrais falecem. Logo, se esse tema for deixado para o futuro, o jovem interessado na sucessão pode se deparar com a necessidade de partilhar com seus irmãos herdeiros o que ele próprio construiu, pelo fato de ter permanecido por mais tempo na propriedade da família.

O processo de sucessão administrativa rural pode ocorrer antes do espólio, em que o sucessor vai assumindo a gestão gradualmente, em etapas estruturadas e progressivas, obtendo o conhecimento sobre a área como um todo. Tal condição exige que o tema seja discutido abertamente com a família para manter boas relações familiares sobre o negócio e suas perspectivas e medidas tomadas.

É importante que um membro da família interessado em permanecer na propriedade, comece a assumir esta condição antes que aconteça o processo de partilha do patrimônio. Para que ocorra essa ‘pré-sucessão’ é necessário que o antecessor dê acesso ao seu sucessor, partilhando decisões inerentes ao patrimônio e às atividades econômicas desenvolvidas. Conforme Brumer (2007), a permanência do jovem no meio rural tem como um dos aspectos preponderantes favoráveis a autonomia nas decisões da gestão em detrimento da metodologia que os pais adotam na gestão anterior da propriedade. Percebida tal autonomia, o sucessor pode, por sua vez, reconhecer como um parâmetro favorável a permanência no campo, em detrimento de sua saída para a vida, muitas vezes, repleta de incertezas em um ambiente urbano.

Com autonomia, conhecimento, recursos e todas as possíveis condições necessárias para uma boa condução do estabelecimento rural, o jovem estará apto a imaginar um futuro promissor para si e sua família dentro da unidade produtiva familiar. A expectativa de futuro define o interesse do indivíduo em investir tamanho período de sua vida na atividade rural, fato normalmente almejado pelo antecessor.

A partir das etapas definidas para a realização do presente estudo teórico e conceitual, compõe-se o quadro representativo das dimensões e categorias de gestão que interferem no processo sucessório em unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense (Quadro 1). Definiu-se três dimensões: Administração; Trajetória; e, Espólio/Herança. Para cada dimensão, elencou-se categorias e respectivos indicadores de análise.

QUADRO 1 – Dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais familiares.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES DE ANÁLISE</b>
<b>Administração</b>	Planejamento	- Perspectivas futuras (mais de 3 anos) - Grau de clareza/certeza de futuro. - Planejamento das atividades produtivas existentes.
	Organização	- Definição de setores/unidades de produção - Definição de atividades/tarefas - Atribuição de responsabilidades
	Direção	- Transferência de poder decisório - Exercício de liderança - Compartilhamento de informações/conhecimento
	Controle	- Custos de produção - Fluxo de Caixa - Orçamento de caixa - Orçamentação de atividades - Apuração de resultados econômicos/financeiros
	Qualidade de vida (Bem viver no Campo)	- Acesso à bens de consumo diferenciados. - Arduosidade no trabalho - Acessibilidade/logística - Conectividade com o mundo digital - Acesso facilitado às informações.
<b>Trajetória</b>	Diálogo / Compartilhamento	- Abertura e segurança do sucessor para conversar com o antecessor e o grupo familiar. - Participação e interesse do grupo familiar na definição da sucessão. - Acesso do grupo familiar à construção do processo sucessório. - Interesse do grupo familiar em manter-se informado sobre o processo de sucessão.
	Preparo	- Busca de formação profissional do sucessor. - Facilidade de acesso à formação profissional. - Estímulo recebido do antecessor para a busca de formação profissional. - Preferência por familiares do sexo masculino no processo sucessório. - Grau de importância para as atividades de formação profissional. - Interesse do sucessor em permanecer na propriedade.
<b>Espólio/ Herança</b>	Patrimônio	- Nível patrimonial da família. - Grau de alteração patrimonial nas últimas décadas. - Necessidade de capital para investimento na manutenção ou ampliação a escala de produção.
	Destinação	- Preferências para destinação do espólio. - Motivos para destinação do espólio. - Grau de interesse dos herdeiros na partilha.
	Fracionamento	- Grau de interesse na manutenção da integridade da propriedade. - Existência de critérios para a compra das frações da partilha. - Interesse dos herdeiros em beneficiar o sucessor. - Interesse do antecessor em manter a integridade da unidade de produção familiar.
	Compensação	- Recompensas recebidas/percebidas pelo sucessor com a permanência na propriedade. - Possibilidades de futuro percebidas pelo sucessor com a permanência na propriedade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados censitários e demais fontes utilizadas para realizar o presente estudo demonstram os impactos das mudanças nos cenários políticos e econômicos ocorridos nas últimas décadas sobre o êxodo rural e nas configurações estruturais existentes nas propriedades da agricultura familiar do Extremo Oeste Catarinense. Tais acontecimentos ajudam a desvendar e compor dimensões e categorias de gestão que contribuem/impactam no processo sucessório no meio rural bem como, relacionar alguns indicadores de análise para cada categoria apresentada.

