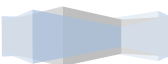


TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS

EIXO TEMÁTICO: EMPREENDEDORISMO



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM GESTORES DE COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM COOPERATIVAS NA REGIÃO CENTRAL DO RS

ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS IN COOPERATIVE MANAGERS: A STUDY IN COOPERATIVES IN THE CENTRAL REGION OF RS

Vânia Maria Brum, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
vania_brum@hotmail.com

Jaime Peixoto Stecca, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, jaime@ufsm.br

Marcia Helena dos Santos Bento, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
marciabento@politecnico.ufsm.br

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
fabiana@ufsm.br

Gustavo Fontinelli Rossés, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
gustavo@politecnico.ufsm.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar características empreendedoras nos gestores de cooperativas com sede na região central do Rio Grande do Sul. Considerando a relevância das cooperativas para a economia brasileira, buscamos a relação do empreendedorismo com as cooperativas, por meio da análise das características de seus gestores. Assim, apresentam-se o conceito de empreendedorismo e também a descrição das principais características empreendedoras de acordo com Fillion (1999). Busca-se de forma clara e objetiva, expor como aconteceu o desenvolvimento da atividade empreendedora no mundo, e mais especificamente como se difundiu no Brasil. As principais áreas do conhecimento do empreendedorismo, as funções do empreendedor, a importância do plano de negócios e os tipos de empreendedorismo também são abordados. A evolução histórica do cooperativismo é mostrada, porém de forma sintética. Um questionário foi aplicado aos gestores de cooperativas para a coleta de dados. O tratamento dos dados foi realizado por meio de uma análise descritiva. O tema abordado tem como base, publicações do autor Louis Jacques Fillion. Como resultado, verificou-se que os gestores das cooperativas analisadas, possuem características empreendedoras, sendo a liderança, a criatividade e a inovação as mais encontradas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Características. Cooperativas.

ABSTRACT

This article aims to identify entrepreneurial characteristics in cooperative managers based in the central region of Rio Grande do Sul. Considering the relevance of cooperatives to the Brazilian economy, we seek the relationship of entrepreneurship with cooperatives, through the analysis of the characteristics of their cooperatives. Managers. Thus, we present the concept of entrepreneurship and also the description of the main entrepreneurial characteristics according to Fillion (1999). It seeks to clearly and objectively, how the development of the entrepreneurial activity in the world happened, and more specifically how it spread in Brazil. The main areas of entrepreneurship knowledge, entrepreneur roles, the importance of business plan and types of entrepreneurship are also addressed. The historical evolution of cooperativism is shown, but in a synthetic way. A questionnaire was applied to cooperative managers to collect data. The treatment of the data was done through a descriptive analysis. The subject is based on publications by the author Louis Jacques Fillion. As a result, it was verified that the managers of the cooperatives analyzed have entrepreneurial characteristics, with leadership, creativity and innovation being the most frequently encountered.

Keywords: Entrepreneurship. Characteristics. Cooperatives.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo identificar características empreendedoras nos gestores de cooperativa e compará-las com as características descritas por Louis Jacques Fillion do artigo Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.

As organizações sejam públicas ou privadas, incluindo as cooperativas, precisam acompanhar as transformações e as mudanças impostas à sociedade, tornando-se mais competitivas. As exigências em relação aos colaboradores aumentam, e isto de alguma maneira, contribui para que todos se sintam responsáveis e desenvolvam uma visão empreendedora.

O empreendedorismo é considerado hoje um fenômeno global, dada a sua força e crescimento nas relações internacionais e formação profissional. O Brasil é citado como um dos países mais criativos do mundo e onde mais se desenvolvem empreendedores (BISPO, 2015, p.1)

Embora limitado à região central do Rio Grande do Sul este trabalho buscou, a partir da relação entre o empreendedorismo e o cooperativismo, identificar características empreendedoras nos gestores de cooperativas, visto a importância do segmento para a economia do país e porque este é um tema atual que busca atingir objetivos, detecta oportunidades além de, estreitar relações entre gestores e colaboradores.

As cooperativas por meio da educação, formação e informação, quinto princípio cooperativista, demonstram o seu comprometimento com a busca constante da elevação do padrão de qualidade de vida dos seus sócios e justificam parcialmente a elevação do IDH dos municípios onde estão instaladas e explicam as razões da pesquisa.

Os dados obtidos foram comparados com as características apresentadas por Filion (1999), onde se embasa esse estudo. Inovação, criatividade, visão e flexibilidade, são algumas das características que compõem o perfil dos empreendedores cooperativos e que também auxiliam na execução de suas tarefas, contribuindo para o desenvolvimento de seus negócios.

Portanto, aos que já são empreendedores e aos que desejam empreender, a identificação de características empreendedoras, é mais uma ferramenta a ser utilizada na busca do sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

A importância do empreendedor e o papel que ele desempenha no cenário econômico e social, são inquestionáveis. As mudanças políticas e sociais e o surgimento de uma nova ordem econômica mundial colocam a sociedade diante de grandes desafios que podem ter sua base política de combate ao desemprego e a fome associada ao empreendedorismo. Por suas características, o empreendedorismo atua diretamente nos padrões provocados por estas novas relações, especialmente em função da velocidade do desenvolvimento da tecnologia da informação, do conhecimento e da geração de inovações.

