



RELAÇÕES DE GÊNERO COMO VARIÁVEL ESTRATÉGICA: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE SUCESSÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR EM RONDONÓPOLIS (MT)

Débora da Cruz Machado¹

Thiago Fernandes²

Resumo

A sucessão familiar no agronegócio brasileiro é um tema estratégico, especialmente diante da predominância de empresas familiares no setor e dos desafios envolvidos na transição entre gerações. Entre esses desafios, destaca-se a desigualdade de gênero, que ainda limita a participação feminina em cargos de liderança. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres no processo de sucessão familiar em uma empresa de revenda de produtos agrícolas (grãos e defensivos) situada no município de Rondonópolis–MT. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Selecionou-se uma empresa familiar que atua no comércio de produtos agrícolas a mais de dez anos e que recentemente passou por um processo de sucessão. Para a coleta de dados, foram utilizados um questionário sociodemográfico e um roteiro para entrevistas semiestruturadas, aplicadas ao fundador da empresa e a uma de suas sucessoras. Os principais achados da pesquisa revelaram que, embora a participação feminina na sucessão esteja em crescimento nesta empresa, a sucessora enfrentou importantes obstáculos, como: (i) a conciliação entre maternidade e gestão; (ii) a ausência de um planejamento sucessório formalmente instituído; e (iii) a necessidade constante de legitimar sua posição de liderança em um ambiente marcado por valores predominantemente masculinos. Apesar desses desafios, a sucessora demonstrou notável capacidade de liderança, contribuindo para a implementação de inovações organizacionais, promovendo uma gestão mais humanizada e fortalecendo a cultura interna da empresa. Além disso, desempenhou papel relevante como mediadora em conflitos familiares. Assim, conclui-se que o processo sucessório analisado reflete avanços significativos na inclusão feminina, mas também evidencia a persistência de barreiras culturais e estruturais, sobretudo em ambientes como do agro. A superação desses entraves exige ações intencionais de planejamento, o reconhecimento das competências femininas e a transformação da cultura organizacional, com vistas à promoção da equidade de gênero nesse importante setor da econômica.

Palavras-chave: Agronegócio; Sucessão Familiar; Planejamento Sucessório.; Inclusão de Gênero; Liderança Feminina.

Abstract

Family succession in Brazilian agribusiness is a strategic issue, especially given the predominance of family businesses in the sector and the challenges involved in the transition between generations. Among these challenges, gender inequality stands out, which still limits

¹ Bacharel em Administração, Faculdade de Ciências Aplicadas e Políticas (FACAP) da Universidade Federal de Rondonópolis, UFR. E-mail: machado@aluno.ufr.edu.br

² Docente do Curso de Administração, Faculdade de Ciências Aplicadas e Políticas (FACAP) da Universidade Federal de Rondonópolis, UFR. E-mail: thiago.fernandes@ufr.edu.br



female participation in leadership positions. Given this scenario, this research aimed to understand the main challenges faced by women in the family succession process in an agricultural product (grains and pesticides) resale company located in the municipality of Rondonópolis, Mato Grosso. This is a qualitative and exploratory research, developed through a case study. A family business that has been trading in agricultural products for over ten years and has recently undergone a succession process was selected. For data collection, a sociodemographic questionnaire and a script for semi-structured interviews were used, applied to the company's founder and one of his successors. The main findings of the research revealed that, although female participation in succession is growing in this company, the successor faced significant obstacles, such as: (i) balancing motherhood and management; (ii) the absence of a formally established succession plan; and (iii) the constant need to legitimize her leadership position in an environment marked by predominantly masculine values. Despite these challenges, the successor demonstrated remarkable leadership skills, contributing to the implementation of organizational innovations, promoting a more humanized management style, and strengthening the company's internal culture. In addition, she played an important role as a mediator in family conflicts. Thus, it can be concluded that the succession process analyzed reflects significant advances in female inclusion, but also highlights the persistence of cultural and structural barriers, especially in environments such as agriculture. Overcoming these obstacles requires intentional planning actions, recognition of female competencies, and transformation of the organizational culture, with a view to promoting gender equality in this important sector of the economy.

Keywords: Agribusiness; Family Succession; Succession Planning; Gender Inclusion; Female Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Camara, Zucatto e Naszeniak (2021), uma empresa familiar surge, evolui e se consolida, em grande parte, a partir do ideal de vida e do projeto pessoal de seu fundador. Considera-se uma empresa familiar quando o controle da gestão está concentrado em um indivíduo ou em membros de uma mesma família.

As empresas familiares caracterizam-se pela concentração acionária nas mãos da família e pela adoção de um regime de propriedade estática (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). Nesse contexto, a sucessão familiar no agronegócio brasileiro configura-se como um tema de elevada relevância, dado o papel estratégico desempenhado pelo setor na economia nacional.

Predominantemente composto por empresas familiares, o agronegócio enfrenta desafios complexos relacionados à transição entre gerações, considerando que a tradição e a herança cultural exercem influência significativa sobre as decisões de gestão e liderança. Ressalta-se, ainda, a importância econômica e social do setor, evidenciando a necessidade de garantir a continuidade das atividades para as próximas gerações, o que reforça a relevância do processo sucessório no meio rural (Sampaio *et al.*, 2023, p. 1).

O processo sucessório transcende as dimensões jurídicas e patrimoniais, abrangendo aspectos emocionais, culturais e administrativos, podendo incluir questões de gênero que impactam a continuidade empresarial e a adaptação às dinâmicas de um mercado em constante transformação (Ahlert; Chemin, 2010; Monteiro *et al.*, 2024).