A dimensão ‘administração’, fundamenta-se nas funções administrativas que constituem o chamado processo de gestão, ou seja: planejamento, organização, direção e controle. Essas funções devem ser executadas de forma integrada, abrangendo desde expectativas futuras, divisão das atividades, compartilhamento de informações, apuração de resultados, entre outras. A qualidade de vida engloba diversas singularidades como conectividade ao mundo digital, facilidade no trabalho, localização e acesso facilitado a bens de consumo que trazem satisfação, conforto e lazer que se tornam cada vez mais relevantes para o ‘bem viver’ no meio rural, equiparando-o, ou até superando, a qualidade de vida presente no meio urbano.

Ao buscar entender os aspectos que envolvem o processo sucessório em empreendimentos da agricultura familiar do Extremo Oeste Catarinense, foi possível compreender como o grupo familiar exerce influência no planejamento de futuro do jovem que decide dar continuidade à unidade de produção rural familiar, levando-se em consideração aspectos ligados ao conhecimento de gestão e a construção de uma trajetória que envolve a definição da partilha da herança/espólio. A discussão quanto ao espólio permite um planejamento de longo prazo, previamente acordado com os demais integrantes da família. Tendo maiores certezas para construir um ‘imaginário de futuro’, o jovem que assumirá a gestão da unidade de produção familiar, tende a aprimorar seu conhecimento, buscando a qualificação necessária para gerenciar a propriedade e adotar as tecnologias adequadas e mais sustentáveis.

A apresentação do Quadro 1 sintetiza a composição das dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais familiares, contribuiu para a sintetização e compreensão dos diversos aspectos abordados e para melhor entender o contexto socioeconômico em que as unidades produtoras rurais do Extremo Oeste Catarinense se encontram. Tal condição pode auxiliar na implementação de ações educativas e de pesquisa relacionadas ao tema central estudado.



Os conteúdos apresentados sobre o cenário que envolve o processo sucessório em propriedades rurais familiares do Extremo Oeste Catarinense, certamente contribuem para discutir aspectos relevantes sobre questões gerenciais e familiares que envolve a ‘passagem do bastão’. Com as dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório apresentadas, espera-se que o presente estudo ajude a despertar nos agricultores e pesquisadores a importância da temática que foi abordada.

Num âmbito institucional, espera-se que a presente pesquisa estimule a aprendizagem e difusão de conhecimentos específicos de gestão e sucessão em unidades de produção rural familiar, contribuindo para a permanência do jovem no meio rural. Tal afirmativa se deve à importância exercida pelas instituições de ensino, em especial dos cursos de ciências agrárias, na promoção e difusão do conhecimento gerencial para os jovens, preparando-os para utilizar o diálogo sobre o processo de gestão no ambiente familiar rural.

Em se tratando de um estudo que envolveu uma abordagem teórica e conceitual, espera-se que ele estimule a realização de pesquisas de campo que permitam melhor elucidar toda a complexidade que envolve o tema central estudado. Desta forma, entender como é construído o processo de sucessão na agricultura familiar, permite subsidiar ações educativas e de formação profissional, no âmbito institucional (IFSC) e externo, possibilitando inibir a ainda preocupante estatística de extinção de propriedade rurais da agricultura familiar da região do Extremo Oeste Catarinense.

