

SUCESSÃO FAMILIAR: DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NO CONTEXTO DA AGRICULTURA

1 INTRODUÇÃO

A agricultura é fundamental para a segurança alimentar e para o desenvolvimento econômico, especialmente no Brasil (PONTES et al., 2024). Contudo, a modernização tecnológica e as mudanças sociais têm tornado a gestão rural mais complexa, evidenciando desafios como a ausência de sucessores e a falta de ferramentas de gestão, sobretudo na agricultura familiar (DE MERA et al., 2022). Nesse cenário, a sucessão familiar destaca-se com ênfase na participação feminina, historicamente marcada por desigualdades e barreiras culturais (TESTON; FILIPPIM, 2016; SCALON, 2021), a qual abrange desafios, principalmente enfrentados por mulheres que desejam migrar para esse segmento. Apesar da relevância, há lacunas de estudos sobre sucessão de mulheres no agronegócio. Assim, essa pesquisa busca analisar os desafios vivenciados por mulheres na sucessão familiar no contexto da agricultura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No meio rural, a sucessão familiar configura-se como um tema central, dada a relevância das propriedades que dependem fortemente da mão de obra dos próprios familiares para se manterem produtivas e sustentáveis. Nesse contexto, a transferência de conhecimento e de gestão entre gerações torna-se essencial para garantir a continuidade da atividade agrícola (WESTPHALEN, 2017). A sucessão deve ser entendida como um processo estruturado, que envolve a identificação do sucessor, sua preparação para assumir responsabilidades e, por fim, a transferência da gestão e da propriedade. Tal dinâmica acompanha as exigências atuais da produção agropecuária, que requer gestores proativos e atentos à eficiência econômica das operações ao longo do tempo (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2019).

A sucessão pode ser entendida como uma oportunidade estratégica, especialmente diante da volatilidade do mercado, pois a transição tende a trazer mudanças e inovações, ao contrário da resistência comum das empresas familiares (MACHADO, 2003). A transferência de propriedade entre gerações assegura a continuidade produtiva, renovando práticas de gestão e garantindo a preservação do legado (MATTE; MACHADO, 2016).

Entretanto, muitos sucessores não possuem habilidades ou afinidade com o negócio, levando famílias a recorrer ao mercado externo (RIBEIRO, 2008). O processo é ainda mais complexo por envolver conflitos familiares e fatores subjetivos que influenciam a escolha do herdeiro (DE FREITAS; FREZZA, 2005). Assim, o maior desafio das empresas familiares está na gestão da transição de liderança: apesar de inevitável, a sucessão é frequentemente marcada por indefinições sobre como e quando realizá-la, o que pode comprometer a continuidade do negócio (DE ANDRADE et al., 2020). Assim, a sucessão envolve a transferência de liderança de um grupo ou indivíduo para outro, com o objetivo de manter a continuidade da organização e o alcance de seus objetivos.

No contexto agropecuário, essas transições tornam-se ainda mais desafiadoras diante da expansão e especialização das propriedades, que exigem sucessores capacitados para novos mercados e tecnologias (OLIVEIRA, 2019). Tradicionalmente, o poder de decisão permanece concentrado nos líderes atuais, que controlam família, patrimônio e empresa, enquanto o sucessor precisa ser preparado e legitimado para assumir essas esferas (BRANDT; SCHEFFER; GALLON., 2020; ZAMBRONI, 2023). No entanto, as mulheres enfrentam obstáculos adicionais: preconceito de gênero, falta de reconhecimento como sucessoras legítimas e restrições no acesso a crédito, terra e tecnologias, recursos geralmente direcionados aos homens (KRUGER et al., 2018). Dessa forma, a promoção da igualdade de gênero é essencial para que

mulheres possam ser vistas não apenas como auxiliares, mas como protagonistas no processo sucessório e na condução de negócios agrícolas.

3 MÉTODO

A pesquisa é de natureza qualitativa com viés descritivo (GIL, 2021), adequada para compreender em profundidade os desafios enfrentados por mulheres na sucessão agrícola. Foram entrevistadas seis mulheres agricultoras do município de Boa Vista do Incra/RS, selecionadas por sua atuação direta nas propriedades rurais – pequenas, médias e grandes –, abrangendo diferentes perfis de sucessão. Algumas assumiram a gestão após o falecimento de familiares, enquanto outras ingressaram recentemente na atividade, representando diferentes trajetórias de inserção feminina no setor.

As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas presencialmente, com duração média de 15 minutos. O contato inicial ocorreu por ligações telefônicas e mensagens de WhatsApp. Todas aceitaram voluntariamente participar, e seus nomes foram substituídos por fictícios para preservar a identidade. A coleta de dados foi realizada com apoio da Emater, instituição que facilitou o acesso às participantes e forneceu informações relevantes ao contexto investigado. O número de entrevistas foi definido pelo critério de saturação, ou seja, quando novas coletas deixaram de trazer informações inéditas (RIBEIRO; DE SOUZA; LOBÃO, 2018). Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), em três etapas: pré-análise, codificação e categorização. As falas foram destacadas, organizadas em categorias temáticas e interpretadas à luz do referencial teórico (BASSO et al., 2019).

Quadro 1 – Categorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	BASE TEÓRICA
Mulheres no contexto da Agricultura	Percepção de papel coadjuvante	Chequeller et al. (2019)
	Visibilidade	Medeiros; Ribeiro (2003)
	Reconhecimento	Tasso; Spanevello (2022)
	Padrões culturais e sociais	Chequeller et al. (2019); Tasso; Spanevello (2022)
	Papel produtivo e contribuições	Medeiros; Ribeiro (2003); Scalon (2021); Chequeller et al. (2019)
	Valorização e reconhecimento	Lovato; Postali et al. (2010)
Sucessão Familiar	Identificação, preparação e transferência de propriedade	Oliveira; Vieira Filho (2019); Brandt et al. (2018)
	Transição de liderança e continuidade do negócio	Machado (2003); Alcântara et al. (2013); Oliveira (2019)
	Desafios e conflitos familiares	Freitas; Frezza (2005); Baroni (2020)
	Planejamento e comunicação	Freitas; Frezza (2005).
	Tomada de decisão nas esferas familiar, patrimonial e empresarial	Brandt, Scheffer e Gallon (2018).

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O papel das mulheres na sucessão familiar agrícola tem se refletido nas últimas décadas (DABROWSKI, 2020), sendo uma transformação nas dinâmicas de liderança e gestão das propriedades rurais. Tradicionalmente vistas como coadjuvantes nas decisões patrimoniais,

vêm assumindo protagonismo, contribuindo para a continuidade dos negócios familiares. Elas trazem uma visão inovadora e colaborativa, além de desempenharem funções estratégicas, tanto na produção agrícola quanto na gestão financeira e na tomada de decisões. Contudo, esse cenário de maior protagonismo está em evolução, pois as mulheres ainda enfrentam desafios no dia a dia para garantir sua participação efetiva na sucessão familiar. Entre os obstáculos estão o preconceito cultural, a falta de valorização de suas contribuições e as dificuldades em acessar treinamentos e oportunidades de liderança (SILVA; OLIVEIRA; 2019). Neste meio, a sucessão familiar na agricultura é um momento decisivo, repleto de desafios que vão além da simples passagem da gestão da propriedade de uma geração para outra. Essa virada de chave envolve não apenas decisões tomadas pelos sucessores, mas o enfrentamento das expectativas e resistências dos mais antigos especialmente em um setor ainda dominado pelos homens (ABDALA; BINOTTO; BORGES; 2022). Frente a isso, no Quadro 2 são expostos os principais achados do estudo, ancorados com a base teórica do mesmo.

Quadro 2 - Síntese dos resultados

CATEGORIAS	ELEMENTOS	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS
Mulheres no contexto da Agricultura	Percepção de papel coadjuvante	Persistem estigmas culturais que restringem a participação feminina em espaços tradicionalmente masculinos, além da falta de oportunidades de capacitação e treinamento. Muitas mulheres são subestimadas em tomadas de decisão e enfrentam dificuldades até em condições cotidianas como. A estrutura do setor continua a desconsiderar a presença feminina, dificultando a inclusão e participação.
	Visibilidade	A presença das mulheres é limitada, com pouca inclusão em eventos e decisões, criando desafios para sua participação plena. A falta de incentivo e a desmotivação, especialmente nas áreas rurais, dificultam a permanência no ambiente, evidenciando a necessidade de maior valorização.
	Reconhecimento	Persistem desafios culturais e estruturais que dificultam sua inclusão como gestoras e líderes. A busca ultrapassa a igualdade de gênero, mas representa um esforço para promover o desenvolvimento do setor agrícola.
	Padrões culturais e sociais	O reconhecimento e a igualdade de oportunidades, como o uso de máquinas e participação em eventos, ainda dependem de incentivos e apoio familiar. Há um consenso de que a mudança nos padrões culturais é lenta, mas existe uma valorização crescente de sua contribuição.
	Papel produtivo e contribuições	É notável a crescente participação das mulheres na agricultura, que pode ser acompanhada do monitoramento de suas qualidades, como atenção aos detalhes e cuidado com as atividades produtivas. O comprometimento e protagonismo das mulheres estão transformando o campo em um espaço mais inclusivo, impulsionando o desenvolvimento da agricultura familiar. Embora o envolvimento feminino seja mais evidente em áreas como a agropecuária, a mudança na agricultura é gradual.
	Valorização e reconhecimento	As mulheres destacam a importância de maior valorização e oportunidades no setor agrícola, especialmente em cooperativas e programas de capacitação. Apesar de sua contribuição, como atenção aos detalhes e gestão, enfrentam desafios de reconhecimento e falta de incentivo. A colaboração entre mulheres e a criação de espaços inclusivos são fundamentais para fortalecer sua presença na agricultura.
Sucessão Familiar	Identificação, preparação e transferência de propriedade	Identifica-se o papel crescente das mulheres na sucessão das propriedades rurais, participando da gestão familiar e buscando capacitação. Há um movimento em direção a maior inclusão e preparação das novas gerações para assumir responsabilidades. O apoio

		mútuo e a comunicação eficiente são fundamentais para a continuidade e o sucesso da sucessão familiar.
	Transição de liderança e continuidade do negócio	A mudança de liderança requer capacitação, incluindo a educação das sucessoras, que normalmente têm a menor participação na tomada de decisões. Compreender o negócio da família e ter uma comunicação clara entre os membros da família são importantes em uma transição de liderança bem-sucedida. Além disso, a liderança colaborativa e a educação contínua são fatores chave para o sucesso das propriedades rurais, reconhecendo a importância da inclusão das mulheres na gestão, e o acesso à informação e formação adequadas.
	Desafios e conflitos familiares	Embora nenhuma das entrevistadas tenha considerado experiências de conflito familiar, isso não significa que tais desafios não estejam presentes, já que as dinâmicas e relações podem variar. A disposição para manter uma comunicação saudável é importante para lidar com possíveis desentendimentos e fortalecer a cooperação.
	Planejamento e comunicação	A participação ativa no aprendizado e na tomada de decisões sobre o campo, bem como a atualização constante sobre fatores externos, são importantes para o sucesso e continuidade dos negócios. Além disso, o empenho é um fator determinante para superar desafios e alcançar o sucesso na gestão da propriedade.
	Tomada de decisão nas esferas familiar, patrimonial e empresarial	Há aumento da participação das mulheres na gestão agrícola, tanto nas atividades práticas quanto na administração. Pontua-se o aperfeiçoamento contínuo e a colaboração familiar, mesmo frente a espaços em que há resistência e falta de reconhecimento.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2025).

Logo, o reconhecimento das mulheres como peças-chave no desenvolvimento agrícola não só estimula a participação ativa, mas reforça a importância de promover iniciativas de inclusão e capacitação. Ao serem valorizadas, podem contribuir de maneira significativa, bem como inspirar outras a fazer o mesmo, criando um ciclo de crescimento e liderança no setor. Para garantir a sustentabilidade dos negócios, é necessário desenvolver habilidades como o capital social e a capacidade de absorver novos conhecimentos, fatores essenciais para manter a competitividade e a inovação dentro do ambiente familiar (ABDALA; BINOTTO; BORGES; 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres na sucessão familiar no contexto da agricultura. A trajetória das mulheres no campo revela avanços, como maior presença na gestão de propriedades e a adoção de práticas inovadoras. No entanto, os desafios culturais e sociais, especialmente o estigma de que uma mulher deve se restringir ao espaço doméstico, ainda limitam o seu acesso a cargos de liderança e ao reconhecimento de suas capacidades. As entrevistas mostraram que características como cuidado, atenção aos detalhes e visão estratégica fazem com que suas contribuições sejam relevantes para a sustentabilidade do setor, embora enfrentem resistência no reconhecimento destas. Observou-se também, a importância de iniciativas que oferecem apoio, como palestras e programas de capacitação para incentivá-las e prepará-las para ocupar espaços de protagonismo na agricultura.

O processo de sucessão familiar revelou-se complexo, exigindo planejamento e integração entre as gerações. Políticas públicas externas à capacitação, linhas de crédito específicas e incentivos ao diálogo familiar são relevantes para que as mulheres possam assumir papéis de protagonismo no setor agrícola. Identificou-se que os fatores relevantes para a

sucessão familiar estão diretamente relacionados ao planejamento estratégico, à capacitação técnica, ao diálogo intergeracional e à superação dos preconceitos de gênero. A análise inclui fatores socioculturais, como normas patriarcais; ou fatores econômicos, como o acesso desigual aos recursos, que evidenciam como essas dinâmicas afetam as sucessões de mulheres no setor agrícola. Dessa forma, a pesquisa busca impulsionar as mulheres em seguir uma profissão no setor agrícola. A transferência de liderança nas propriedades rurais representa um desafio importante para a continuidade e a sustentabilidade dos negócios. Este cenário necessita de capacitação, incluindo a formação das sucessoras, que normalmente representam a menor percentagem nas decisões. Um conhecimento do negócio da família e uma comunicação clara são importantes para uma transferência de liderança bem-sucedida.

Cooperação em liderança e formação contínua são fatores chave para o sucesso das propriedades rurais, reconhecendo a importância da inclusão de mulheres na gestão, bem como no acesso a informações e formação apropriadas. Esta desvalorização não só restringe as possibilidades das mulheres como afeta o seu desempenho e eficiência, enfatizando a necessidade de ações efetivas para superar tais desafios. A pesquisa contribui teoricamente ao preencher uma lacuna na literatura sobre a participação feminina na sucessão familiar na agricultura, abordando de forma integrada os desafios enfrentados pelas mulheres. Ao considerar a experiência real das mulheres, ficou evidente que, apesar dos preconceitos de gênero e da falta de reconhecimento, o crescente protagonismo feminino na gestão agrícola tem modificado o cenário e fortalecido a presença das mulheres no setor.

No âmbito social, o estudo está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ao ODS 5: Igualdade de Gênero, que visa garantir a igualdade de oportunidades e poder de decisão para as mulheres. O estudo reforça a importância de iniciativas que promovam a capacitação feminina, como palestras e programas de treinamento, para reduzir as desigualdades de gênero no campo e promover maior sustentabilidade nas comunidades rurais. Enquanto limitações, destaca-se o número reduzido de entrevistadas e todas residirem em uma mesma localidade. Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se aperfeiçoar a técnica de coleta de dados por meio de grupos focais ou entrevistas com os atuais gestores (pais e/ou cônjuges), que poderiam contribuir sobre as percepções em relação à participação feminina na sucessão familiar na agricultura.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, R. G.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. Sucessão da Fazenda Familiar: evidências a partir da capacidade de absorção, capital social e aspectos socioeconômicos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 4, p. e235777, 2022.
- BASSO, F. P. et al. Instrumento de Avaliação da Fluência de Leitura Textual: da decodificação à compreensão de leitura. **Letras de Hoje**, v. 54, n. 2, p. 146-153, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARONI, I. F. et al. Sucessão familiar: Os desafios do processo em uma empresa localizada no distrito do caravaggio-sc. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2020.
- BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. **Caderno profissional de administração UNIMEP**, v. 9, n. 1, p.112-138, 2020.
- CHEQUELLER, S. B.; RAZERA, J.; ZIMMER, M. A tomada de decisão de mulheres pela sucessão da agricultura familiar. **Perspectivas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 179-196, 2019.
- DABROWSKI, J.; BELL, M. M. Gênero e sucessão agrícola na agricultura: uma mudança do papel das mulheres nas fazendas familiares. **Agricultura e Valores Humanos**, 2020.
- DE ANDRADE, A. F. A.; CUNHA, J. V. O.; SAMPAIO, L. M. Gestão do conhecimento e sucessão empresarial: combinação de modelos para efetivação da gestão estratégica em um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 101102-101121, 2020.

DE FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

DE MERA, C. M. P. et al. Gestão e sucessão familiar na atividade leiteira e apontamentos para políticas públicas. **Revista de Política Agrícola**, v. 31, n. 4, p. 24-24, 2022.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. **São Paulo: Atlas**, v. 1, p. 15, 2021.

KRUGER, S. D. et al. Fatores determinantes para a sucessão familiar em estabelecimentos rurais da região oeste de Santa Catarina. **Extensão Rural**, v. 25, n. 4, p. 57-70, 2018.

LOVATTO, P. et al. Gênero, sustentabilidade e desenvolvimento: uma análise sobre o papel da mulher na agricultura familiar de base ecológica. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 2, p. 191-212, 2010.

MACHADO, H. P. V. Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares. **Egepe—encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 3, p. 562-573, 2003.

MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2016.

MEDEIROS, R. M.; RIBEIRO, E. M. O papel da mulher na agricultura familiar: dois estudos de caso. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.

OLIVEIRA, W. M.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A sucessão familiar no setor agropecuário. **Revista de Política Agrícola**, v. 28, n. 2, p. 122, 2019.

PONTES, A. P. I. et al. Percepção de mulheres sobre sucessão familiar rural no município de Paragominas, estado do Pará. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 2, p. e4818-e4818, 2024.

RIBEIRO, L. O. **Sucessão familiar: o momento certo**. 2008.

RIBEIRO, J.; DE SOUZA, F. N.; LOBÃO, C. Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados?. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, p. iii-vii, 2018.

SCALON, L. **Jovens mulheres e a sucessão na agricultura familiar: um olhar a partir das casas familiares rurais de saudades e modelo, Santa Catarina**. 2021. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SILVA, A. L.; OLIVEIRA, S. F. de. A mulher na sucessão familiar e sua atuação na gestão da propriedade rural: desafios e conquistas. **Revista de Estudos Rurais**, v. 2, p. 45-60, 2019.

TASSO, C. G.; SPANEVELLO, R. M. O papel das mulheres nas propriedades rurais e a construção da sucessão geracional. In: **V colóquio nacional e internacional de pesquisas em agronegócios**. 2022, Palmeira das Missões.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 524-545, 2016.

ZAMBRONI, C. H. C. O. **Vivências subjetivas nos processos de sucessão em empresas familiares**. 2023. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.