

## DESAFIOS DA MULHER NA GESTÃO DA SUCESSÃO FAMILIAR EM FAZENDAS DE PECUÁRIA BOVINA DE CORTE NA CIDADE DE JUARA-MT

CHALLENGES FOR WOMEN IN MANAGING FAMILY SUCCESSION ON BEEF CATTLE FARMS IN THE CITY OF JUARA-MT

DESAFÍOS DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN FAMILIAR EN FINCAS GANADERA DE CARNE DE LA CIUDAD DE JUARA-MT

Cibelly Eduarda de Almeida Araujo - ciibelly.araujo@icloud.com

Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos - alessandrafilippinsantos@gmail.com

---

Submissão em: 13/08/2024

Aceito em: 24/11/2024

---

### RESUMO

Empresas familiares sempre foram a base da economia mundial, principalmente no Brasil, onde cerca de 90% do mercado nacional corresponde a esses empreendimentos, essa realidade torna-se ainda mais comum no meio rural, visto que quase totalidade das propriedades rurais são provenientes de propriedades familiares, as quais são transmitidas de pais para filhos. A principal problemática relacionada a essas fazendas está relacionado ao processo de sucessão familiar, correspondendo a transição de poderes entre as gerações, isso se dá ao fato de os proprietários não serem orientados adequadamente sobre essa pauta. Tal temática apresenta maiores dificuldades quando relacionada as mulheres no campo, no entanto, atualmente tem ocorrido mudanças nesse cenário, onde as mulheres têm conquistado espaço nesse meio, ocupando cargos de liderança e sendo referência por suas gestões.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Empresas familiares. Liderança. Mulheres do Agro. Sucessão Familiar.

### ABSTRACT

Family businesses have always been the basis of the world economy, especially in Brazil, where around 90% of the national market corresponds to these enterprises. This reality becomes even more common in rural areas, since almost all rural properties come from family, which are transmitted from parents to children. The main problem related to these farms is related to the process of family succession, corresponding to the transition of powers between generations, this is due to the fact that the owners are not adequately oriented on this issue. This issue presents greater difficulties when related to women in the field, however, there have currently been changes in this scenario, where women have gained space in this environment, occupying leadership positions and being a reference for their management.

**Keywords:** Agribusiness. Family Businesses. Leadership. Agricultural Women. Family Succession.

### RESUMEN

Las empresas familiares siempre han sido la base de la economía mundial, especialmente en Brasil, donde alrededor del 90% del mercado nacional corresponde a estas empresas. Esta realidad se vuelve aún más común en las zonas rurales, ya que casi todas las propiedades rurales provienen de familias, que son transmitido de padres a hijos. El principal problema relacionado con estas fincas está relacionado con

el proceso de sucesión familiar, correspondiente a la transición de poderes entre generaciones, esto se debe a que los propietarios no están adecuadamente orientados en este tema. Este tema presenta mayores dificultades cuando se relaciona con las mujeres en el ámbito, sin embargo, actualmente se han producido cambios en este escenario, donde las mujeres han ganado espacio en este entorno, ocupando puestos de liderazgo y siendo referente para su gestión.

**Palabras clave:** Agronegocios. Empresas familiares. Liderazgo. Mujeres Agrícolas. Sucesión Familiar

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil a pecuária foi desenvolvida inicialmente em 1534, na Capitania de São Vicente, por Ana Pimentel, esposa e procuradora de Martim Afonso de Souza, iniciando o processo de expansão e desbravamento do sertão brasileiro, e demonstrando a participação da mulher no agronegócio (Teixeira; Hespanhol, 2014). Atualmente, a pecuária é responsável por uma parcela significativa do PIB brasileiro, contribuindo positivamente para a economia nacional, sendo de suma importância para o estado do Mato Grosso, possuindo o maior rebanho bovino do país e conseqüentemente maior exportador de carne bovina.

Nesse contexto produtivo, Oliveira e Filho (2019) afirmam que ser fazendeiro corresponde uma profissão, a qual é passada de pai para filho, em relação a isso, Tillman e Grzybivski (2005) pontuam que uma empresa familiar corresponde a empresas em que o fator sucessório está relacionado a fatores hereditários. Acerca disso, de acordo com dados do IBGE, 90% das empresas brasileiras possuem perfil familiar, sendo responsáveis por maior parte do PIB brasileiro (SEBRAE, 2021).

Sobre isso, Freitas e Frezza (2005) asseguram que um processo sucessório envolve as mudanças mais importantes em uma empresa familiar, sendo um dos estágios mais complexos e determinantes das organizações familiares (IBGC, 2016). Essa problemática torna-se maior quando relacionada a sucessão familiar das mulheres no agronegócio, as quais foram durante muito tempo banalizadas e substituídas (Lima *et al.*, 2021).

De acordo com pesquisas realizadas pelo Mapa, atualmente apenas 8,4% das áreas ocupadas por estabelecimentos rurais são administradas por mulheres, cerca de 1 milhão de mulheres são responsáveis por empreendimentos rurais (SEBRAE, 2022). Dessa maneira, questiona-se quais são os desafios e possibilidades enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar em fazendas de pecuária de bovinos de corte no município de Juara-MT. Diante do exposto, o estudo tem por objetivo compreender os desafios e possibilidades enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar na produção de bovino de corte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Pecuária brasileira

Porto & Gonçalves (2010) classificam a pecuária como uma arte de criação de animais, a fim de serem utilizados para serviço, consumo doméstico, fins industriais ou comerciais. Paralelamente a isso, define-se como produção de bovinos de corte a criação de gado de corte em conjunto de tecnologias de acordo com a raça, agrupamento genético e fase de criação (Malafaia *et al.*, 2021). No cenário nacional, a pecuária bovina está presente no cenário nacional desde o período colonial,

desempenhando papel de suma importância na estrutura produtiva do país (Carvalho; Zen, 2017; Teixeira; Hespanhol, 2014).

De acordo com o artigo 971 da Lei nº 10.406 do Código Civil brasileiro, um produtor rural cuja sua principal profissão vem a ser a atividade rural é considerado um empresário, estando a seu critério a inclusão de se tornar uma pessoa jurídica. Um empresário rural configura a pessoa a qual é encarregada de tomar as principais decisões dentro da empresa rural. Dessa maneira, considera-se uma empresa rural aquela que possui elevado nível de capital de exploração, alto grau de comercialização com finalidade de lucro, possuindo como principal atividade a exploração de atividades agrárias (Porto; Gonçalves, 2010).

Durante muitos anos fazendas não eram consideradas empresas, no entanto, foi verificado que as empresas agropecuárias precisavam de administradores, para conseguirem organizar o funcionamento da propriedade como um todo, e não apenas possuir um conhecimento técnico. Em relação a isso, de acordo com Rosso (2012) as grandes empresas agropecuárias exigem uma administração profissional e uma visão globalizada, assim como qualquer empresa que quer crescer e se desenvolver.

## 2.2 Empresa Familiar

De acordo com Antonaccio (2007), considera-se uma empresa familiar aquela que possua dois membros na administração da organização, havendo reprodução de crenças e valores, contribuindo para criação da cultura familiar da empresa. Dessa forma, é de suma importância uma estrutura gerencial, a qual é preenchida pelos membros da família proprietária (Freitas; Frezza, 2005; Machado; Wetzell; Rodrigues, 2008).

Pesquisas pontuam que 90% da produção rural brasileira são oriundas de empresas familiares (Oliveira; Filho, 2022). Acerca disso, Freitas e Frezza (2005) afirmam que anteriormente ao mercantilismo eram mencionadas unidades familiares econômicas, portanto, as empresas familiares correspondem a uma das mais antigas formas de negócios existentes. Antonaccio (2007) menciona que grande maioria das empresas capitalistas possuem origem familiar.

As empresas familiares são as principais forma de empreendimentos no mundo ocidental sendo um importante segmento da economia, estando presente em diversos setores (Antonaccio, 2007; Freitas; Krai, 2010; Rosso, 2012). Sobre isso, Freitas & Frezza (2005) salientam que as empresas familiares foram responsáveis pelo crescimento brasileiro, sendo reconhecido principalmente por se uma país agroexportador.

## 2.3 Sucessão Familiar

Apesar de sua importância econômica e social as empresas familiares são marcadas por problemas e dificuldades, principalmente quando mencionada a sucessão familiar, sendo reconhecido como um período de complexo e de preocupações (Antonaccio, 2007; Freitas; Frezza, 2005; Leal; Botinha, 2013; Rosso, 2012; Volta; Borges, 2021). A gestão familiar é de suma importância para que a sucessão familiar ocorra de maneira eficiente (Rosa; Cardozo; Mazon, 2017).

Em relação a isso, de acordo com Lisboa (2018), a palavra sucessão corresponde a um processo de substituição nas organizações, esse procedimento corresponde a passagem de poder de uma pessoa para outra, no entanto, nas empresas

familiares esse processo corresponde a passagem de bastão de uma geração para a outra (Alcantra; Filho, 2014; Costa *et al.*, 2015; Mello; Gaudio; Camiletti, 2017).

Uma pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2022) pontua que no Brasil apenas 5% das empresas familiares chegam a terceira geração. Além disso, um estudo apresentado pela JValério e Fundação Dom Cabral (2023) revela que apenas 24% das empresas possuem planejamento sucessório, contribuindo para essa alta taxa de mortalidade desse tipo de empreendimento.

São inúmeras as dificuldades relacionadas ao processo sucessório de empresas, principalmente familiares, visto que é posto em pauta questões afetivas e emocionais, especialmente quando mencionados os fundadores dessas empresas (Junior, 2013; Junior; Grisci, 2012; Mello; Gaudio; Camiletti, 2017; Tillman; Grzybovski, 2005). Observa-se que em diversas vezes os fundadores apresentam-se relutantes para se desligarem das empresas, temendo um futuro sem ele a frente dos empreendimentos.

## 2.4 Mulheres a frente da sucessão familiar em empreendimentos rurais

Durante muitos anos as mulheres estiveram inseridas em um cenário preconceituoso, limitadas a uma cultura e um cenário paternalista, seu papel correspondia apenas as tarefas domésticas, exercendo o papel de ser uma mãe de família e subordinada ao seu marido. Quando moravam no campo, essa realidade era semelhante, vinham a ser reconhecidas apenas como filhas de produtores, configurando apenas como ajudantes (Araujo; Marques, 2019; Breitenbach, 2023; Breitenbach; Corazza, 2019; Cielo; Wenningkamp; Schmid, 2014; Ness, 2023; Oliveira; Santos, 2023; Osório, 2019; Pereira *et al.*, 2008; Rosso, 2012; Teston; Filippin, 2016; Zuchetto, 2022).

Ao adentrarem ao mercado de trabalho, consideraram que seria passageiro, por conta de suas funções domésticas (Oliveira; Santos, 2023). No entanto, a mulher tem demonstrado sua força no mercado de trabalho desde a década de e 1930, principalmente durante o período da Segunda Guerra Mundial. Apesar desse fato, apenas após os anos 60, através de movimentos políticos e sociais as mulheres entraram realmente no mercado de trabalho (Pereira; Santos; Borges, 2005; Segabinazi, 2013; Rosso, 2012).

No contexto histórico do agronegócio os homens ainda são a principal mão de obra no meio rural, sendo possível verificar sinais os quais favorecem a exclusão da mulher, mantendo-as em muitos casos apenas como danas de casa, e conseqüentemente sendo menos incentivados nesse mercado de trabalho (Araujo; Marques, 2019; Breitenbach, 2023; Breitenbach; Corazza, 2019; Cielo; Wenningkamp; Schmid, 2014; Osório, 2019).

No entanto, atualmente, a figura feminina tem adentrado ao mercado de trabalho, e conseqüentemente tem ocupado cargos de gestão nas empresas, no entanto sua participação ainda é muito discreta, correspondendo a apenas 37% (INSPER, 2023). No agronegócio esses números são ainda menores, sendo que apenas 34% das trabalhadoras do agronegócio estão inseridas em cargos de gestão dentro das propriedades rurais (AGROMULHER, 2023).

## 2.5 Liderança feminina

Grzybovski, Bocarin e Migott (2002) apontam que o sucesso das empresas familiares contemporâneas está diretamente relacionado a gestão desses empreendimentos, visto que esse futuro gestor deve estar apto a criar formas de

conhecimento e implementar tecnologias sem deixar de lado a cultura organizacional dessa empresa, considerando suas histórias, símbolos e até mesmo a linguagem, fazendo com que todos sintam que pertencem a esse local.