A utilização do termo empreendedor teve seu início na Idade Média e de acordo com Hisrich e Peters (2004, p.26), “a palavra *entrepreneur* é francesa e significa aquele que está entre ou intermediário”. A definição de empreendedor como intermediário pode ser exemplificada pelas atividades realizadas por Marco Pólo ao tentar estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente e quando assinava contrato com uma pessoa de posses, denominado capitalista, para vender suas mercadorias, de maneira que o capitalista corria riscos de forma passiva e o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os tipos de riscos (HISRICH; PETERS, 2004).

O surgimento do empreendedorismo como disciplina é creditado aos economistas Cantillon e Say. Acompanhando a história, chegamos às duas principais áreas do conhecimento a abordar no tema empreendedorismo: a economista e a comportamentalista (BARROS, 2012)

Destacam-se entre os autores da corrente econômica, os franceses Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (FILION, 2000).

Richard Cantillon e Jean Baptiste Say são considerados pioneiros no campo do empreendedorismo. Cantillon foi o primeiro a definir as funções do empreendedor. Mais tarde, Say, considerado por Filion (1988) como o pai do empreendedorismo, lançou os alicerces desse campo de estudos.

Para Cantillon e Say (1755-1803), autores da corrente economista, os empreendedores eram vistos como pessoas que corriam risco, basicamente, porque investiam seu próprio dinheiro, compravam, revendiam matéria-prima e aproveitavam as oportunidades de negócios com a perspectiva de obterem lucro (FILION, 1999; DOLABELA, 2008).

De acordo com Filion (1999, p. 7), foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação.

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. (Schumpeter, 1954, p. 37)

Ainda, de acordo com Filion (1999), Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação como por meio de sua obra, demonstrou a importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico.

Uma das críticas que podem ser dirigidas a corrente dos economistas é que eles não têm sido capazes de apresentar uma ciência do comportamento dos empreendedores (FILION, 1999).

A corrente de pensamento comportamentalista, que também é conhecida como *Behaviorista*, aborda a segunda área do conhecimento sobre empreendedorismo de forma distinta e tem Max Weber como um dos primeiros autores do grupo a demonstrar interesse pelos empreendedores. Weber (1930) identificou o sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

comportamento empreendedor (FILION, 1999). David C. McClelland, entretanto, foi o autor que, sem dúvida, mais contribuiu, por meio da ciência do comportamento, com o empreendedorismo. A criatividade, a intuição, a persistência e a liderança são características atribuídas aos empreendedores, pelos comportamentalistas (FILION, 1999).

Como pioneiros, Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say influenciaram toda a teoria que se tem sobre o empreendedorismo. Atualmente, suas ideias são o ponto de partida obrigatório no início do estudo do empreendedorismo.

No início do século XX, Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), um dos autores modernos de maior expressão dentro da teoria do empreendedorismo, redefiniu o papel do empreendedor que perdurava desde os teóricos clássicos da economia e complementou o conceito incluindo a função de criar mudanças (inovação) como própria de empreendedor. Schumpeter lançou o empreendedorismo, a partir das bases estabelecidas pela obra de Say (FILION, 1999).

Depois de Schumpeter, no final dos anos 60, Kenneth Knight e Peter Druker, introduziram ao conceito de empreendedorismo o termo risco, ou seja, empreender implica arriscar. O empreendedor deve aproveitar oportunidades para criar mudanças.

O termo intraempreendedorismo na língua portuguesa surgiu no século XV (DAVID, 2004) e foi definido na década de 1980 por Gifford Pinchot III. Quase duas décadas mais tarde, os dicionários passaram a apresentar o termo *intrapreneur*, que designa a pessoa que, dentro de uma grande corporação, tem a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo por meio da inovação e do ato de assumir riscos. O intraempreendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo (PINCHOT, 1985).

Para Dolabela (2014, p. 2), "Empreender pode ser definido como o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade".

Filion (1999), autor usado como base para este estudo, propõe um conceito tão abrangente quanto possível, a fim de contemplar as principais teorias da literatura empreendedora. Para Filion (1999) empreendedor é definido como:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999a, p.19).

A definição de Filion resumida aos elementos essenciais passa a ser a seguinte: "Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões" (FILION, 1999, p. 19).

Ao longo do tempo, o termo empreendedorismo foi sofrendo alterações no seu conceito, embora os autores da área sejam praticamente unânimes em afirmar que não existe consenso sobre a definição exata do termo nem das características do empreendedor.

No Brasil, os primeiros empreendedores surgiram no início dos anos 90 durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para crescer, trazendo dificuldades para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, fazendo com que as empresas tivessem que se modernizar para poder competir e voltar a crescer.

Foi a partir do surgimento do pequeno empreendedor que o SEBRAE começou a dar um suporte técnico para esses novos negócios.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005, p. 26)

Além do SEBRAE, o governo federal visando a uma melhor capacitação do profissional empreendedor, lançou o Programa Brasil Empreendedor dirigido a mais de seis milhões de empreendedores em todo o país. Ações voltadas a ele, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do SEBRAE são líderes em procura e tem ótima avaliação (DORNELAS, 2005).