Entende-se que a composição das dimensões e categorias de gestão que interagem no processo sucessório em unidades produtoras rurais familiares, contribuiu para aprimorar o conhecimento sobre o objeto de estudo, permitindo ao bacharel em agronomia ou a quaisquer outros pesquisadores, entenderem como e quais aspectos devem ser exercitados e levados em consideração pelo grupo familiar para melhor preparar/consolidar o processo sucessório.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. (1992) **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. 3.ed. São Paulo: Edusp, 2007, 296p.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIANCHINI, S. **O futuro das propriedades familiares sem sucessores: o caso do município de Paraíso/SC**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Produção Agrícola Familiar). Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2010.
- BRASIL. Lei Nº 4.504, De 30 De Novembro De 1964. Diário Oficial da União, Brasília, p. 49, 1964.
- BRUMER, A. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. In: CARNEIRO, Maria José & CASTRO, Elisa Guaraná de (orgs.). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.
- CAPELLESSO, A. J.; CAZELLA, A. A. Entre a especialização produtiva e a agroecologia: estratégias de reprodução social de agricultores familiares da Região Extremo Oeste Catarinense. **Revista Sustentabilidade em Debate**, v. 6, n. 2, p. 33-50, 2015.
- CAMPOLIN, A. I., **Abordagens qualitativas na pesquisa em agricultura familiar**. Embrapa Pantanal-Documents (INFOTECA-E). 2005.
- CEPA, **Produção Animal**. Cepa, 2019. Disponível em: <<https://www.infoagro.sc.gov.br/index.php/safra/producao-animal-2>> Acesso em: 07 de março de 2021.
- CEPA, **Preços das terras agrícolas**. Cepa, 2019. Disponível em: <<https://cepa.epagri.sc.gov.br/index.php/produtos/mercado-agricola/precos-de-terra-agricola/>>. Acesso em: 07 de março de 2021.
- DALBOSCO, C. **Categorias estratégicas para compor as dimensões que contribuem para a competitividade das empresas que integram o NIVOC - Núcleo das Indústrias do Vestuário do oeste catarinense**. Tese (Doutorado em Gestão de empresas). Universidad Autónoma de Asunción UAA, Asunción, 2009.
- DA SILVA, R. A. G. **Administração rural: teoria e prática**. 3. ed., rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2013.
- DREBES, L. M., Projeto de juventude rural, campo de possibilidades e migração: um estudo documental do Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (CEDEJOR). **Revista Monografias Ambientais - REMOA** v.13, n.5, p.4087-4098, dez. 2014.
- FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HOFFMANN, R., et al. **Administração da empresa agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- IBGE. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Bases cartográficas – Malhas digitais 2015: Unidades da Federação, Microrregião e municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 1960**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. T. 12. Rio de Janeiro: IBGE, 1967.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 1970**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. T. 20. Rio de Janeiro: IBGE, 1975.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 1980**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. Cap. 21. Rio de Janeiro: IBGE, 1983.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 1985**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. Cap.23. Rio de Janeiro: IBGE, 1990.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 1995/1996**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. Cap. 22. Rio de Janeiro: IBGE, 1998.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 2006**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Censo Agropecuário 2017**: Unidades da Federação, Microrregião e municípios. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.
- IBGE, (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2019**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/descanso.html>>; acesso em 19 de junho de 2020. IBGE, 2019.
- KISCHENER, M. A., et. al., Sucessão geracional na agricultura familiar: lições apreendidas em duas comunidades rurais. **Mundo Agrário**, v.16 n.33, dez. 2015.
- KUMMER, R. **Juventudes rurais e permanências**: ruralidades e urbanidades representadas no Extremo Oeste de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), UFRRJ, Rio de Janeiro, 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMILIANO, A.C.A., **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo, Atlas. 2000.
- MOLENA, L. A. et al. Já preparou seu sucessor? **Revista hortifruti Brasil**. ESALQ/USP. Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/ja-preparou-seu-sucessor.aspx>> Acesso em: 26 mai. 2021.
- SANT'ANA A. L., COSTA V. M., Produtores Familiares e Estratégias Ligadas à Terra. **RER**, vol. 42, nº 04, p. 663-683, out/dez 2004.
- SCHNEIDER, S. **A diversidade da agricultura familiar**. Ed. UFRGS, Porto Alegre, 2006.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZACHARINI, V. B.; **Inventário e Partilha extrajudicial**. Centro Universitário Toledo, Araçatuba, 2015.