Acerca disso, torna-se importante mencionar sobre a temática da liderança, e o que vem a ser uma liderança eficiente, tem se notado a importância de um líder que seja colaborativo, que tenha empatia e possua habilidade de trabalho em equipe, tornando-se comum dizer sobre liderança relacional, ditas como mais eficientes e benéficas para as equipes (Amorim, 2023; Grzybovski; Boscarin; Migott, 2002).

Em referência a isso, a figura feminina é em grande maioria líderes por natureza, possuindo características de suma importância nas organizações (Amorim, 2023). Nota-se que apresentam uma gestão eficiente de suas vidas, possui capacidade de cuidados com a casa, cuidados familiares e ainda vir a ser a uma boa profissional, as tornando inspiradoras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2002) uma análise qualitativa depende de diversos fatores, pois esse tipo de estudo corresponde a uma sequência de atividades, as quais suas interpretações são de suma importância para a redação de um relatório. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, composto por 16 questões, abertas e fechadas. Gil (2002) pontua que a técnica de elaborar um questionário corresponde ao fato de que os objetivos da pesquisa são traduzidos para itens redigidos, possuindo como finalidade obter informação.

Além do mais, essa pesquisa tem por finalidade apresentar uma revisão bibliográfica em relação as temáticas relacionadas a gestão do agronegócio, sucessão familiar e a inserção da mulher no meio rural. A revisão bibliográfica consiste na realização de uma pesquisa com materiais, os quais já estão elaborados, possuindo como finalidade recuperar uma informação (Witterm, 1990; Gil, 2002; Souza; Oliveira; Alves, 2021).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados dessa pesquisa foram separados por tópicos, assim sendo, inicialmente a primeira parte é apresentado o perfil das pecuaristas entrevistadas, em seguida, é apontada sobre a temáticas relacionadas a gestão de propriedades rurais. Adiante, a terceira parte desse estudo está marcado pelas dificuldades apresentadas por mulheres no agronegócio, finalizando com apontamentos sobre sucessão familiar no meio rural.

#### 4.1 Perfil das pecuaristas da cidade de Juara-MT

Foram entrevistadas um total de 12 mulheres, as quais estão inseridas ao agronegócio, em processo de sucessão, ou já ocupando posição de sucedidas em propriedades de bovinocultura de corte no município de Juara, no estado do Mato Grosso, compreendendo produtoras de pequeno, médio e grande porte, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Perfil pecuaristas da cidade de Juara-MT**

Entrevistadas	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Atividade exercida
Entrevistada A	31 a 40	Casada	Sim	Gestão
Entrevistada B	31 a 40	Solteira	Não	Gestão e Operação
Entrevistada C	31 a 40	Casada	Sim	Gestão e Operação
Entrevistada D	18 a 30	Solteira	Não	Gestão e Operação
Entrevistada E	31 a 40	Casada	Não	Gestão e Operação
Entrevistada F	18 a 30	Solteira	Não	Gestão e Operação
Entrevistada G	+ 50	Viúva	Sim	Gestão
Entrevistada H	31 a 40	Solteira	Não	Operação
Entrevistada I	41 a 50	Solteira	Não	Gestão
Entrevistada J	+ 50	Solteira	Sim	Gestão
Entrevistada K	31 a 40	Solteira	Não	Gestão
Entrevistada L	41 a 50	Casada	Sim	Gestão e Operação

Fonte: Araujo (2024)

De acordo com a pesquisa, observou-se que da totalidade de mulheres entrevistadas metade correspondem a faixa etária de 31 anos a 40 anos de idade. Além do mais, quando verificado sobre o Estado Civil, 58% das produtoras correspondem a mulheres solteiras, seguido por 34% que estão casadas. Dessas mulheres, observou-se que 58% ainda não possuem filhos, no entanto sua totalidade possui intenção de transferirem suas propriedades aos seus filhos futuramente, implementando a sucessão familiar, sendo que algumas produtoras já então implementando o processo sucessório.

#### 4.2 Gestão de propriedades rurais

Reichert (1998) afirma que administrar corresponde a um fenômeno que é realizado por todas as pessoas em vários campos de suas vidas, seja em âmbito profissional ou pessoal, que quando bem executada, correspondendo a uma gestão eficiente. De acordo com um estudo realizado pela revista AgroANALYSIS (2017) as mulheres sempre foram muito ativas no meio rural, apesar de raramente estarem nas linhas de frente, foram responsáveis por toda gestão interna das propriedades, dirigindo várias atividades das fazendas.

Para mim, o mais importante é desenvolver as competências, compreender o negócio, e não há argumentos contra fatos. Acredito que não precisamos provar que somos melhores por sermos mulheres, temos que focar em fazer bem o nosso trabalho, mostrar que entendemos do negócio, que temos capacidade para estar no cargo que ocupamos (Entrevistada K).

Sobre isso, a forma que um empreendimento familiar é administrado evidencia se esta terá exido em seu futuro (Freitas e Frezza, 2005) Além disso, de acordo com Oliveira e Santos (2022), quando mencionadas propriedades rurais seus proprietários geralmente exercem atividades relacionadas tanto a gestão quanto operacional, a exemplo disso, 50% das entrevistas afirmaram exercer essas duas atividades em suas fazendas.

Souza e Santos (2010) pontuam que o papel de um líder em uma organização é imprescindível, sendo referência para seus colaboradores, trata-se de uma pessoa confiante, comunicativa e organizada. Além do mais, é de suma importância que essa pessoa tenha cuidado com seus colaboradores, visto ser de grande relevância a teoria das relações humanas, visando o bem-estar e qualidade de vida de seus colaboradores.

As mulheres por natureza possuem capacidade de construir sentimentos, tais como união, cuidado e senso de comunidade (Cunha; Spanhol, 2014; Grzybovski; Boscarin; Migott, 2002; Machado; Wetzel; Rodrigues, 2008). Nesse sentido, o papel de líder é de suma importância em qualquer organização, pois corresponde ao profissional que será inspiração para todos dentro da organização, visto que essa pessoa é a responsável por planejar, organizar, motivar e definir os objetivos dentro uma organização (Amorim, 2023; Nascimento *et al.*, 2020).

A mulher é mais cuidadosa, sabe conversar com as pessoas, é sempre organizada. O homem às vezes não tem paciência para conversar. E administrar uma propriedade rural é como uma empresa, tudo é planejamento, como uma engrenagem (Entrevistada B).