Foi neste período que o plano de negócios (*business plan*), começou a se popularizar no Brasil por meio das entidades e dos programas lançados. Segundo Dornelas (2005) o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam saber planejar e determinar ações estratégicas da empresa a ser criada ou que estão em crescimento.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Promover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial é a principal função de um plano de negócios (DORNELAS, 2005).

Nesta mesma linha de pensamento, Chiavenato (2012) expressa a importância do plano de negócios no processo empreendedor:

O plano de negócios – *business plan* – é um documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação (CHIAVENATO, 2012, p.150).

O Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) em parceria com o SEBRAE Nacional, o SESI/PR, o SENAI/PR e a Universidade Positivo, como parceria técnica, promovem a pesquisa GEM Brasil. Esta pesquisa é parte do “projeto Global Entrepreneurship Monitor - GEM iniciado em 1999 por meio de uma parceria entre o London Business School e o Babson College, e tem como objetivo medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico” (GEM, 2013, p. 3).

A participação brasileira nesse esforço acontece desde 2000 e de acordo com os dados levantados (GEM, 2013, p. 4), o Brasil possuía uma taxa de empreendedorismo inicial, na faixa da população entre 18 e 64 anos, de 17,3%. Em relação a 2012, o aumento foi de 1,9%. A população brasileira na mesma faixa etária, em 2013, era de cerca de 123 milhões de brasileiros e desse total 40 milhões de indivíduos ou 32,3% eram de pessoas envolvidas na criação ou administração de algum tipo de negócio (GEM, 2013, p. 4).

De acordo com a pesquisa, existem dois tipos de empreendedorismo no Brasil: O primeiro é o empreendedorismo de oportunidade que é aquele em que o indivíduo identifica uma chance de negócio e decide empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda. O segundo é o empreendedorismo de necessidade onde o indivíduo inicia um empreendimento autônomo por não possuir melhores opções de ocupação.

Os resultados do GEM 2013 são bastante favoráveis ao empreendedorismo no Brasil. A taxa superior a 80% de pessoas que consideram o empreendedorismo como uma opção de carreira, revela-nos a importância desses dados para a economia do país.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

McClelland (1976) salienta a busca de oportunidades, a capacidade de correr riscos, a iniciativa, a persistência e a autoconfiança como algumas das características empreendedoras apresentadas na literatura disponível sobre o assunto.

Drucker (1987) cita a inovação e a capacidade para conviver com riscos e incertezas, bem como a constante busca por mudanças, como características do empreendedor. Dornelas (2001), por sua vez, indica como características principais do empreendedor: a motivação singular, a paixão pelo trabalho e a necessidade de deixar um legado para os outros.

Para Dornelas (2005) os empreendedores são visionários e essa visão, de acordo com Fillion (1993), se projetada sobre o futuro dos negócios é o principal fator de sucesso dos empreendedores. Ainda sobre a visão, Fillion (1993) ressalta que ela não é estática, mas um processo em desenvolvimento constante que dependerá do sistema de relações do empreendedor com a sua evolução, ou seja, as pessoas que permanecerem próximas a ele permitirão que esta visão se realize e desenvolva. Dessa forma, as atividades indispensáveis para concretizá-la tornam-se critérios implícitos na seleção dos colaboradores.

Baron e Shane (2007) consideram essenciais ao empreendedor, cinco habilidades: 1) Percepção social (interpretar o outro com precisão); 2) Expressividade (expressar suas próprias reações e emoções de forma que elas possam ser prontamente percebidas pelos outros); 3) Administração da imagem (capacidade de causar uma boa impressão); 4) Persuasão e influência (habilidade em usar técnicas para mudar atitudes ou comportamento dos outros nas direções desejadas); e 5) Adaptabilidade social (adaptar-se a uma ampla variedade de situações sociais e de sentir-se confortável com indivíduos cujas vivências são diversas).

Segundo Chiavenato (2012, p. 8), “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade para identificar oportunidades, que nem sempre são claras e definidas”.

Dornelas (2014, p. 2) complementa ao enfatizar que “quem empreende está sempre visando ao futuro e à construção de algo novo que vai melhorar a vida das pessoas, de preferência com soluções criativas, inovadoras e sustentáveis”.

Como já foi dito, não existe um consenso dos autores sobre as características do empreendedor. Fillion (1999), no trabalho Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, descreveu as características dos empreendedores que norteiam

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

este trabalho. Por meio da comparação com as características da Figura 1 é que vamos poder definir se os gestores de cooperativas possuem características empreendedoras, e quais são elas.

- Inovação	- Autoconsciência
- Liderança	- Autoconfiança
- Riscos moderados	- Envolvimento a longo prazo
- Independência	- Tolerância à ambiguidade e incerteza
- Criatividade	- Necessidade de realização
- Energia	- Iniciativa
- Tenacidade	- Capacidade de aprendizagem
- Originalidade	- Habilidade na utilização de recursos
- Otimismo	- Sensibilidade a outros
- Orientação para resultados	- Agressividade
- Flexibilidade	- Tendência a confiar nas pessoas
- Habilidade para conduzir situações	- Dinheiro como medida de desempenho

Figura 1 – Características Empreendedoras

Fonte: Filion (1999).