Entre os principais obstáculos associados à sucessão familiar no agronegócio, destacam-se a resistência à mudança, a ausência de planejamento sucessório estruturado e as dificuldades na integração de práticas de gestão inovadoras. Um planejamento sucessório adequado possibilita assegurar a sustentabilidade das atividades e fomentar a competitividade dos



empreendimentos (Pollnow; Caldas; Anjos, 2022). Adicionalmente, o preparo e o engajamento das novas gerações assumem papel crítico, sobretudo em um cenário no qual herdeiros mais jovens, frequentemente orientados por perspectivas modernizadoras, enfrentam desafios ao conciliar tradição e inovação nos modelos de gestão. Por apresentar interesses e particularidades distintos, esse processo configura-se como uma etapa sensível, exigindo evolução contínua para alcançar resultados satisfatórios (Breitenbach; Corazza, 2019).

Segundo Santos (2017) e outros autores, a inclusão de mulheres no processo sucessório tem ganhado destaque nos últimos anos. Apesar da contribuição histórica feminina no ambiente rural e familiar, a presença de mulheres em posições de liderança no agronegócio permanece limitada (Ribeiro Alves *et al.*, 2023). Nesse sentido, Freitas e Frezza (2005) afirmam que o processo sucessório representa uma das transformações mais significativas em uma empresa familiar, sendo uma das etapas mais complexas e decisivas dessas organizações (IBGC, 2016).

A questão torna-se ainda mais crítica quando envolve a sucessão familiar de mulheres no agronegócio, historicamente marginalizadas e excluídas de cargos de liderança por questões de gênero (Lima *et al.*, 2021). Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) indicam que apenas 8,4% das áreas rurais são administradas por mulheres, embora cerca de 1 milhão delas comandem empreendimentos no campo (Sebrae, 2022). Diante disso, formulou-se a seguinte questão-problema: quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar em empresas agrícolas no município de Rondonópolis-MT?

Moletta *et al.* (2020) destacam que, de forma abrangente, o gênero constitui um fator restritivo no processo sucessório, considerando que filhas, em sua maioria, não são reconhecidas como sucessoras em potencial, exceto quando casadas com indivíduos envolvidos em atividades rurais.

Contudo, observa-se um avanço gradual, com um número crescente de mulheres assumindo papéis de destaque na condução de empresas familiares. Assim, este estudo tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelas mulheres no processo de sucessão familiar em uma empresa de revenda de produtos agrícolas (grãos e defensivos) em Rondonópolis-MT.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama do agronegócio no Brasil

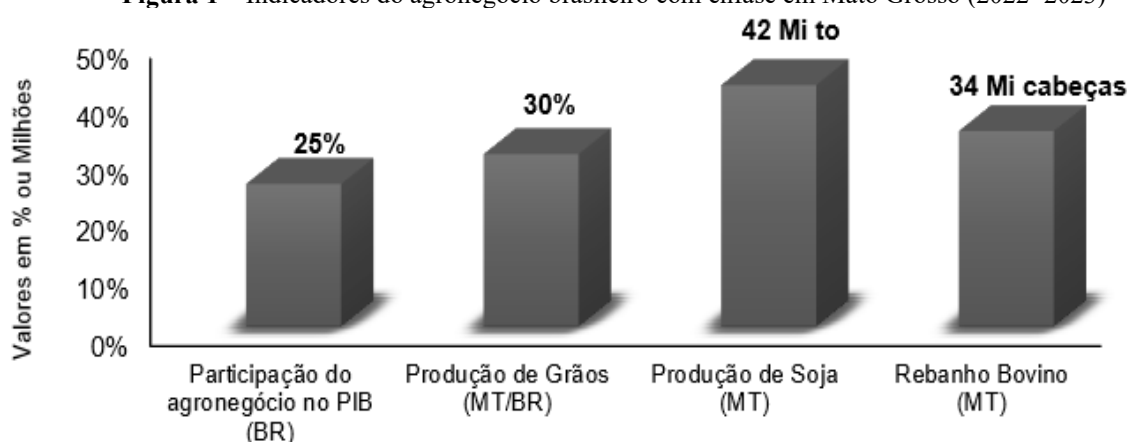
O agronegócio consolidou-se como um dos principais pilares da economia brasileira, exercendo papel estratégico na geração de empregos, no desenvolvimento comercial e na composição do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o setor representou aproximadamente 24,8% do PIB nacional em 2023, evidenciando sua relevância para a economia do país (CEPEA; CNA, 2024).

No cenário internacional, o Brasil ocupa posição de destaque como um dos maiores produtores e exportadores de commodities agrícolas, com ênfase nos cultivos de soja, milho e algodão, além da carne bovina como produto de relevância. Essa performance coloca o país no centro do abastecimento alimentar global, consolidando sua imagem como “celeiro mundial”. Nesse contexto, o estado de Mato Grosso sobressai-se como líder absoluto na produção agrícola nacional, sendo o maior produtor de grãos do país. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estado respondeu por cerca de 30% da produção de grãos na safra 2022/2023, destacando-se pela colheita superior a 42 milhões de toneladas de soja, o que o posiciona como o maior produtor individual do Brasil (CONAB, 2023).

A relevância de Mato Grosso no agronegócio estende-se também à pecuária bovina, com um rebanho superior a 34 milhões de cabeças, liderando o ranking nacional (IBGE, 2023). Esse protagonismo pode ser atribuído a fatores como a ampla disponibilidade de terras férteis, investimentos em mecanização e tecnologia agrícola, infraestrutura logística voltada ao escoamento da produção, ou seja, especialmente por meio dos portos do Arco Norte, além de políticas públicas direcionadas ao fortalecimento do setor (CONAB, 2023).

Todavia, o crescimento acelerado do agronegócio impõe desafios significativos, sobretudo no que concerne à conciliação entre expansão produtiva e sustentabilidade ambiental. Sob essa perspectiva, a análise do panorama do agronegócio brasileiro, com ênfase no estado de Mato Grosso, revela um cenário de elevada produtividade e expressiva relevância no contexto internacional (Figura 1).

Figura 1 – Indicadores do agronegócio brasileiro com ênfase em Mato Grosso (2022–2023)



Fonte: Elaborado pela autora (2025) com dados da CONAB (2023) e IBGE (2023).

Observa-se, na Figura 1, evidências que corroboram a elevada diversificação do agronegócio brasileiro e seu expressivo impacto econômico. A produção de soja, em particular, apresenta destaque significativo, refletindo a estratégia nacional de consolidar a posição do Brasil no mercado global de commodities agrícolas. A expressiva participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) evidencia sua relevância para a geração de empregos, renda e desenvolvimento regional, sobretudo na região Centro-Oeste, reconhecida pela produção de soja e pela pecuária bovina (Macedo; De Olinda; Sousa Leite, 2015).

Por outro lado, conforme apontam Silva, Lunelli e Cleto (2021) e Isabella (2024), a dependência de commodities acarreta desafios relevantes, como a vulnerabilidade às oscilações do mercado internacional, além de questões ambientais e de sustentabilidade. Nesse sentido, torna-se imperativo o delineamento de estratégias voltadas à inovação, diversificação produtiva e práticas sustentáveis, de modo a assegurar o crescimento contínuo do setor, atendendo simultaneamente às exigências do mercado global e às demandas socioambientais.

2.2 Características das empresas familiares

As empresas familiares configuram-se como organizações singulares, fortemente influenciadas pelas relações interpessoais e pelos vínculos afetivos que unem seus membros. Conforme apontam Castro, Carvalho e Castro (2024), tais laços moldam de maneira significativa a estrutura organizacional, a cultura, o estilo de liderança e os processos decisórios, conferindo às empresas familiares características distintas em relação às demais organizações. Em consonância com essa perspectiva, Muñoz, Tulcán e Canchala (2020) ressaltam que não há



consenso absoluto na literatura quanto à definição de empresa familiar, embora indiquem que sua estrutura se fundamenta em três pilares interdependentes: família, propriedade e gestão. Essa tríade pode gerar vantagens, como maior comprometimento e confiança entre os membros, mas também desvantagens relevantes, como conflitos internos, resistência à entrada de sócios externos e dificuldades no processo sucessório.

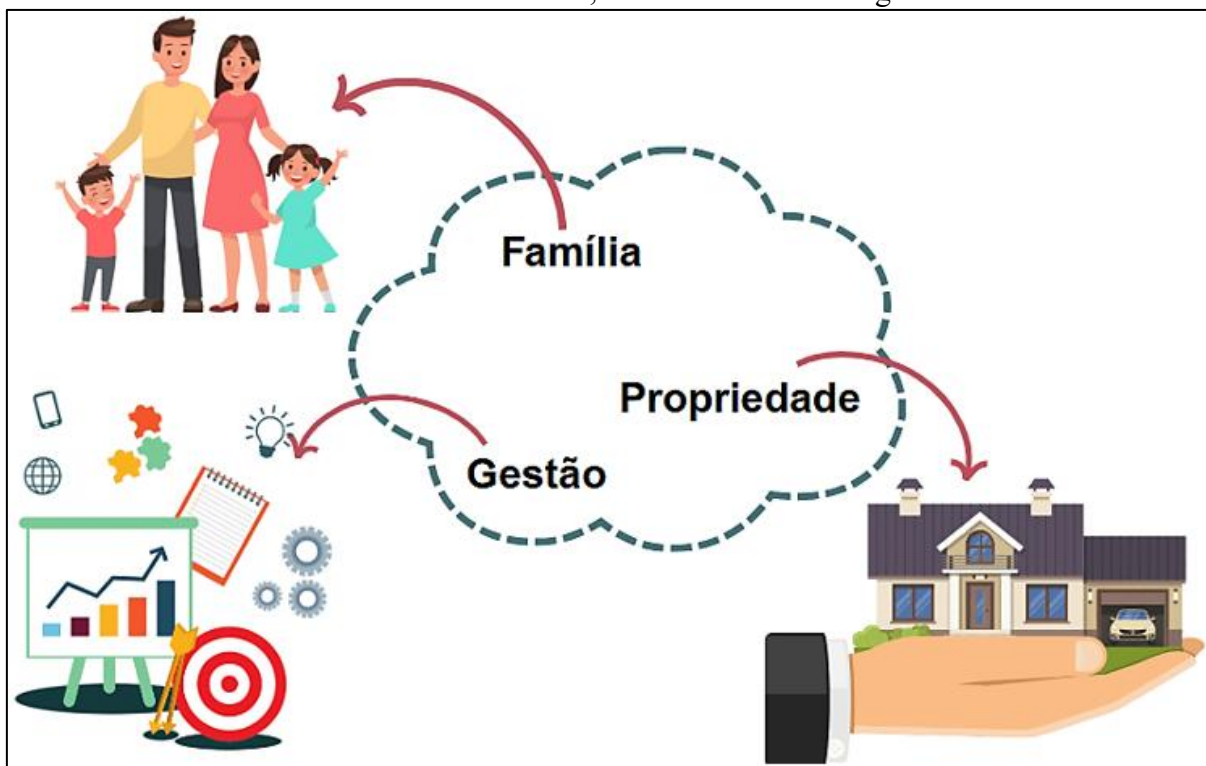
Castro, Carvalho e Castro (2024) identificam quatro características centrais das empresas familiares. A primeira refere-se à estrutura organizacional, geralmente simplificada e concentrada nas mãos dos fundadores ou familiares, sobretudo em negócios de pequeno e médio porte. A segunda diz respeito à cultura organizacional, fortemente vinculada aos valores familiares, o que pode resultar em um estilo de liderança paternalista e limitar a abertura à inovação. O terceiro aspecto é a centralização das decisões, frequentemente restrita a poucos membros, criando obstáculos para a sucessão.

Por fim, os autores destacam a baixa profissionalização da gestão, na qual decisões são, muitas vezes, orientadas por vínculos afetivos em detrimento de competências técnicas, comprometendo o desempenho e a longevidade da organização.

No âmbito da gestão de pessoas, Muñoz, Tulcán e Canchala (2020) salientam desafios como concentração de poder, ausência de delegação e insuficiência de planejamento estratégico. A adoção de práticas eficazes de gestão de talentos é considerada essencial para assegurar o desenvolvimento organizacional e a perenidade das empresas familiares. Oliveira *et al.* (2022) complementam essa análise ao indicar que, por serem compostas por membros da própria família, essas organizações tendem a alinhar os interesses dos gestores aos dos proprietários, criando um vínculo mais sólido com o futuro do negócio e reduzindo a necessidade de incentivos financeiros, como bônus ou remuneração variável, para estimular o desempenho.

Adicionalmente, observa-se uma crescente valorização da participação feminina, tanto na gestão quanto na promoção da harmonia familiar e no fortalecimento do compromisso com o negócio, configurando-se como um campo promissor de investigação no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Muñoz; Tulcán; Canchala, 2020). Apesar dos desafios estruturais e gerenciais, Santos *et al.* (2017) enfatizam a relevância das empresas familiares para a economia e o desenvolvimento social. Frequentemente, essas organizações apresentam maior longevidade em comparação às demais, especialmente quando conseguem equilibrar tradições com práticas inovadoras, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Características das empresas familiares – um aspecto voltado para elementos como estrutura, cultura e desafios na gestão



Fonte: Adaptado dos estudos de Castro, Carvalho e Castro (2024); Muñoz, Talcán e Canchala (2020); Oliveira *et al.* (2022); Santos *et al.* (2017)

Nesse contexto, a Figura 2 evidencia que a adoção de práticas de gestão profissionalizadas é fundamental para garantir a continuidade das empresas familiares e fortalecer sua competitividade no mercado. A profissionalização, quando implementada de forma adequada, possibilita conciliar a tradição familiar com a racionalidade administrativa, promovendo uma governança mais eficiente e sustentável (Castro; Carvalho; Castro, 2024). Em síntese, as características das empresas familiares envolvem um conjunto complexo de aspectos culturais, estruturais e relacionais que, embora proporcionem vantagens competitivas singulares, também impõem limitações à evolução e à profissionalização. Assim, compreender essas especificidades é imprescindível para o desenvolvimento de estratégias que favoreçam sua longevidade e adaptação a contextos cada vez mais dinâmicos e competitivos.

2.3 Dinâmicas da sucessão familiar no meio rural

A sucessão familiar no meio rural tem se destacado diante dos desafios enfrentados pela agricultura familiar no Brasil. Para Monteiro *et al.* (2024), esse modelo produtivo constitui um pilar essencial do sistema agrícola nacional, caracterizado pela forte presença da família na gestão e nas decisões cotidianas. O envolvimento afetivo e a preparação técnica dos sucessores são considerados fundamentais para assegurar a continuidade das propriedades (Lima *et al.*, 2021). Lima *et al.* (2022) enfatizam que a sucessão deve ser compreendida como um processo contínuo, que exige planejamento, capacitação dos herdeiros e respeito às individualidades, indo além dos aspectos econômicos e envolvendo a construção da identidade do jovem agricultor (Monteiro *et al.*, 2024). Nesse sentido, Breitenbach e Corazza (2025) reconhecem os jovens como protagonistas no meio rural, destacando a importância dos vínculos afetivos, da qualidade de vida e da valorização das tradições para incentivar sua permanência. Contudo,



Ahlert e Chemin (2010) alertam para a ausência de planejamento sucessório, que gera insegurança patrimonial, conflitos e abandono da atividade.

O êxito da sucessão está diretamente relacionado ao preparo dos herdeiros, ao planejamento adequado e à disposição do sucedido em transferir o controle (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). Domínguez, Carril e López (2022) acrescentam que a baixa atratividade da atividade rural e a crise de identidade profissional dos jovens comprometem a renovação geracional, agravada pelo apelo da vida urbana. Mesmo sucessores com formação acadêmica frequentemente não se sentem preparados para assumir a gestão, reforçando a necessidade de uma transição gradual (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). A sucessão deve ser tratada como questão estratégica, essencial para a produção de alimentos e para a manutenção do tecido socioeconômico rural (Domínguez; Carril; López, 2022). Ahlert e Chemin (2010) diferenciam herança e sucessão, sendo a primeira relacionada à partilha de bens e a segunda à transferência da gestão, defendendo planejamento antecipado e estruturado para evitar o êxodo rural. A participação precoce nas atividades da propriedade é apontada como estratégia eficaz para fomentar o interesse (Breitenbach; Corazza, 2025).

Persistem, entretanto, desigualdades de gênero no meio rural: jovens homens são incentivados a assumir a gestão, enquanto mulheres enfrentam menor inserção e autonomia, reflexo de estruturas patriarcais (Breitenbach; Corazza, 2025). Sampaio *et al.* (2023) alertam para a escassez de sucessores qualificados, que ameaça a continuidade das propriedades e impacta a economia local, defendendo que o processo sucessório seja iniciado ainda na infância, de forma gradual e planejada.

2.4 Gênero e sua relação com as estruturas organizacionais

A discussão sobre gênero nas estruturas organizacionais evidencia como a construção social dos papéis influencia oportunidades e limitações no ambiente corporativo. Ribeiro Alves (2023) e Moletta *et al.* (2020) destacam que, apesar da crescente qualificação feminina, o espaço organizacional permanece marcado pelo domínio masculino. Em contextos familiares, a preferência por homens em posições de comando persiste, baseada em estereótipos culturais e não em critérios objetivos (Ribeiro Alves *et al.*, 2023). Essa lógica reforça a invisibilidade das mulheres, sobretudo em processos sucessórios, onde sua participação ocorre apenas diante da ausência de herdeiros homens ou em situações de crise.

Mesmo com avanços educacionais, as mulheres continuam restritas a cargos intermediários, pois a liderança é associada a traços considerados “masculinos”, como autoridade e racionalidade (Moletta *et al.*, 2020). Essa construção social sustenta desigualdades e limita o acesso a posições estratégicas. Embora pequenas e médias empresas comandadas por mulheres ampliem oportunidades, barreiras estruturais persistem. Nardes, Gallon e Fraga (2023) criticam políticas de igualdade que funcionam como *Gender Washing* (fingimento de equidade de gênero), mantendo lógicas masculinas e favorecendo práticas informais que beneficiam homens brancos. A ausência de monitoramento e indicadores compromete a efetividade dessas ações, configurando um “labirinto” de obstáculos sutis que exige das mulheres esforço contínuo de adaptação e resistência.

2.5 Participação feminina na sucessão familiar em propriedades rurais

Historicamente, a participação feminina na sucessão familiar rural foi limitada por fatores sociais, culturais e estruturais, relegando as mulheres a papéis secundários e sem preparo técnico para funções de gestão (Araújo; Santos, 2024). Esse cenário resultou em exclusão e baixa formalização da liderança feminina. Contudo, observa-se um movimento crescente de



inserção das mulheres no agronegócio, inclusive em áreas tradicionalmente masculinas, como a pecuária bovina. Apesar da resistência histórica, elas demonstram competência e adaptabilidade à gestão moderna, com estilos de liderança mais colaborativos e empáticos (Araújo; Santos, 2024).

Persistem, entretanto, barreiras significativas, como estereótipos de gênero, sobrecarga de funções e ausência de planejamento sucessório, fatores que favorecem decisões baseadas em tradição familiar em detrimento de critérios técnicos (Ribeiro Alves *et al.*, 2023). Pontes *et al.* (2024) apontam uma mudança gradual no perfil sucessório, com maior protagonismo feminino, promovendo modelos de gestão mais inclusivos e sustentáveis. Para Araújo e Santos (2024), a falta de planejamento estruturado é um dos principais entraves à equidade, exigindo estratégias que preparem todos os herdeiros de forma igualitária. Assim, superar desigualdades de gênero na sucessão rural demanda mudanças culturais e medidas estruturais, incluindo a incorporação da perspectiva de gênero no planejamento, garantindo equidade e sustentabilidade da agricultura familiar no Brasil.

2.6 A atuação da liderança feminina no agronegócio

Nas últimas décadas, observa-se uma ampliação significativa da participação feminina no agronegócio, com mulheres assumindo papéis estratégicos como gestoras, produtoras e empreendedoras. Esse movimento, segundo Kirchner e Santos (2023), representa uma transformação estrutural e não apenas uma tendência pontual. Jóia e Orfão (2023) destacam impactos positivos dessa presença, especialmente nas áreas de sustentabilidade, inovação tecnológica e governança. Contudo, persistem barreiras como acesso limitado a crédito, à terra e a cargos de decisão, além do machismo estrutural e da cultura patriarcal que permeiam o setor (Kirchner; Santos, 2023).

De forma crítica, Jóia e Orfão (2023) argumentam que a equidade de gênero é um fator estratégico para a competitividade, evidenciada pelo melhor desempenho de empresas lideradas por mulheres em critérios ESG, com maior inovação e inclusão. Nesse contexto, iniciativas como o Programa Liderança Feminina da SLC Agrícola buscam promover a formação de mulheres para cargos de gestão, consolidando uma cultura organizacional inclusiva e competitiva (Machado *et al.*, 2022). O engajamento de lideranças masculinas e o uso de indicadores consistentes são apontados como fundamentais para efetivar essa transformação (Machado *et al.*, 2022). Assim, a liderança feminina no agronegócio emerge não apenas como resposta às demandas por equidade, mas como vetor de modernização e sustentabilidade do setor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Área de estudo

A área de estudo deste trabalho corresponde a uma empresa familiar atuante no segmento de comércio de insumos agrícolas. Com mais de uma década de operação, a organização iniciou suas atividades no distrito industrial de Rondonópolis-MT, onde permanece instalada sua matriz. Além da comercialização de produtos, a empresa diferencia-se por oferecer serviços de assistência técnica no campo, evidenciando seu compromisso com práticas sustentáveis e com o fortalecimento de parcerias estratégicas no agronegócio regional. A empresa consolidou-se como um agente relevante no setor agrícola de Mato Grosso, ampliando sua presença por meio da instalação de filiais nos municípios de Primavera do Leste e Campo Verde. Essa expansão territorial potencializa sua capacidade de atendimento, permitindo

alcançar um número maior de produtores e contribuindo para o fortalecimento da agricultura local e regional.

3.2 Tipo de pesquisa e suas abordagens metodológicas

Esta pesquisa configura-se como um estudo qualitativo de caráter exploratório, fundamentado na necessidade de aprofundar a compreensão sobre o tema, dada a escassez de estudos que abordem o gênero como fator estratégico na sucessão familiar. Conforme destacam Rodrigues, Oliveira e Santos (2021), a abordagem qualitativa é particularmente adequada para investigar fenômenos complexos, sobretudo aqueles relacionados às experiências sociais e humanas. Nesse sentido, essa abordagem permite uma análise detalhada e descritiva, oferecendo flexibilidade metodológica para examinar temáticas em estágio inicial de investigação e construir interpretações contextualizadas.

A estratégia metodológica adotada consiste em um estudo de caso (Martins, 2008), que possibilita a investigação aprofundada de um fenômeno específico inserido em seu contexto real. Essa técnica permite compreender, com riqueza de detalhes, as particularidades e complexidades da situação analisada. Nessa perspectiva, a pesquisa de campo assume papel central, exigindo a presença ativa do pesquisador no ambiente estudado. Como ressaltam Silva, De Oliveira e Da Silva (2021), o pesquisador é o principal instrumento da investigação, responsável por observar, interagir e interpretar o fenômeno em sua totalidade, vivenciando a realidade para descrever sua cultura de forma autêntica.

Por fim, considera-se que, nesse tipo de abordagem, a validade científica não se vincula à quantificação ou à generalização dos resultados, mas à coerência interna da pesquisa, à credibilidade das interpretações e à fidelidade na descrição dos fenômenos observados (Tasca; Ensslin; Ensslin, 2012).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 Critérios de escolha do lócus de pesquisa e atores sociais

A definição do lócus da pesquisa baseou-se em critérios estratégicos alinhados ao objetivo geral e à abordagem qualitativa do estudo. Optou-se por uma empresa familiar do agronegócio localizada na região Centro-Oeste, setor considerado estratégico para o desenvolvimento socioeconômico nacional. A escolha justifica-se por sua representatividade, trajetória consolidada e pela realização recente de um processo sucessório formal envolvendo sucessores de gêneros distintos, condição que possibilita analisar as dinâmicas de gênero na governança organizacional.

Os critérios adotados foram: (i) inserção no agronegócio, segmento relevante para a economia regional e nacional (IBGE, 2018); (ii) natureza familiar, que favorece a análise das especificidades dos processos sucessórios; e (iii) sucessão recente com diversidade de gênero, aspecto que, segundo Ribeiro Alves (2023), permite uma abordagem sensível às questões de equidade. Tais critérios asseguram a relevância empírica do estudo e contribuem para uma compreensão contextualizada das dinâmicas sucessórias no setor.

4.2 Instrumentos de coleta de dados qualitativos

Os instrumentos de coleta de dados (ICDs) foram definidos com base em critérios metodológicos que assegurassem profundidade analítica e relevância empírica. O primeiro instrumento (Apêndice A) consistiu em um questionário semiestruturado, composto pelo Termo

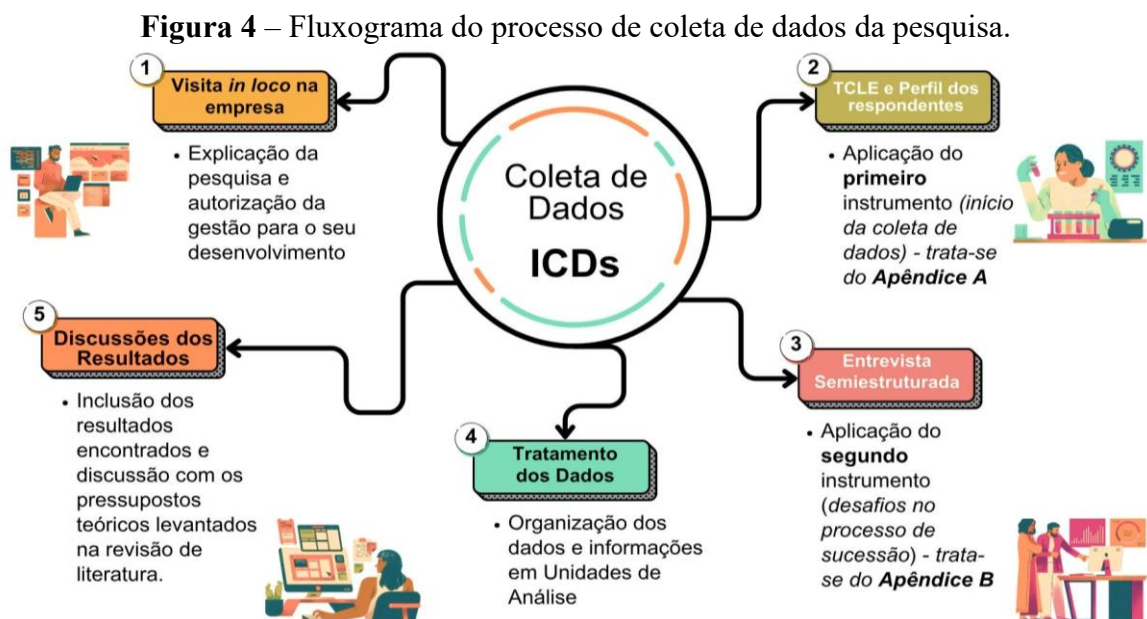


de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e por questões destinadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, garantindo conformidade ética e contextualização dos sujeitos. Conforme Rafagnin, Madruga e Furtado (2020), a eficácia desses instrumentos depende de seu delineamento rigoroso, alinhado aos objetivos da pesquisa, pois constituem mediações essenciais entre teoria e realidade empírica.

O segundo instrumento (Apêndice B) foi a entrevista semiestruturada, utilizada para aprofundar a análise do processo sucessório na empresa familiar. Estruturada a partir de um roteiro orientador, abordou aspectos como tempo de atuação do fundador, definição do perfil do sucessor, planejamento da transição e eventuais conflitos. Segundo Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), essa técnica apresenta elevada flexibilidade metodológica, permitindo explorar temas emergentes durante a interação. Castro e De Oliveira (2022) reforçam a importância da combinação de instrumentos e da triangulação metodológica para ampliar a compreensão do fenômeno e garantir robustez analítica.

4.3 Modus operandi para coletar dados e informações

A coleta de dados foi conduzida de forma sistemática, organizada em cinco etapas sequenciais (Figura 4).



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Inicialmente, realizou-se *visita in loco* à empresa para apresentação dos objetivos, alinhamento de expectativas e obtenção da autorização formal. Na segunda etapa, os participantes assinaram voluntariamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, seguido da aplicação de questionário semiestruturado para caracterização sociodemográfica.

A terceira etapa consistiu em entrevistas semiestruturadas com o fundador e dois sucessores, abordando aspectos como tempo de gestão, planejamento da transição, perfil dos sucessores e conflitos, com atenção às dinâmicas de gênero. Na quarta etapa, os dados foram transcritos, organizados em categorias analíticas e submetidos à identificação de padrões e temas recorrentes. Por fim, os resultados foram discutidos à luz do referencial teórico, garantindo rigor ético, confidencialidade e coerência interpretativa.

4.4 Período de coleta e forma de análise dos dados

A coleta de dados ocorreu na segunda quinzena de junho de 2025 e foi analisada por meio da Análise de Conteúdo (AC) proposta por Bardin, reconhecida na pesquisa qualitativa por possibilitar interpretação aprofundada de diferentes formas de comunicação. Com base nesse método, foram definidas as unidades de análise apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Sequenciamento das unidades de análise da pesquisa científica

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
PROCESSO DE SUCESSÃO	<i>i)</i> História e a fundação da empresa <i>ii)</i> Planejamento do processo sucessório na empresa <i>iii)</i> Processo de sucessão e a preparação do(a) sucessor(a) <i>vi)</i> Mediação, conflitos e os aspectos de gênero

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A escolha da AC justifica-se por sua capacidade de garantir rigor e sistematicidade, aspectos essenciais à credibilidade científica (Dalla Valle; Ferreira, 2024). Além de evitar análises superficiais, a metodologia de Bardin destaca-se pela flexibilidade e adaptabilidade, permitindo adequar o processo analítico às especificidades do objeto investigado.

4.5 Ética em pesquisa

A pesquisa foi iniciada após a assinatura voluntária do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do Termo de Autorização para Uso de Imagem e Voz, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que estabelece diretrizes éticas para pesquisas em ciências humanas e sociais. Os participantes foram informados sobre objetivos, procedimentos e direitos, garantindo anonimato e confidencialidade por meio de identificadores simplificados, o fundador foi codificado como “Sr. FUN” e a sucessora como “SUC-fem”.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa

O perfil sociodemográfico dos participantes revelou composição binária de gênero, com um respondente masculino e outro feminino, aspecto relevante para analisar dinâmicas de gênero na sucessão empresarial (Tabela 1).

Tabela 1 – Análise do perfil demográfico dos participantes

CARACTERÍSTICAS DOS PERFIS	QUANTIDADE EM PERCENTUAL (%)
1. Faixa etária	50% - Entre 31 a 40 anos 50% - Acima de 40
2. Nível de escolaridade	100% - Ensino Superior Completo
2.1 Curso Superior	50% - Curso Superior em Direito 50% - Curso Superior em Agronomia
3. Gênero	50% - Feminino 50% - Masculino
4. Quantidade de Filhos	50% - 2 Filhos 50% - 3 Filhos
5. Naturalidade	100% - De outra localidade

Fonte: Elaborado pela autora (2025) com base no questionário semiestruturado.

Gilson, Gilson e Da Silva (2022) destacam que compreender esses perfis é essencial para avaliar como variáveis demográficas influenciam a transição geracional, a aceitação de novos líderes e possíveis desafios relacionados ao gênero. Ambos possuem Ensino Superior completo, com formações distintas, Direito e Agronomia, combinação estratégica para empresas do agronegócio, pois integra competências jurídicas e técnicas (Lima *et al.*, 2021; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021).

A faixa etária indica maturidade profissional (31 a 40 anos e acima de 40 anos), sugerindo experiência na gestão. A presença de filhos (dois a três) pode impactar decisões sucessórias, conforme Breitenbach e Corazza (2025), que defendem inserção precoce dos herdeiros nas atividades. Apesar da paridade observada, Breitenbach e Corazza (2025) apontam persistência de barreiras culturais que limitam a participação feminina, embora Pontes *et al.* (2024) sinalizem avanços na autonomia e protagonismo das mulheres na gestão rural.

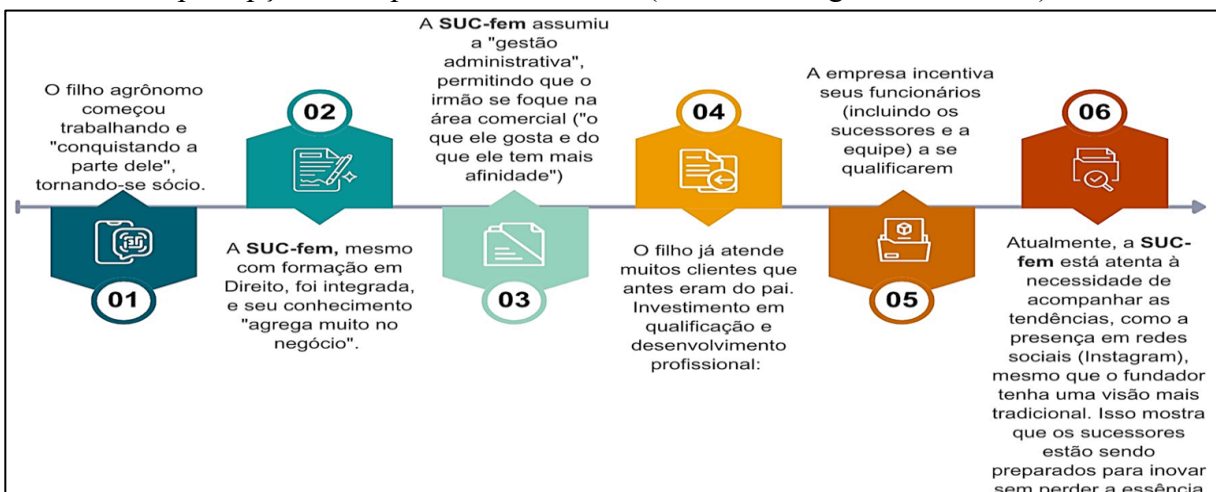
5.2 DA FUNDAÇÃO AO FUTURO: trajetória e planejamento da sucessão

A história da empresa familiar está diretamente vinculada à sua fundação e aos valores que sustentam sua identidade organizacional (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Criada após a dissolução de uma sociedade anterior sem planejamento sucessório, iniciou com recursos limitados, enfrentando desafios financeiros e estruturais, mas evoluiu com diversificação de produtos e expansão para filiais em Primavera do Leste e Campo Verde. Atualmente, dispõe de instalações próprias e infraestrutura avançada, consolidando-se como referência regional [transcrição, 01/07/2025].

A sucessão foi planejada como processo contínuo, envolvendo inserção gradual dos filhos, qualificação acadêmica e participação societária (Lima *et al.*, 2021). O fundador destaca fé, ética e credibilidade como pilares da governança familiar, convergindo com Gilson, Gilson e Da Silva (2022), que definem sucessão como construção relacional e cultural. A visão estratégica enfatiza crescimento estruturado, profissionalização e preservação do legado, conciliando tradição e inovação, mesmo diante de avanços tecnológicos [transcrição, 01/07/2025].

No que tange a preparação e os potenciais sucessores para assumir papéis de lideranças futuras, a empresa prepara seus membros de várias maneiras, como experiência prática e de gradual integração, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 – Fluxo de como se deu o planejamento de sucessão familiar com base na percepção da respondente SUC-fem (sucessora do gênero feminino)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base na ferramenta Canva.



O planejamento sucessório foi motivado por experiência anterior e formalizado com a entrada do filho (Agronomia) e da filha (Direito), valorizando complementaridade de competências (Ahlert; Chemin, 2010). Fatores determinantes incluem qualificação dos herdeiros, expansão da empresa e manutenção da credibilidade familiar (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). Persistem desafios, sobretudo para mulheres, que enfrentam barreiras na conciliação entre funções familiares e liderança (Ribeiro Alves *et al.*, 2023). A sucessora relata dificuldades, mas sua atuação trouxe melhorias organizacionais [transcrição, 01/07/2025].

O processo ocorre de forma gradual e estratégica, integrando práticas inovadoras e gestão colaborativa, sem perder a essência do negócio. A liderança feminina contribui para modelos mais sustentáveis e inclusivos (Pontes *et al.*, 2024), enquanto Machado *et al.* (2022) defendem equidade de gênero como fator estratégico para inovação e competitividade. Apesar das fragilidades, a profissionalização é apontada como determinante para a longevidade das empresas familiares (Castro; Carvalho; Castro, 2024).

5.2 A DINÂMICA DA SUCESSÃO FAMILIAR: preparação, conflitos e gênero

A sucessão familiar exige mais do que transferência de cargos, envolvendo preparo técnico, emocional e estratégico (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). No caso estudado, a integração dos sucessores ocorreu por meio de formação acadêmica, experiência prática e transmissão de valores, com apoio contínuo do fundador, fator essencial para a continuidade (Gilson; Gilson; Da Silva, 2022). A transição incluiu também a transferência gradual do relacionamento comercial, considerado parte do legado.

A liderança feminina trouxe desafios e avanços, atuando como mediadora em conflitos e promovendo práticas de gestão humanizada, pautadas em pertencimento e responsabilidade social (Jóia; Orfão, 2023; Castro; Carvalho; Castro, 2024). Apesar de barreiras simbólicas, a sucessora consolidou legitimidade e impulsionou profissionalização, com implementação de governança colegiada e RH estratégico, alinhando-se às tendências de inovação e equidade (Pontes *et al.*, 2024; Machado *et al.*, 2022).

Assim, embora persistam resistências iniciais, as tensões da sucessão e os desafios de gênero podem ser convertidos em oportunidades de crescimento, desde que haja diálogo, abertura à inovação e valorização da diversidade (Araújo; Santos, 2024; Ribeiro Alves *et al.*, 2023).

6 CONCLUSÃO

Este estudo evidencia que a sucessão familiar no agronegócio, especialmente em contextos rurais e patriarcais como o de Rondonópolis–MT, permanece marcada por desigualdades de gênero. Embora envolva fatores técnicos, emocionais e simbólicos, as mulheres ainda enfrentam barreiras para legitimação como sucessoras, mesmo com formação acadêmica e experiência (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). No caso analisado, os principais desafios incluem conciliação entre maternidade e gestão, necessidade de afirmação em ambiente masculino e ausência de mecanismos formais para mediação de conflitos (Ribeiro Alves *et al.*, 2023).

Por outro lado, a atuação da sucessora revelou avanços, como implementação de práticas inclusivas, valorização do capital humano, presença digital e inovação nos processos internos. A liderança feminina mostrou-se estratégica na mediação de conflitos e na construção de um modelo de gestão baseado em princípios éticos e colaborativos, corroborando estudos



que destacam seu potencial transformador no agronegócio (Muñoz; Tulcán; Canchala, 2020; Araújo; Santos, 2024; Kirchner; Santos, 2023).

Entretanto, a ausência de planejamento sucessório estruturado e de políticas sensíveis ao gênero expõe fragilidades na governança e na continuidade do negócio. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo, incluindo análises comparativas entre empresas familiares do setor, a fim de verificar a consistência dos desafios e estratégias de superação em diferentes contextos (Pontes *et al.*, 2024).

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.

CASTRO, E.; DE OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>. Acesso em: 22 jul. 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.cnabrasil.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/safra/gaos>. 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.

FREITAS, E. C. de.; FREZZA, C. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: 30 abr. 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.

ISABELLA, F. Dependência de commodities, reformas estruturais e armadilha de commodities: América do Sul 1970-2017. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 44, n. 3, 2024.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/SThDXX4DzxxxZt8XB6qPL7S/?lang=en>. Acesso em: 28 de maio 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.

MACEDO, L. O.; DE OLINDA, R. A.; DE SOUSA LEITE, F. N. Elaboração de um indicador de atividade econômica municipal para a análise de conjuntura econômica do Município de Rondonópolis–MT. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 7, n. 2, p. 159-178, 2015. Disponível em: <https://10.18361/2176-8366/rara.v7n2p159-178>. Acesso em: 27 mai. 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.

NARDES, L.; GALLON, S.; FRAGA, A. M. Gender washing: uma análise da (in)formalidade das políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da igualdade de gênero nas organizações. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 92–109, jan./mar. 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9707>. Acesso em: 14 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: <https://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. 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. 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.

SILVA, B. L. R.; LUNELLI, F.; CLETO, C. I. As exportações Brasileiras e a dependência das Commodities. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 15140-15160, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n2-234>. Acesso em: 27 mai. 2025.



SILVA, G. O.; DE OLIVEIRA, G. S.; DA SILVA, M. M. Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 78-90, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>. Acesso em: 22 jun. 2025.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 647-675, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300002>. Acesso em: 22 jun. 2025.