Observa-se que 45% das produtoras estão envolta de atividades relacionadas a gestão de suas propriedades. Em relação a isso, observa-se que para essas produtoras ser líder é algo natural, sendo que essas mulheres apresentam características as quais são consideradas “tipicamente femininas” e que tornam suas lideranças eficientes, sendo referência em suas posições para seus demais familiares, e para a população, a nível regional. Além disso, constatou-se que a maioria das entrevistadas não só participam ativamente das operações diárias nas propriedades, mas também desempenham um papel significativo na gestão representando 50% do total.

Tem muita gente que olha de um ponto de vista diferente, porque é um trabalho diferente, um trabalho mais masculino. Mas acho que a mulher tem o seu jeito, ela tem sua delicadeza, o carinho dela, é muito visionária, olha pra frente e sabe resolver a situação do seu jeito, então a mulher pode fazer o que quiser, não depende dos homens (Entrevistada E).

Além do mais, observa-se para essas pecuaristas o investimento em conhecimento é primordial, estando em constante evolução acerca de temáticas relacionadas tanto a gestão quanto a conhecimentos técnicos. Em relação a isso, Rosso (2012) e Segabinazi (2013) pontuam que as mulheres do campo tendem a se profissionalizarem ou buscarem mais conhecimento que os homens, pelo fato de dessa forma passarem mais confiança em suas tomadas de decisões, podendo justificá-las, mostrando estarem bem-preparadas.

Você vai à fazenda e pede para um funcionário para gradear o pasto, mas você não sabe gradear o pasto. Como você vai liderar? Como você vai dizer a ele para fazer isso? Você tem que mostrar ações para influenciar outras pessoas (Entrevistada A).

Foi identificado que pecuaristas que possuem algum nível de conhecimento superior ou técnico tendem a apresentarem maior facilidade diante das dificuldades apresentadas no cotidiano das fazendas. Acerca disso, de acordo com Spagnol e Pfuller (2010), atualmente o conhecimento técnico é de suma importância para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente quando mencionada a área profissional.

Para uma boa líder, eu aconselho toda mulher que ela tem que buscar estudo, conhecimento, em todas as áreas, conhecimento de tudo. A informação deixa a gente mais forte, mais dona da verdade, com mais segurança no que fala (Entrevistada J).

### 4.3 Desafios enfrentados por mulheres na Gestão de propriedades rurais

Durante muitos anos a história da mulher foi incerta, com o passar dos anos a mulher tem adentrado a todo o mercado, mesmo mediante a uma sociedade paternalista. No entanto, no agronegócio, ainda em muitos casos corresponde um cenário marcado por lutas, sendo ainda em muitas propriedades no país representadas por ajudantes (Zuchetto, 2022).

Bem, eu realmente acredito que existe um tabu, certo? Por ser mulher. Mas acredito que na minha geração muito menos, nem é comparável. Eu tenho minha mãe, minha vó, que passou por tudo isso, acredito que ela mesma teve muito peso de preconceito, que ela teve que ocupar o lugar dela. Acredito que nesta geração, nesta época, foi muito difícil, acredito que na minha mãe já foi mais leve, mas não que não tenha tido dificuldades (Entrevistada F).

De acordo com uma pesquisa realizada por Segabinazi (2013), foi verificado que as principais barreiras enfrentadas por mulheres do agronegócio estão correlacionadas ao preconceito, tanto em âmbito da gestão como operacional, por serem consideradas frágeis em comparação aos homens.

O julgamento sucessivo é um desafio muito grande. Às vezes um comprador vem até a fazenda, querem negociar com um homem, talvez não confiem muito nas mulheres nos negócios (Entrevistada H).

Apesar de que atualmente o cenário esteja sendo alterado, ainda são comuns episódios marcados por um machismo no meio rural, sendo ocorrido em grande maioria das vezes por conta principalmente de barreiras físicas e por conta da falta de conhecimento que algumas mulheres podem vir a apresentarem, pelo o fato de não serem instruídas desde sua juventude a estarem a par do mercado e das atividades que ocorrem dentro das propriedades e como executá-las (Araujo e Marques, 2019; Breitenbach, 2023; Breitenbach e Corazza, 2019; Cielo; Wenningkamp; Schimid, 2014; Osório, 2019).

Venho de uma realidade de homens muito fortes, nós mulheres sempre estivemos na fazenda, sem ajudamos, mas como secretárias. Não estávamos lá na linha de frente, mas isso nunca me incomodou. (Entrevistada J)

Para melhor análise acerca dos desafios das mulheres no campo, foi realizado um questionário afim de compreender se essas mulheres enfrentam ou já enfrentaram barreiras no agronegócio, as respostas foram divididas em sim, não e ocasionalmente, essa pesquisa também teve como intuito analisar os diversos pontos de vistas sobre uma mesma temática, para melhor compreensão foi analisada o Quadro 2.

**Quadro 2 - Barreiras enfrentadas pelas mulheres no Agronegócio**

Entrevistadas	Enfrenta barreiras no Agronegócio	Número de colaboradores
Entrevistada A	Não	1 a 3
Entrevistada B	Ocasionalmente	1 a 3
Entrevistada C	Não	1 a 3
Entrevistada D	Não	1 a 3
Entrevistada E	Ocasionalmente	1 a 3
Entrevistada F	Não	1 a 5



---

<b>Entrevistada G</b>	Ocasionalmente	1 a 5
<b>Entrevistada H</b>	Sim	1 a 5
<b>Entrevistada I</b>	Sim	1 a 3
<b>Entrevistada J</b>	Não	1 a 3
<b>Entrevistada K</b>	Não	+5
<b>Entrevistada L</b>	Ocasionalmente	+5

---

Fonte: Araujo (2024)

Ao ser feito a análise dos dados obtidos, inicialmente sendo mencionadas as barreiras enfrentadas por essas produtoras observa-se que para 45% dessas pecuaristas se trata de um cenário muito distantes dizeres como preconceito no meio rural, apesar da Literatura trazer como um cenário marcado por instabilidades.

Você chegou lá, você sabe fazer o trabalho, como eu falei, quando uma mulher aprende a fazer, ela dá tudo de si (Entrevistada E).

De acordo com Segabinazi (2013), o papel da mulher em todas as atividades do agronegócio tem tomado a cada ano proporções maiores do que esperado, por conta da evolução na história dessas mulheres. Além do mais, a autora pontua que apesar da diferença existente entre homens e mulheres, a principal problemática está relacionada a um preconceito histórico-cultural, o qual em diversas situações a mulher se deixa entrar nessas situações.

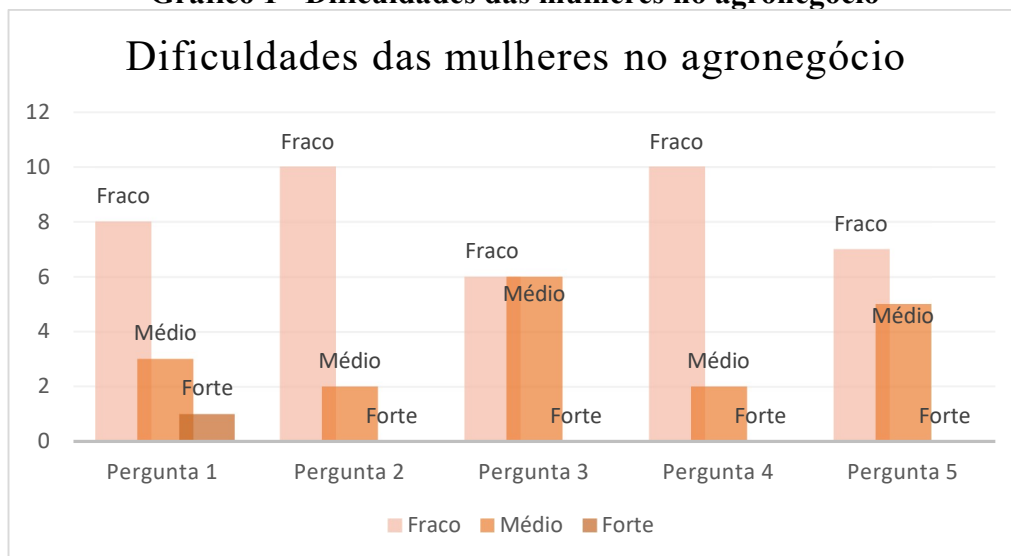
Não podemos ter medo, a mulher consegue o que ela quiser, porque ela sabe entrar, ela sabe o que quer, então ela é firme naquilo que quer. As mulheres têm que ter mais coragem, não se prender por aquilo que as pessoas veem, que as pessoas acham, o que vão julgar. Nós mulheres temos o poder e a força para o fazer (Entrevistada E).

Acredito que enfrentei algumas dificuldades, talvez pela minha forma de me posicionar. Às vezes, quando alguém tentava me colocar em uma posição diferente da que eu mereço, eu me esforçava (Entrevistada K).

Apesar disso, as dificuldades ainda são uma realidade na vida de muitas pecuaristas, a fim de serem sanadas dúvidas foi realizado um questionário com essas produtoras com questões acerca de Sucessão Familiar e dificuldades no processo sucessório. Para isso foram escalonadas 4 questões, as quais foram selecionadas em grau de importância de 1 a 5, sendo 1 e 2 fraco, 3 e 4 médio e 5 forte.

1. Participação da tomada de decisões;
2. Aceitação dos colaboradores;
3. Conquistar confiança masculina através de uma postura adequada;
4. Preconceito pelo fato de ser mulher.

Gráfico 1 - Dificuldades das mulheres no agronegócio



Fonte: Araujo (2024)

Quando questionado a essas mulheres sobre a participação nas tomadas de decisões dentro das propriedades, observa-se que das 12 mulheres entrevistadas 7 informaram não possuir dificuldades ao contribuírem ou tomarem as decisões dentro das propriedades, sendo em muitos casos solicitadas por seus. De acordo com Brandão *et al.* (2018) o papel do líder é de suma importância, visto que são pessoas que possuem alta capacidade de influenciar a outros, sendo considerados agentes de mudanças.

Agora questão de desconfiança, ou de não deixar passar, ou de achar que era de outro jeito porque o deles era melhor, não! Porque meu avô, por exemplo, se eu falasse “vamos por aqui”, ele iria (Entrevistada A).

Observa-se que as mulheres possuem alta capacidade de persuasão, contribuindo positivamente em suas organizações, visto que o gênero feminino em cargos de liderança possui grande apreço por incentivar sentidos de cooperação dentro das empresas, encorajando a seus colaboradores (Brandão *et al.*, 2018). De acordo com Carvalho e Peres (2015) o capital humano é de suma importância dentro das organizações, fato que não se defere nas propriedades rurais, portanto uma gestão de pessoas eficiente é imprescindível, sendo que dessa forma deve haver uma liderança eficaz.

Apenas duas produtoras informaram que ocasionalmente enfrentam barreiras em relação a esse ponto, apresentando haver dificuldades nas tomadas de decisões dentro das propriedades. Além disso, apenas uma pecuarista informou ser um forte empecilho em sua gestão sobre essa temática, sobre isso, Ness (2023) ao realizar uma pesquisa expõe que algumas mulheres apresentam desafios para obter reconhecimento em suas gestões.

Quando mencionada a segunda pergunta, ao ser questionado sobre a confiança dos colaboradores, verificou-se que 90% das pecuaristas informaram não haver empecilhos sobre isso, nota-se que essa segurança pode estar relacionada pelo fato de mulheres conquistarem a confiança de outras pessoas com maior facilidade. Nascimento (2018) pontua que a mulher se adapta com maior facilidade as mudanças sem deixar de prestar assistência aos demais, sendo mais constantes e flexíveis.

Em relação a terceira pergunta, sendo mencionado sobre as mulheres mantarem uma postura adequada afim de conquistar a confiança masculina 50% das mulheres mencionaram não possuir dificuldades sobre essa pauta, mencionando ser fundamental para apresentarem uma postura confiante, principalmente quando afrente de pessoas do sexo masculino. Além do mais, torna-se de suma importância possuir uma postura adequada como uma maneira de se proteger, a fim de ser evitado situações preconceituosas. De acordo com Cielo, Wenningkamp e Schimidt (2014) ainda nos dias atuais são diversos os desafios enfrentados pelas mulheres no agronegócio.

Mulher líder é aquele que enfrenta as dificuldades do dia a dia, principalmente de uma propriedade rural. Preciso me impor, porque se eu não me impor, vou levar prejuízo e dentro da minha realidade não levo prejuízo sozinha, eu levo uma perda para todos. Então fazendo as coisas certas e se impondo, muitas vezes de forma negativa. Meu pai sempre diz 'você não tem medo de ninguém, você pode ir a qualquer lugar, você pode conversar com qualquer pessoa, porque você tem autonomia' (Entrevistada I).

Observa-se que para 80% das mulheres dizeres relacionados ao preconceito pelo fato de serem mulheres é algo inexistente, Zuchetto (2022) pontua que atualmente a mão de obra feminina é um diferencial no agronegócio, afirmando que a cada ano as mulheres têm adentrado no mercado do agronegócio, assumindo posições de liderança.

Para mim é fato que ainda existe machismo, ainda é um ambiente muito machismo, e isso as vezes gera um estranhamento das mulheres em cargos de liderança, mas acredito também que tudo isso é facilmente superado quando você desenvolve habilidades e você mostre através de seu trabalho, dos seus resultados, que voce entende do negócio, acredito que hoje é muito mais bem aceito (Entrevistada K).

No entanto, 50% das entrevistadas informaram haver insegurança em cargos de liderança pelo fato de serem mulheres, isso se deve ao fato de o agronegócio estar inserido em uma realidade paternalista, o qual em muitos casos as mulheres ainda são subestimadas, sendo algo que está enraizado na realidade de muitos produtores rurais, visto que a gestão em propriedades rurais realizada por homens ainda é predominante na realidade brasileira. Além do mais, em muitas regiões brasileira ainda são comuns dizeres onde o homem está responsável por produzir, enquanto a mulher reproduzir, sendo que essa deve estar dedicada à sua casa (Breitenbah, 2024).

Esse fator reflete na masculinização de muitas mulheres, principalmente em cargos de liderança, fator motivado pelo sentimento de dever em ser transmitido uma imagem masculina e posições rígidas (Tibola; Ruffato; Spada, 2023). Em consequências a isso, as mulheres passam a refletir uma imagem mais masculina, sendo posto de lado sua feminilidade.

Às vezes, por eu estar numa posição de liderança, num trabalho que é tipicamente masculino, muita gente espera que a gente se masculinize, sabe?... muita gente espera que uma mulher em posição de liderança na agroindústria se masculinize, talvez para se camuflar no público masculino, certo? E acredito que isso não deveria ser realidade, certo? (Entrevistada K).

#### 4.4 Mulheres na Sucessão Familiar no Agronegócio

Sucessão corresponde a transferência da gestão de uma empresa, correspondendo a um processo contínuo e de mudanças (Antonaccio, 2007). Tillman e Grzybovski (2005) relatam que o planejamento sucessório não corresponde apenas a sobrevivência dessas empresas no mercado, como também vem a ser de suma importância para o planejamento estratégico desses empreendimentos. Esse processo deve ser planejado e preparado com cautela, visto que essa pessoa dará continuidade a essas propriedades (Archetto e Oliveira, 2021; Costa *et al.*, 2015; Lisboa, 2018; Tillman; Grzybovski, 2005).

Acredito que esse ponto de ser criado fora do negócio atrapalha bastante, porque aí não vira uma questão de ser homem ou mulher, é uma questão de você ser alguém de fora do negócio que veem agora querendo dar ordem, as vezes de algo que você não entende direito. Isso vai gerar uma resistência, independentemente de você ser uma mulher, isso vai ser por causa da sua inexperiência (Entrevistada K).

Rosa, Cardoso e Mazon (2017), salientam a importância de uma gestão da sucessão familiar eficiente, visto que os sucessores devem ser preparados precocemente, a fim de que seja realizada uma transição de maneira tranquila, estando os sucessores aptos a ocuparem seus cargos. Deve ser mencionado a falta de orientação relacionada a essa temática para os proprietários, culminando com um processo sucessório tardio (Lima *et al.*, 2021).

Sendo mencionada sobre Sucessão Familiar no Agronegócio afim de obter melhor compreensão, foi questionado se essas mulheres enfrentam ou já enfrentaram barreiras no agronegócio, para isso foi elaborado um questionário onde poderia ser assinalado apenas uma resposta, a qual seria sim, não ou ocasionalmente, assim como demonstrado no Quadro 3. Breitenbach e Corazza (2019) afirmam que as mulheres rurais são menos incentivadas a permanecerem nas propriedades rurais, da mesma forma que possuem menos oportunidade de participar nas decisões relacionadas a propriedade.

**Quadro 3 - Barreiras enfrentadas pelas mulheres Sucessão Familiar no Agronegócio**

Entrevistadas	Enfrentou barreiras durante a Sucessão Familiar	Tempo na Organização
Entrevistada A	Não	+ 11 anos
Entrevistada B	Não	1 a 5 anos
Entrevistada C	Não	+ 11 anos
Entrevistada D	Não	1 a 5 anos
Entrevistada E	Não	+ 11 anos
Entrevistada F	Não	+ 11 anos
Entrevistada G	Ocasionalmente	+ 11 anos
Entrevistada H	Sim	+ 11 anos
Entrevistada I	Sim	+11 anos
Entrevistada J	Não	+ 11 anos
Entrevistada K	Não	+11 anos
Entrevistada L	Sim	+11 anos

Fonte: Araujo (2024)

Apenas duas entrevistadas informaram que tiveram ou ainda possuem dificuldades, por conta da falta de confiança de alguns homens, ficando explícita essa

dificuldade principalmente quando feitas negociações. Sendo transmitido que já enfrentaram algum tipo de dificuldade por não estarem presente dentro dos negócios desde o início, em alguns dos casos tendo que assumir suas posições por conta de fatores externos.

Cerca de 75% das produtoras afirmaram que não enfrentam barreiras na sucessão familiar, pelo fato de estarem dentro da propriedade ainda desde criança, acompanhando os pais em todos os afazeres da propriedade, dessa forma, de certa maneira facilitando o processo de sucessão familiar, mostrando que não existem barreiras físicas, podendo afirmar que a grande dificuldade da sucessão familiar está na Gestão da Sucessão Familiar, não tendo relação ao sexo.

Eu vejo que não tem diferença, como a minha família já foi criada nisso, por dentro da fazenda, o serviço que a gente sempre soube fazer foi esse, eu não lembro de ter dificuldade nenhuma, os pais já incentivavam a gente fazer isso (Entrevistada E).

Tem que ser persistente, porque você vê que a maior dificuldade é a sucessão e não o fato de ser mulher (Entrevistada B).

Observa-se que algo muito importante para essas mulheres está ligado à temática tradição, sendo de suma importância dar continuidade às futuras gerações, levando adiante o que foi ensinado por seus pais. De acordo com Rosa, Cardoso e Mazon (2017), a tradição é de suma importância para a gestão das empresas familiares, isso vem a ocorrer como uma maneira de manter a cultura organizacional, sendo que essa corresponde a identidade familiar, fator marcante nessas empresas (Freitas; Frezza, 2005; Lisboa, 2018).

Eu acho muito lindo, gratificante, você “ensina” seu filho, você vê seu filho fazer o que você faz. Quando você “falta” o que eles vão fazer naquele capital? O que eles farão se não souberem nada? Todo o seu trabalho duro, toda sua vida vai terminar? Acho que alguém tem que continuar, e só temos os nossos filhos. (Entrevistada E).

A partir disso, foi verificado que a cultura na empresa familiar é algo de suma importância, responsável pelo reconhecimento desses empreendimentos na sociedade em que estão presentes, no meio rural esse fato não se difere, sendo fortemente marcada pela tradição trazida pelos patriarcas das famílias. Sobre isso, a principal figura em uma empresa familiar é constituída pelo fundador, o qual possui sua história mesclada com a história da empresa (Pereira *et al.*, 2013). Ainda, Freitas & Krai (2010), pontuam que o desejo de sucessão, mantendo esses empreendimentos nas mãos da família é uma marca das empresas familiares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que a cada ano o agronegócio tem tomado proporções avassaladoras, em consequência a isso, torna-se necessário que haviam mudanças em suas estruturas, visto que a tecnologia é apenas um ramo dessa transformação. Apesar de ser citado diversas vezes a tradição como responsável pelo sentimento de pertencimento dessas mulheres para que continuem no campo durante muitos anos foi temida por muitos.

No entanto, apesar disso, salienta-se a importância da mulher, independentemente do ramo de atuação, visto estar sendo mencionado uma criatura

citada por muitos como surpreendente (Cunha; Spanhol, 2014; Grzybovski; Boscarin; Migott, 2002; Machado; Wetzel; Rodrigues; 2008). Por conta de sua força de vontade, e preocupação observa-se que a mulher está disposta a enfrentar a atividade que estiver a sua frente, não havendo impedimentos sobre sua força física ou demais dizeres que as diminuam, visto que pontos de suas personalidades antes consideradas fraquezas, atualmente são almejados por empresas de sucesso.

Nota-se que a principal dificuldade das mulheres no campo não está em torno de seu gênero, inseridas em um ramo de negócio o qual é marcado em quase sua totalidade por empreendimentos familiares, a principal dificuldade está em torno de uma Gestão da Sucessão Familiar eficiente, visto que grandes majorias das mulheres não são preparadas para atuarem nas propriedades, encontram dificuldades acerca de conhecimentos técnicos ou saberes populares do ramo.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTRA, Nádia de Barros e FILHO, Claudio Antônio Pinheiro Machado. O processo de Sucessão no controle de empresas rurais brasileira: um estudo multicase. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Federal de Lavras Minas Gerais, v. 16, n. 1, 2014.

AMORIM, Maria Francisca Moraes. **Liderança Feminina: vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, p.112, 2023.

ANTONACCIO, Carla Francisca Bottino. **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). Rio de Janeiro, RJ, PUC-Rio, 2007.

ARAUJO, Adriana Silva e MARQUES, Roberto Alaor Piau. Sucessão Familiar: Qual é o perfil e quais são os desafios enfrentados pelas sucessoras no agronegócio? **Revista do Comine**, v. 3, n. 1, 2019.

ARCHETTO, Bianca Oliani e OLIVEIRA, Fabiano de. **Processo de sucessão familiar em organizações agroindustriais da Região do Sudoeste do Paraná: principais fontes de conflito**. TCC (Graduação em Administração). Pato Branco, PR, UTFPR, p. 82, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2002]. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/91577/codigo-civil-lei-10406-02#art-971>. Acesso em: setembro de 2023.

BRANDÃO, Jozerlei Fortes, *et al.* Liderança feminina em empresas do agronegócio. **Revista Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, p. 158-172, 2018. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1024>. Acesso em maio de 2024.

BREITENBACH, Raquel. Jovens mulheres rurais estudantes das ciências agrárias: não querem ou não têm oportunidade de serem sucessoras? Sertão-RS: **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, n. 1, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/resr/a/nMDKSDPWJRYGzFjbk53S6pL/>. Acesso em: setembro de 2023.

BREITENBACH, Raquel. CORAZZA, Graziela. Formação profissional e a relação com a sucessão geracional entre jovens rurais no Brasil. **Revista Latinoamericana de Ciências Sociales Niñez y Juventud**, v. 17, n. 2, 2019.

CARVALHO, Adriano Dias de; PERES, Jéssica Mena. O papel da Gestão de Pessoas em Cooperativas Agropecuárias como Desenvolvimento Regional. **Revista FATEC**, v. 2, n. 3, 2015.

CARVALHO, Thiago Bernadino de; ZEN, Sergio de. A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. **Revista Ipecege**, v. 3, n. 1, 2017. Disponível em: <https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/109>. Acesso em: setembro de 2023.

COSTA, Lidiene Silva Pesker, *et al.* De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. Brasília: **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, 2015.

CUNHA, Ana Cristina Cassani e SPANHOL, Carmem I. DAgostini. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Revista Saber Humano**, v. 4, n. 5, 2014.

FREITAS, Ernani Cesar de e FREZZA, Cleusa Maria. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Cisa, Gestão e Desenvolvimento**, 2005. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: setembro de 2023.

FREITAS, Ernani Cesar de e KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Gestão de Pessoas em Organizações**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

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

GRZYBOVSKI, Denise; BOSCARIN, Roberta e MIGOTT, Ana Maria Bellani. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, 2002.

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>.

INSPER, **Mulheres ocupam 37% dos cargos gerenciais de nível sênior e médio no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/mulheres-ocupam-37-dos-cargos-gerenciais-de-nivel-senior-e-medio-no-brasil/#:~:text=De%20acordo%20com%20os%20n%C3%BAmeros,era%20de%2037%2C2%25>.

JUNIOR, Ademar Silva. **A Sucessão na contemporaneidade do agronegócio familiar**. TCC (Graduação em MBA Business Intuition & Agronegócios). Recanto Maestro, RS, Antônio Meneghetti Faculdade – AMF, p. 26, 2013.

JUNIOR, José Elias Flores e GRISCI, Carmem Ligia Lochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. São Paulo, SP: **Revista de Administração**, v.47, n.2, p.325-337, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302321>. Acesso em: outubro de 2023.

LEAL, Edvalda Araújo, BOTINHA, Cintia Tiago do Nascimento. Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 11, n. 2, 2013.

LIMA, Edclayton José de *et al.* Sucessão familiar no meio rural – uma análise com base em os Buddenbrook de Thomas Mann. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.

LISBOA, Inês. Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria, **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 24-42, 2018, p. 24-42.

MACHADO, Roberta Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula e RODRIGUES, Monica Esteves. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 6, nº 3, 2008.

MALAFAIA, Guilherme Cunha *et al.* **Cadeia produtiva da carne bovina: contexto e desafios futuros**. Campo Grande, MS, Embrapa Gado de Corte, 2021.

MELLO, Brenda Carla Alves de; GAUDIO, Thais Gobbidalvi e CAMILETTI, Giovana Gava. Sucessão familiar planejada: a intervenção externa e seus efeitos. Vitória, ES: **Revista Científica Faesa**, v. 13, n. 2, p. 132-148, 2017.

NASCIMENTO, Alyne Rocha do, *et al.* **A importância do líder nas Organizações**. Simpósio de Tecnologia, 2020. Disponível em: <https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/110>. Acesso em: outubro de 2023.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão Feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018.

NESS, Roberta. **“Nascidas no campo”**: o espaço social de mulheres gestoras brasileiras atuantes em empresas rurais familiares do agronegócio. Pelotas, RS, Universidade Federal de Pelotas, 2023.

OLIVEIRA, Ana M. V. L Cabral e SANTOS, Nivaldo dos. Protagonismo feminino no agronegócio: mecanismos de inserção no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Direitos e Garantias Fundamentais- XXIX Congresso Nacional**, v. 8, n. 2, p. 37 – 57, 2022.



OLIVEIRA, Walber Machado de e FILHO, José E. R. Vieira. A sucessão familiar no setor agropecuário. **Revista de Política Agrícola**, n. 2, 2019.

OSÓRIO, Gabriela Luciano. **MULHERES DO CAFÉ: percepções sobre o crescimento das mulheres no agronegócio café**. Monografia (Graduação em Jornalismo). Varginha, MG: Centro Universitário de Sul de Minas – UNIS/MG, p. 40, 2019.

PEREIRA, Antônio Carlos *et al.* Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. Rio de Janeiro, RJ: **RAC**, v. 17, n. 5, art. 1, 2013.

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos e BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. São Luís – MA: **A jornada Internacional de Políticas Públicas, 2005**. Disponível em: [https://www.joinpp2013.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina\\_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska\\_Rosangela\\_Danielle.pdf](https://www.joinpp2013.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska_Rosangela_Danielle.pdf). Acesso em: outubro de 2023.

PORTO, Edson Marcos Viana; GONÇALVES, Valdeir Dias. Agronegócio: A Empresa Rural. Montes Claros, MG. **e-tec Brasil/CEMF/Unimontes**, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/27836124/e\\_Tec\\_Brasil\\_CEMF\\_Unimontes](https://www.academia.edu/27836124/e_Tec_Brasil_CEMF_Unimontes), Acesso em: setembro de 2023.

REDAÇÃO AgroMulher, **As diversas faces da liderança feminina no agro. 2023**. Disponível em: <https://portal.agromulher.com.br/as-diversas-faces-da-lideranca-feminina-no-agro/>.

REDAÇÃO AgroANALYSIS. A integração das mulheres no agronegócio. **Revista AgroANALYSIS**, v. 37, n. 4, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/agroanalysis/article/view/73010>. Acesso em: maio 2024.

REDAÇÃO FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Passagem de bastão no campo: como está a sucessão familiar no agronegócio?** Fundação Dom Cabral (FDC) e JVALÉRIO Gestão e Desenvolvimento. 2021. Disponível em: <https://jvalerio.com.br/passagem-de-bastao-no-campo-como-esta-a-sucessao-familiar-no-agronegocio/>.

REICHERT, Lírio José. A administração rural em propriedades familiares. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 5, n. 10, 1998.

ROSA, Daniele Aparecida; CARDOSO, Rafael Vinicius; MAZON, Valentina Elizabeth Rossini. Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura. **Revista Espacios**, v. 38, Nº 13, 2017.

ROSSO, Carla Luiza. **Principais desafio enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio**. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Brasília, DF, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas-FATECS, p. 32, 2012.

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>.

SEBRAE. **Pais e filhos:** os desafios e valores entre gerações de empreendedores.

Sebrae, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>.

SEGABINAZI, Gabriela Gonçalves Trindade. **A inserção da mulher no agronegócio.** Monografia (Pós-Graduação em Agronegócio). Recanto Maestro, RS, Faculdade Antonio Meneghetti, p. 39, 2013.

SOUZA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de e ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

SPAGNOL, Roberto; PFULLER, Ernane Ervino. A administração rural como processo de gestão das propriedades rurais. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, v. 5, n. 10, 2010. Disponível em: [https://www.getulio.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/ee7a10ab4695d13f2b0c1fb12670339b90\\_1.pdf](https://www.getulio.ideau.com.br/wp-content/files_mf/ee7a10ab4695d13f2b0c1fb12670339b90_1.pdf). Acesso em: maio de 2024

TESTON, Sayonara de Fátima FILIPPIM, Eliane Salete. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. Rio de Janeiro, RJ, **RAC**, v. 20, n. 5, 2016.

TEIXEIRA, Jodenir Calixto e HESPANHOL, Antônio Nivaldo. A trajetória da pecuária bovina brasileira. Presidente Prudente, SP, **Caderno Prudentino de Geografia**, n.36, v.1, p.26-38, 2014.

TIBOLLA, Jeniffer Endriel; RUFFATO, Juliane; SPAD, Rafael. Os desafios da sucessão em empresas familiares: perspectivas das mulheres herdeiras. São Paulo, SP, **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 10, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2784/1790>. Acesso em: maio de 2024.

TILLMANN, Cátia e GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de Dirigentes da Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v.12, n.32, 2005.

VOLTA, Carolina L. de C. Castro; BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. **Revista de Administração Contemporânea- Journal of Contemporary Administration**, v. 25, n. 4, 2021.

WITTERM Geraldina Porto. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia**, n. 1, 1990.

ZUCHETTO, Manoela da Silva. **Mulheres, ciências agrárias e mercado do agronegócio no RS: um estudo sobre fatores de inserção.** Dissertação (Mestrado em Agronegócio). Porto Alegre, RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, p. 46, 2022.