A busca por características empreendedoras nos gestores de cooperativas estabelece uma relação entre o empreendedorismo - visto como agente de mudanças - e o cooperativismo - importante setor da economia mundial.

2.2 O COOPERATIVISMO E A SUA EVOLUÇÃO

Com o surgimento da humanidade, nasceu também a evolução do homem. Da convivência em grupos descobriu-se que por meio da união e da cooperação os problemas e dificuldades, eram mais facilmente solucionados. Os indivíduos passaram a trabalhar e serem remunerados por isso, porém, em meados do século XIX, a Revolução Industrial passou a substituir o trabalho humano pelas máquinas a vapor. Iniciaram-se tempos difíceis para os trabalhadores que precisavam garantir o sustento seu e da sua família, na busca de melhores condições de vida (BRANCO, MORAIS, 2014, p. 42). Com a finalidade de, ao menos minimizar esta situação, surge o ideal cooperativista com Robert Owen (1771-1858).

Em 24 de dezembro de 1843, na localidade de Rochdale (Lancashire, Inglaterra), 28 tecelões consolidaram a filosofia do cooperativismo com a abertura de um armazém denominado "Armazém Cooperativo" cuja finalidade era abastecer suas famílias, principalmente, com manteiga, açúcar, farinha e aveia (BRANCO, MORAIS, 2014, p. 42).

Ao menos duas características empreendedoras podem se destacar como integrantes do perfil dos pioneiros de Rochdale, a inovação e a visão. O artigo 4º da lei 5764/71, define o que vem a ser uma cooperativa: "As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados" (BRASIL, 1971).

As cooperativas são, portanto, consideradas entidades singulares e podem ser vistas como uma sociedade de pessoas cujo objetivo é a prestação de serviços e não o lucro. Neste tipo de organização o cooperado é visto como dono e usuário e, o retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações com a cooperativa. (YOUNG, 2008). A ACI - Aliança Cooperativa Internacional, autoridade máxima mundial do cooperativismo, criada em 1895, após várias mudanças econômicas aperfeiçoou e reformulou os sete princípios cooperativos derivados das normas auto-impostas pelos chamados Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale, nos congressos realizados em 1937 (Paris) e 1964 em Viena. A partir do congresso de 23 de setembro de 1995, os sete princípios que regem e constituem a base filosófica do movimento cooperativo passaram a ter a seguinte redação: 1º- adesão voluntária e livre; 2º- gestão democrática; 3º - participação econômica; 4º - autonomia e independência; 5º - educação, formação e informação; 6º - intercooperação e 7º - interesse pela comunidade (BRANCO e MORAIS, 2014, p. 43).

Menos de 50 anos depois da criação da primeira cooperativa na Inglaterra, o Brasil registra formalmente em 1889, em Minas Gerais, a sua primeira cooperativa, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. A cooperativa de consumo oferecia produtos diversificados, desde gêneros alimentícios até residências e crédito. A partir da organização mineira, outras rapidamente surgiram no país e eram formadas por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários.

No século XIX, surgiam as organizações que passaram a ser destaques do cooperativismo brasileiro: as agropecuárias e as de crédito. A primeira cooperativa agropecuária foi registrada em 1892, na região de Veranópolis, a Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli, fundada no Rio

Grande do Sul. O padre jesuíta suíço Theodor Amstad, grande conhecedor do sistema cooperativo europeu, junto com os colonos de origem alemã, em 1902, idealizou a organização que nasceu com o nome de Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, a mais antiga cooperativa brasileira em funcionamento, que desde 1992 adota a denominação Sicredi Pioneira, pois integra o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI).

Em 1900, portanto, foi que o sistema cooperativo começou a se delinear no Brasil influenciado pela religiosidade e pelo pensamento político dos imigrantes (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2006, p.16).

Para efeito de organização do sistema, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB classifica as cooperativas em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, trabalho, turismo e lazer, saúde e transportes e são regidas pela lei nº 5764/71, promulgada em 16 de dezembro de 1971 que definiu a política nacional de cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como qualitativa. Segundo Oliveira (2011), a pesquisa qualitativa tem um ambiente natural como fonte direta de dados e seu principal instrumento é o pesquisador. Para Martins (2010), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso necessita de uma interpretação do contexto, do tempo e dos fatos, ou seja, o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Com relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que expõe características de determinada população ou fenômeno.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileira (OCB), as cooperativas se classificam em 13 ramos. Cinco deles foram escolhidos para a aplicação do questionário, ou seja, 38,46% estão representados na pesquisa para efeitos de análise.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista estruturada, composta de doze perguntas, previamente agendada com presidentes das cooperativas dos ramos de produção e consumo, prestação de serviços, crédito, agronegócios e educação, que compuseram o universo pesquisado. As entrevistas aconteceram entre os dias 21 e 30 de setembro nas dependências das cooperativas, e através das respostas obtidas, os dados foram analisados, buscando-se identificar características empreendedoras em seus gestores. A análise do perfil dos entrevistados foi elaborada relacionando as características de cada um, com as características atribuídas aos empreendedores por Fillion (1999).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados são apresentados na forma descritiva, de acordo com as respostas dos entrevistados. Optou-se por manter em sigilo o nome e a cooperativa a que pertencem os gestores e os mesmos passaram a ser identificados pelo nome fictício de pres.1, pres.2, pres.3, pres.4 e pres.5.

Com a finalidade de identificar as características empreendedoras dos entrevistados, foi analisado o conteúdo do questionário aplicado, primeiramente, em relação ao gênero dos mesmos e se verificou que 4 deles são do sexo masculino, apenas 1 é do sexo feminino.

Ao analisar a história da mulher na sociedade, entende-se que sua participação deu-se muito recentemente, a começar pelo fato de só ter adquirido o direito ao voto em 1917. Até esta data a luta iniciada pelo médico e intelectual baiano César Zama, em 30 de setembro de 1890, recebeu como resposta em 27 de janeiro de 1891, que “A maioria do Congresso Constituinte, apesar da brilhante e vigorosa dialética exibida em prol da mulher-votante, não quis a responsabilidade de arrastar para o turbilhão das paixões políticas a parte serena e angélica do gênero humano”. O que dizer então de sua entrada no mercado de trabalho? (BINOTTO, 2014, p. 24).

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A respeito da idade observa-se que do total de entrevistados, dois estão na faixa etária acima de 64 anos; um tem até 24 anos; um tem entre 45-54 anos de idade e um está com idade entre 55-64 anos.

Entre os participantes entrevistados, 4 possuem como grau de escolaridade o segundo grau completo. Somente um possui curso superior em pedagogia e economia doméstica e especialização na área urbana e rural, movimento social e democracia e participação.

Na resposta dos entrevistados à pergunta sobre conceito de empreendedorismo, pode-se observar que: para o pres.1, empreendedorismo é a transformação de oportunidade em negócio; o pres.2, afirma que é uma ideia transformável em um negócio rentável; o pres.3 incluiu na sua definição, a geração de novos empregos, a elaboração do plano de negócios e o auxílio na transformação da sociedade; o pres.4 entende que empreendedorismo é uma qualidade herdada pela pessoa e, através dela, é possível buscar novas alternativas para a solução de problemas como o desemprego; o pres.5 compartilha da ideia de iniciar um negócio desde que bem planejado.

Notou-se que todos vincularam o empreendedorismo à inovação, a uma visão de futuro, à geração de empregos, ao planejamento, entre outros, porém, não houve referência às condições de incerteza, à coragem, à persistência e aos riscos impostos pelo mercado.

O pres.4, na sua concepção, definiu empreendedorismo como uma qualidade “herdada no nascimento”¹. “Se há empreendedores que nascem prontos, isso não ocorre por questões genéticas, mas sim porque o nível primário de relações os influenciou” (DOLABELA, 2006, p. 29).

Para responder a pergunta como a cooperativa promove a sua integração com a sociedade, os entrevistados utilizaram as características do ramo de negócios em que atuam; o pres.1 acredita que promove a integração, organizando o trabalho e auxiliando na educação dos cooperados; para o pres.2, essa integração acontece através de um atendimento de excelência prestado à comunidade; para o pres.3, a interação se dá por meio de ações nas escolas, participação em eventos e campanhas sociais promovidas pela cooperativa; já o pres.4 coloca o atendimento às necessidades das pessoas da comunidade como a principal integração promovida. O pres.5 ressalta que a integração acontece sempre que se promove algum benefício ao associado.

O que se pode observar nas respostas, é que existe um consenso entre os entrevistados em relação à prestação de um serviço de qualidade, uma preocupação em atender às necessidades das pessoas e também garantir produtos e serviços com preços acessíveis.

Referente ao auxílio prestado pela cooperativa, o pres.1 acredita que o trabalho de formação e educação realizado na cooperativa, se reflete nos atos e nas práticas desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida de cada cooperado.

Para Oliveira (2006), as cooperativas representariam a mais forte das instituições, se o seu nível de educação fosse o ideal. O pres.2 justifica o auxílio, através da estrutura montada pela cooperativa para evitar a interrupção dos serviços prestados à população e os prejuízos financeiros que os cooperados teriam se precisassem parar o trabalho; Na visão do pres.3, a tarefa é cumprida quando o acesso dos sócios aos programas do governo é facilitado e quando ações são executadas junto aos pequenos produtores; Já o pres.4 acredita que proporcionando o acesso dos sócios às palestras informativas, oferecendo tecnologia moderna e disponibilizando assistência técnica, a cooperativa está auxiliando seus sócios: o pres.5 defende a participação em eventos, torneios e feiras porque divulgam o nome da cooperativa.

Ao responder sobre fatores como a liderança, os entrevistados foram unânimes em afirmar que a liderança é importante. O pres.1 acrescentou ainda que é preciso desenvolver um processo de formação de líderes em cada grupo de colaboradores; na visão do pres.2, a transparência na gestão transmite segurança ao associado; no entendimento do pres.3, é preciso estar atento para não confundir liderança com chefia, é necessário atuar junto aos colaboradores e não apenas delegar funções; o pres.4, afirma que através da liderança é que os cooperados demonstram competência para presidir conselhos, ser votado em assembleias ou exercer outros cargos na cooperativa; o pres.5 encara a liderança como a força centralizadora das ideias do grupo, portanto esta é a sua maior importância para a gestão.

Quanto à inovação os presidentes das cooperativas responderam da seguinte forma ao instrumento: o pres.1 se considera inovador porque todo o projeto que implanta na sua gestão, tem como missão principal centrar esforços para desenvolver a pessoa e melhorar suas condições; o pres.2, respondeu que não se considera inovador. Na sua concepção, inovador foi o fundador da cooperativa que tinha visão e pensava à frente; no entanto para o pres.3, a inovação deve ser buscada a cada dia, através das discussões, debates e participação dos colaboradores nas soluções dos problemas; para o pres.4 é necessário o gestor ser inovador, seja através de planejamento, orçamento, treinamento, formação de equipes ou abertura para incorporação de novas ferramentas

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

de gestão; já o pres.5 se define também como inovador e coloca o planejamento estratégico e a divisão da cooperativa em núcleos como elementos de inovação na sua gestão.

O pres.2 respondeu que “não se considera inovador”². “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor” (DRUCKER, 1987, p. 39).

Sobre assumir riscos, todos os entrevistados ratificam a afirmação. O pres.1 acrescenta aos riscos assumidos, os desafios que devem ser encarados para resolver problemas gerados pelas crises econômicas, embora esses não tenham sido criados pela gestão do negócio; para o pres.2, os investimentos são feitos baseados em estudos prévios, porém as mudanças que ocorrem, principalmente, na economia fogem as margens de erro calculadas para o investimento; o pres.3 indica a área de crédito e a economia como um todo, por estarem atravessando um período de incerteza, como setores que estão exigindo dos gestores uma atenção maior; o pres.4 esclarece que embora existam normas e padrões de comportamento a serem seguidos para resolver problemas, acontecem situações inusitadas, cujas decisões precisam ser tomadas na hora certa e dependem, naquele momento, da capacidade e da visão do gestor; para o pres.5, cada decisão tomada envolve um grau de risco que deve ser bem analisado para não provocar crises financeiras.

A criação de uma cooperativa é um ato de ousadia? A resposta a este questionamento, também foi unânime por parte dos gestores. Todos concordaram com a afirmação. O pres.1 complementa, lembrando que é necessário além da ousadia estar preparado para enfrentar outros desafios como a formação e a educação dos cooperados que precisam para o sucesso da cooperativa, estar comprometidos e conscientes do desafio a ser enfrentado; para o pres.2 não é só a ousadia que é necessária. É preciso formar um grupo coeso, confiante na proposta, que acredite na capacidade do líder e também disponível para auxiliar no projeto; o pres.3 se refere às inúmeras exigências do Banco Central e a motivação do grupo que deve estar bem elevada; o pres.4 identifica o sistema cooperativo como uma alternativa para melhorar a distribuição da renda na sociedade, mas são necessários esforços para formar um grupo comprometido com a ideia e consciente, principalmente, da alteração na perspectiva das pessoas. O papel da educação cooperativa vai ser decisivo para que essa mudança aconteça; para o pres.5, educar os sócios é uma tarefa bastante ousada que exigirá do líder um esforço extra.

De acordo com o pensamento de Viana (2013), sobre educação cooperativa, somente reunir um grupo de pessoas com necessidades e anseios comuns não basta, é necessário capacitá-los para exercer a função de dono, usuário e prestador de serviço, porque logo que suas carências financeiras forem satisfeitas, a insatisfação com a sociedade será demonstrada.

Quando questionados sobre o 2º, o 3º e o 6º princípios do cooperativismo, todos os presidentes das cooperativas entrevistadas, ratificaram a importância dos mesmos, mas acrescentaram outros fatores considerados também importantes: o pres.1 citou a solidariedade, a criatividade, a visão e a persistência como fatores apreciados na sua gestão; para o pres.2 através dos princípios citados, os sócios se incluem como membros atuantes da cooperativa; o pres.3 concorda que os três princípios citados garantem a manutenção e o sucesso da cooperativa; o pres.4 entende que os valores citados é que justificam a diferença das cooperativas em relação as outras empresas; o pres.5 argumenta que sem esses princípios as cooperativas não seriam cooperativas e sim empresas onde somente o gerente ou o diretor tomaria as decisões.

Todos os entrevistados garantiram não saber medir a coragem em termos quantitativos, no entanto o pres.1 considera que iniciar um processo é um ato de coragem, mas continuar sem desanimar ou desistir é o verdadeiro ato; para o pres.2, o que determina a coragem é o grau de responsabilidade que ela envolve; o pres. 3 afirma que os fatores que envolvem a decisão precisam ser claros porque para se opinar sobre problemas financeiros é necessário ser preciso, erros não podem acontecer, os prejuízos tem que ser evitados tanto para a cooperativa quanto para novos investimentos; para o pres.4, a coragem é de acordo com cada um. O empreendedor possui no sangue características como a determinação, a inovação e tantas outras que podem ser aperfeiçoadas com as ferramentas e o conhecimento que dispomos; o pres.5 considera que a coragem varia de acordo com a importância da decisão.

As características do empreendedor cooperativo citadas pelos entrevistados são as seguintes: para o pres.1, a capacidade de sonhar (utopia), a persistência e a flexibilidade; o pres.2 cita os riscos moderados, a persistência e a criatividade; o pres.3 entende que a liderança, necessidade de realização e a transparência são as mais importantes; já o pres.4, aposta na inovação, na autoconfiança e na criatividade como as mais necessárias e o pres.5 acredita na inovação, na liderança e na tendência em confiar nas pessoas como características dominantes do empreendedor.

Como se pode observar não existe, pelo menos no grupo entrevistado, uma característica dominante. Existem sim, as características mais citadas, as mais identificadas com o empreender de acordo com os gestores.

Destaca-se a persistência, a flexibilidade, a criatividade, a liderança, a inovação, o comprometimento ou o envolvimento em longo prazo, a tendência em confiar nas pessoas, à necessidade de realização e os riscos moderados como características atribuídas aos empreendedores pelos entrevistados. Todas estas são características relacionadas no artigo de Fillion (1999) usado como base para este trabalho, com exceção de três características citadas, que não aparecem na relação.

Através de comparação, pode-se relacionar as características empreendedoras definidas por Fillion (1999) com as características encontradas nos gestores das cooperativas analisadas.

Os benefícios gerados pelas cooperativas são vistos pelos presidentes como incrementos importantes à sociedade. O pres.1 se refere à organização, a formação, a conscientização e o fortalecimento do trabalho como o criador de um novo modelo de desenvolvimento; de acordo com o pres.2, além dos benefícios tradicionais como geração de empregos e maior arrecadação de impostos para o município, a cooperativa através do uso da tecnologia está beneficiando seus clientes, com a ampliação e a modernização do seu atendimento; o pres.3 se refere como benefícios, os impostos gerados que ficam no próprio município e a inclusão dos cooperados, que pela falta de oportunidades, eram excluídos da sociedade; o pres.4 cita a cooperativa como a maior responsável pela arrecadação de impostos da prefeitura e também a geração de novos empregos e renda para as pessoas da comunidade; o pres.5 inclui o auxílio na formação profissional do associado como contribuição importante.

Pode-se observar, pelos depoimentos dos entrevistados, que o 7º princípio do cooperativismo está sendo praticado pelas cooperativas, através da implantação de novos projetos junto à comunidade.

O pres.1 acredita que tanto a liderança quanto a ousadia podem fazer a diferença, porém a participação do associado comprometida e interativa, a persistência, o espírito empreendedor e o processo de educação são decisivos; para o pres.2, a liderança e a ousadia trabalham juntas e são muito importantes, mas a participação dos associados nas assembleias, a confiança no trabalho da cooperativa e a transparência da gestão é que determinam o seu sucesso; na opinião do pres.3, a liderança é que faz a diferença porque determina a relação existente entre cooperados, colaboradores e parceiros da cooperativa. Outros fatores, como a inclusão dos cooperados no sistema financeiro e a credibilidade da cooperativa também podem fazer a diferença; o pres.4 definiu que sem liderança não existe ousadia porque para crescer é preciso ser ousado, buscar atualizações no mercado e criar novos negócios. Como determinantes para o sucesso, o presidente inclui a diversificação dos negócios e os produtos com a marca da cooperativa (agronegócio) como parceiros nessa tarefa. A instabilidade econômica e o atual momento político vivido no país, exige reflexão e parcimônia nas decisões tomadas pelos gestores. À busca por novas parcerias e a contenção de gastos precisa ser tarefa de todos; o pres.5 entende que a cooperação, a educação e a confiança dos cooperados devem estar agregadas a liderança para que o sucesso seja alcançado e a comunidade beneficiada.

5 CONCLUSÃO

O propósito do presente estudo foi identificar características empreendedoras nos gestores de cooperativas com sede na região central do Rio Grande do Sul. Selecionaram-se entre os treze ramos em que são classificadas as cooperativas, cinco para serem estudados, e aplicou-se aos seus presidentes um questionário cujas respostas orientaram a pesquisa.

Fillion (1999), no texto que serviu como base para este estudo, apresenta a inovação, a liderança, os riscos moderados, a independência, a criatividade, a energia, a tenacidade, a originalidade, o otimismo, a orientação para resultados, a flexibilidade, a habilidade para conduzir situações, a necessidade de realização, a autociência, a autoconfiança, o envolvimento em longo prazo, a tolerância à ambiguidade e à incerteza, a iniciativa, a capacidade de aprendizagem, a habilidade na utilização de recursos, a sensibilidade a outros, a agressividade, a tendência a confiar nas pessoas e o dinheiro como medida de desempenho, como as características empreendedoras mais comuns de acordo com inúmeras publicações.

Usamos estas características para comparar com as características obtidas como resposta na pesquisa realizada junto aos gestores das cooperativas e após a análise das respostas do questionário, foi possível concluir que os presidentes entrevistados possuem características empreendedoras como a persistência, a flexibilidade, a honestidade, a criatividade, a liderança, a inovação, o comprometimento, correm riscos moderados, ter tendência em confiar nas pessoas e possuem necessidade de realização, além de possuírem conhecimento do mercado em que atuam e

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

bastante experiência na área. Características como a liderança, a criatividade e a inovação tiveram mais de uma citação pelos entrevistados.

As características encontradas pela pesquisa, quando comparadas com as características descritas por Fillion (1999), induzem a classificá-los como empreendedores cooperativos. Obviamente, que não podemos nos limitar as características natas ou trabalhadas para defini-los como tal.

Ao longo da interpretação dos dados, os quais proporcionaram conhecimento e experiências importantes, também surgiram indagações e questionamentos que poderiam ser mais bem detalhados.

Este trabalho não tem um caráter conclusivo devido às limitações que lhe foram impostas pelo número reduzido de cooperativas participantes. Novos estudos que analisem todos os ramos do cooperativismo, o uso de uma nova metodologia, a participação de todas as regiões do Rio Grande do Sul na pesquisa e novas abordagens sobre o tema, certamente servirão para enriquecer análises mais profundas sobre as características dos empreendedores de cooperativas.

REFERÊNCIAS

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Princípios Cooperativistas. Disponível em: <http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html> > Acesso em 28 de setembro de 2015.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, I. C. F. Atitude Empreendedora e Competência Social: uma análise com empreendedores individuais e sociais. 2012. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

BINOTTO, E. et al Mulheres gestoras: Caracterizando seu perfil em cooperativas agrícolas. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 01, n. 01, p. 23-33, 1º sem. 2014.

BISPO, C. S. et al. Empreendedorismo e inovação. Disponível em: www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf > Acesso em 30 de outubro de 2015.

BRANCO, M. M. C.; MORAIS, R. T. R. Conselho Fiscal no Processo da Governança em Cooperativa de Crédito: Estudo de caso na UNICRED (União Nacional das Cooperativas) e a singular UNICRED Manaus. Reflexão Cooperativista, Porto Alegre, n.2, p. 37-55, mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm > Acesso em 30 de outubro de 2015.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DAVID, D. E. H. Intraempreendedorismo Social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

DOLABELA, F. O Segredo de Luísa. 30. ed. ver. e atual. São Paulo. Cultura, 2006.

_____, F. Oficina do Empreendedor. A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

_____, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2005.

_____, J. C. A. Empreendedorismo para Visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILLION, L. J. Vision ET Relation: clefs du succès de l'entrepreneur. Montreal, Qc: l'Entrepreneur, 1991c.

_____, L. J. Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor. RAE, São Paulo, v. 33, n.6, p.50-61, Nov/Dez. 1993b.

_____, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. RAE, São Paulo, v. 34, n.2, p.05-28, Abr/Jun. 1999a.

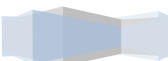
_____, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. RAE, São Paulo, v. 39, n.4, p.6-20, Out/Dez. 1999b.

_____, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. RAE Light, São Paulo, v.7, n.3, p.2-7, Jul/Set.2000.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil, relatório executivo, 2013.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-9-tipos-de-empresendedores-mais-comuns-no-brasil>: Acesso em: 28 de setembro de 2015.
- MARTINS, R. B. Metodologia científica. Curitiba: Juruá, 2010.
- McCLELLAND, D. C. The Achieving Society. New York,: Irvington Publishers, 1976.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – Evolução do Cooperativismo no Brasil: DENACOOP em ação – Brasília: MAPA, 2006.
- OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>. > Acesso em 31 de outubro de 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PINCHOT, G. Intrapreneuring. New York: Harper and Row, 1985.
- REFLEXÃO COOPERATIVISTA. Porto Alegre: SESCOOP/RS, n.2, março de 2014.
- SCHUMPETER, J. A. History of Economic Analysis. New York, Oxford University Press, 1954.
- VIANA, E. M. Cooperativa de trabalho educacional: história, princípios, governança e legalidade. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2013.
- YOUNG, L. H. B. Sociedades cooperativas: resumo prático. 8. ed. ver. e atual. Curitiba: Juruá, 2008.



SUCCESSÃO EMPREENDEDORA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

CASE STUDY ON ENTREPRENEURIAL SUCCESSION IN A FAMILY BUSINESS

Simone Bueno Camara, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
simonebuenocamara@gmail.com

Sinara Naszeniak, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
sinynaszeniak@hotmail.com

Luís Carlos Zucatto, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, luiszucatto@gmail.com

RESUMO

Definiu-se como objetivo deste estudo, analisar o processo sucessório em uma empresa familiar, aplicando-se a perspectiva da sucessão empreendedora proposta por Bayad & Barbot (2002), que se desdobra em quatro aspectos: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança. Estes aspectos foram definidos, *à priori*, como categorias analíticas na análise dos dados, que foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas e entrevista em profundidade com os gestores da empresa pesquisada. Nos resultados, observou-se o processo de sucessão empreendedora na empresa estudada, pois, ambos os sucessores começaram em atividades operacionais ainda enquanto crianças, inserindo-se na cultura da empresa familiar. Com o passar do tempo foram ganhando espaço e aceitabilidade, bem como, com o decorrer dos anos, formação e trabalho na empresa a credibilidade e legitimidade junto aos predecessores foi alcançada. Por estes fatores, atualmente a gestão está sob o comando destes sucessores.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; Processo Sucessório; Sucessão Empreendedora.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the succession process in a family business, applying the perspective of the entrepreneurial succession proposed by Bayad & