

# **A RELAÇÃO DE GÊNERO COMO FATOR ESTRATÉGICO NA SUCESSÃO FAMILIAR EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE RONDONÓPOLIS, MATO GROSSO**

## **1. INTRODUÇÃO**

Empresas familiares no agronegócio brasileiro, originadas do ideal de seus fundadores, têm a gestão concentrada na família (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021; Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). A sucessão nesse contexto é estratégica e envolve fatores culturais, emocionais, administrativos e de gênero (Sampaio et al., 2023; Ahlert; Chemin, 2010; Monteiro et al., 2024). Entre os principais desafios estão a resistência à mudança, a falta de planejamento sucessório e a dificuldade de incorporar práticas inovadoras (Pollnow; Caldas; Anjos, 2022). O preparo das novas gerações é essencial, especialmente para equilibrar tradição e inovação (Breitenbach; Corazza, 2019).

A inclusão feminina na sucessão tem ganhado relevância, mas ainda é limitada. Apenas 8,4% das áreas rurais são administradas por mulheres, embora cerca de 1 milhão estejam à frente de empreendimentos (Santos, 2017; Ribeiro Alves et al., 2023; Sebrae, 2022). O gênero permanece como fator restritivo, com filhas raramente reconhecidas como sucessoras (Moletta et al., 2020).

Diante desse cenário, este estudo buscou responder à seguinte questão-problema: quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar em empresas agrícolas no município de Rondonópolis-MT? Apesar das barreiras, observa-se um avanço gradual na presença feminina em posições de liderança.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Panorama do Agronegócio no Brasil**

O agronegócio é um dos pilares da economia brasileira, representando 24,8% do PIB em 2023 (CEPEA; CNA, 2024). O país é destaque mundial na produção e exportação de commodities como soja, milho e carne bovina. Mato Grosso lidera a produção nacional de grãos e pecuária, com mais de 42 milhões de toneladas de soja e 34 milhões de cabeças de gado (CONAB, 2023; IBGE, 2023). Esse desempenho resulta de fatores como terras férteis, tecnologia e políticas públicas. Apesar do crescimento, o setor enfrenta desafios de sustentabilidade e mercado, exigindo estratégias de inovação e diversificação (Silva; Lunelli; Cleto, 2021).

### **2.2 Dinâmicas da Sucessão Familiar no Meio Rural**

A sucessão familiar rural é um processo contínuo e estratégico, essencial para a sustentabilidade da agricultura familiar (Monteiro et al., 2024; Lima et al., 2021). Envolve fatores econômicos, emocionais e identitários, exigindo planejamento e respeito às individualidades (Lima et al., 2022). A falta de estrutura pode gerar conflitos e abandono (Ahlert; Chemin, 2010), e mesmo jovens com formação enfrentam dificuldades na gestão (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). A valorização do agricultor e a superação das

desigualdades de gênero são fundamentais para garantir a continuidade das propriedades (Domínguez; Carril; López, 2022; Breitenbach; Corazza, 2025; Sampaio et al., 2023).

### **2.3 A Participação feminina na sucessão familiar em propriedades rurais**

Historicamente, mulheres foram excluídas da sucessão familiar rural por fatores sociais e culturais (Araújo; Santos, 2024). Mesmo com avanços, ainda enfrentam estereótipos, acúmulo de funções e falta de planejamento sucessório (Ribeiro Alves et al., 2023). No entanto, há crescente inserção feminina no agronegócio, inclusive em áreas como a pecuária, com estilos de liderança colaborativos e empáticos (Araújo; Santos, 2024).

Essa mudança representa avanço sociocultural e promove modelos mais inclusivos (Pontes et al., 2024). A ausência de planejamento estruturado continua sendo um obstáculo à equidade de gênero, exigindo ações culturais e estruturais, com inclusão da perspectiva de gênero no planejamento sucessório para garantir sustentabilidade e continuidade da agricultura familiar (Araújo; Santos, 2024).

### **2.4 A Atuação da liderança feminina no agronegócio**

A presença feminina no agronegócio tem crescido nas últimas décadas, com mulheres atuando como gestoras, produtoras e empreendedoras, gerando impactos positivos em sustentabilidade e inovação (Kirchner; Santos, 2023; Jóia; Orfão, 2023). No entanto, persistem barreiras como machismo estrutural, acesso limitado a crédito e desconfiança na liderança feminina.

A equidade de gênero fortalece o setor, com empresas lideradas por mulheres apresentando melhor desempenho em critérios ESG (Jóia; Orfão, 2023). Iniciativas como o Programa Liderança Feminina da SLC Agrícola promovem inclusão e competitividade, destacando o papel da liderança masculina e indicadores de inclusão como fatores-chave (Machado et al., 2022). A liderança feminina representa uma alavanca para transformação organizacional e econômica no agronegócio.

## **3. METODOLOGIA**

Este estudo qualitativo e exploratório foi realizado em uma empresa familiar agrícola de Rondonópolis-MT, utilizando estudo de caso como estratégia (Rodrigues; Oliveira; Santos, 2021; Martins, 2008). A coleta de dados envolveu questionário sociodemográfico com TCLE e entrevistas semiestruturadas com o fundador e sucessores (Rafagnin; Madruga; Furtado, 2020; Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023), com triangulação metodológica para enriquecer a análise (Castro; De Oliveira, 2022).

A escolha da empresa considerou sua relevância no setor e a presença de sucessores de gêneros distintos (Ribeiro Alves, 2023). A análise seguiu a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (Dalla Valle; Ferreira, 2024), respeitando os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do CNS, com garantia de anonimato.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa analisou a sucessão familiar em uma empresa agrícola, com dois participantes de gêneros distintos, o que permitiu observar a dinâmica de gênero nesse contexto (Gilson;

Gilson; Da Silva, 2022). A presença feminina é relevante diante da baixa representatividade em cargos de liderança rural, embora haja avanços na atuação das mulheres (Breitenbach; Corazza, 2025; Pontes et al., 2024). Ambos têm mais de 30 anos, formação superior (Direito e Agronomia) e experiência profissional, o que reforça sua legitimidade como sucessores (Lima et al., 2021; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). A presença de filhos e a diversidade de origem contribuem para o planejamento sucessório (Breitenbach; Corazza, 2025).

A empresa foi fundada após o fim de uma sociedade anterior, com foco na continuidade familiar (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Desde o início, houve planejamento sucessório, com inserção gradual dos filhos e valorização da formação acadêmica (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022; Ahlert; Chemin, 2010). A fé influenciou a cultura organizacional (Lima et al., 2021). A sucessora enfrentou desafios como conciliar maternidade e liderança, mas promoveu melhorias na gestão e inovação (Ribeiro Alves et al., 2023; Pontes et al., 2024), com foco na profissionalização e fortalecimento da liderança feminina (Machado et al., 2022; Castro; Carvalho; Castro, 2024).

A sucessão exigiu preparo técnico, emocional e estratégico (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). A sucessora teve contato precoce com o negócio e apoio do fundador, legitimando sua liderança (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). Sua gestão humanizada priorizou colaboradores e responsabilidade social (Castro; Carvalho; Castro, 2024; Araújo; Santos, 2024). Atuou como mediadora de conflitos, evidenciando a importância da gestão emocional (Jóia; Orfão, 2023). Mesmo sem mecanismos formais, a empresa avançou com comitês e conselhos externos (Pontes et al., 2024), e a presença feminina em cargos estratégicos impulsionou a profissionalização e redistribuição de funções por afinidade (Kirchner; Santos, 2023; Feldmann et al., 2023; Machado et al., 2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou os desafios enfrentados por mulheres na sucessão familiar em uma empresa agrícola de Rondonópolis-MT, como conciliação entre maternidade e gestão, necessidade de afirmação e ausência de mecanismos formais de mediação (Muñoz; Tulcán; Canchala, 2020). Apesar disso, a sucessora promoveu avanços em gestão humanizada, inovação e cultura organizacional (Araújo; Santos, 2024; Kirchner; Santos, 2023).

A sucessão ocorreu de forma informal e afetiva, sem planejamento estruturado ou práticas sensíveis ao gênero (IBGC, 2016), enfrentando resistência cultural e desigualdades (Lima et al., 2021; Ribeiro Alves et al., 2023). Como limitação, destaca-se a dificuldade de acesso aos entrevistados. Recomenda-se ampliar o escopo em futuras pesquisas para aprofundar a análise sobre a atuação feminina na sucessão familiar rural.

## REFERÊNCIAS

AHLERT, L.; CHEMIN, B. F. A sucessão patrimonial na agricultura familiar. **Revista Estudo & Debate**, v. 17, n. 1, 2010. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/533>. Acesso em: 30 abr. 2025.

ARAÚJO, C. E. A.; SANTOS, A. M. F. P. Desafios da mulher na gestão da sucessão familiar em fazendas de pecuária bovina de corte na cidade de Juara-MT. **Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 1, p. 55–74, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.30681/rbegdr.v3i1.12805>. Acesso em: 11 mai. 2025.

BREITENBACH, R.; CORAZZA, G. Formação profissional e a relação com a sucessão

geracional entre jovens rurais, Brasil. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 17, n. 2, p. 262-296, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263213>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5824>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CASTRO, J. P. S.; CARVALHO, R. B.; CASTRO, J. M. A influência das características de empresas familiares na gestão do escritório de projetos (PMO). **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 187–211, 27 fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v15i1.25495>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CEPEA; CNA. **PIB do agronegócio brasileiro fecha 2023 com alta de 2,5%**. Piracicaba, SP, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, 2024. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio.aspx>. Acesso em: 06 mai. 2025.

CNA. **Panorama do agro**. Brasília, DF, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA 2023. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 06 mai. 2025.

CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de grãos – Safra 2022/2023, 12º levantamento**. Brasília, DF, Companhia Nacional de Abastecimento CONAB, 2023. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safra/graos>. Acesso em: 06 mai. 2025.

DALLA VALLE, P. R.; FERREIRA, J. L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **SciELO Preprints**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>. Acesso em: 12 jun. 2025.

DOMÍNGUEZ, R.; CARRIL, V.; LÓPEZ, D. Sucessão gerencial e instalação de jovens na agricultura: a percepção de organizações sindicais na Espanha. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 5, p. 813–832, set./out. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2022.263213>. Acesso em: 10 de mai. 2025.

FELDMANN, N. A.; CHINI, A.; CASSOL, S. P.; MÜHL, F. R.; LENHARDT, E. AGRONEGÓCIO E GÊNERO: a categoria feminina na operacionalização das propriedades rurais. **Revista Inovação: Gestão e Tecnologia no Agronegócio**, v. 2, p. 117-143, 2023. Disponível em: <http://revistas.uceff.edu.br/inovacao/article/view/240> Acesso em: 25 jul. 2025.

GILSON, Í. K.; GILSON, Í. A.; DA SILVA, W. M. SUCESSÃO NO AGRONEGÓCIO: um estudo de caso do cenário nacional brasileiro. **Biodiversidade**, v. 21, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/biodiversidade/article/view/13636>. Acesso em: 30 abr. 2025.

IBGC. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, caderno nº 15, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>.

Acesso em: 30 abr. 2025.

IBGE. **Pesquisa da Pecuária Municipal 2022**. Rio de Janeiro, RJ, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/3939>. Acesso em: 06 mai. 2025.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. Rio de Janeiro, RJ, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2018. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/>. Acesso em: 02 de jun. 2025.

JÓIA, F. S.; ORFÃO, L. H. O papel da mulher em cargos de liderança no agronegócio. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 30, n. 4, p. 103–114, 20 dez. 2023. Editora Univates. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v30i4a2023.3428>. Acesso em: 15 maio 2025.

KIRCHNER, C. A. S. M.; SANTOS, M. E. S. Um estudo sobre a ressignificação do currículo escolar em tempos de crise. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, v. 13, n. 23, p. 58–71, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/643>. Acesso em: 15 maio 2025.

LIMA, E. J.; DA SILVA, R. M.; DE LIMA, E. M.; MINEIRO, T. C.; DE CARVALHO, D. M. Sucessão familiar no meio rural – uma análise com base nos *Buddenbrook* de Thomas Mann. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 2, pág. e35410212696-e35410212696, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12696>. Acesso em: 30 abr. 2025.

MACHADO, D.; SCHMIDT, D.; REINEHR, F.; BANDEIRA, E. Liderança Feminina na SLC Agrícola: A importância das mulheres nos cargos de gestão do agronegócio. Case premiado no Prêmio Top Ser Humano 2022, Categoria Organização – Modalidade Desenvolvimento. **Associação Brasileira de Recursos Humanos** – Seccional Rio Grande do Sul (ABRH-RS), 2022. Disponível em: [SLC Agrícola](https://www.slcagricola.com.br/). Acesso em: 15 maio 2025.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702> Acesso em: 22 jul. 2025.

MOLETTA, S.; ROBERTO, R. A. M.; DA SILVA NETO, E. M.; MORO, S. G.; DE OLIVEIRA, J. H. Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-630>. Acesso em: 30 abr. 2025.

MONTEIRO, E. P.; MARTINS, C. M.; DE ARAÚJO, J. G.; BRABO, M. F.; DOS SANTOS, M. A. S. Sucessão na agricultura familiar brasileira: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 9, p. 15729-15729, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.70860/ufnt.rbec.e15729>. Acesso em: 30 abr. 2025.

MUÑOZ, D. F. M.; TULCÁN, S. M. M.; CANCHALA, N. T. G. Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. **Tendencias**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 197-220, 30 jun. 2020. Universidad de Narino. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.202101.133>. Acesso em: 10 de mai. 2025.

OLIVEIRA, R. M.; PIMENTA, D. P.; FERREIRA, M. P.; RIBEIRO, A. M. Análise da aquisição corporativa na remuneração de executivos: um estudo entre empresas brasileiras familiares e não familiares. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 131-146, 17 jan. 2022. Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v41i1.53846>. Acesso em: 10 de mai. 2025.

OLIVEIRA, S; GUIMARÃES, O, M; FERREIRA, J, L. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, [S.L.], v. 24, n. 55, p. 210-236, 25 jul. 2023. Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>. Acesso em: 09 jun. 2025.

POLLNOW, G. E.; CALDAS, N. V.; ANJOS, F. S. dos. Sucessão geracional e instalação de jovens na agricultura: a percepção de organizações sindicais da Espanha. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 4, p. e263213, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11600/1692715x.17212>. Acesso em: 30 abr. 2025

RAFAGNIN, M. S. S.; MADRUGA, M. N.; FURTADO, D. S. Instrumentos para a pesquisa social: noções básicas. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 6, n. 4, p. 2137–2154, 2020. Disponível em: [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020\\_04\\_2137\\_2154.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/4/2020_04_2137_2154.pdf). Acesso em: 09 jun. 2025.

RIBEIRO ALVES, C. S.; LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; LUZ, J. D. QUESTÕES DE GÊNERO NA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7693>. Acesso em: 30 abr. 2025.

RODRIGUES, T. D. F. F.; OLIVEIRA, G. S. de; SANTOS, J. A. dos. AS PESQUISAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS NA EDUCAÇÃO. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/download/49/41>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SAMPAIO, D. C.; NUNES, M. N.; SOUZA, F. L. de; MORAES, M. Sucessão Familiar No Setor Pecuário Em Pequenas E Médias Propriedades Rurais No Município De São José Do Rio Claro – MT. **XXV Engema**, n.2359-1048, p.16, novembro 2023. [https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/download.php?cod\\_trabalho=460](https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/download.php?cod_trabalho=460). Acesso em: 30 abr. 2025.

SANTOS, A. P.; OLIVEIRA, C.; SEHNEM, S.; BROGNOLI, J. Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/638> Acesso em: 30 abr. 2025.

SEBRAE. **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam: Descubra o conceito de negócios familiares, suas principais características e os pontos fracos e fortes desse modelo de gestão de empresas. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 abr. 2025.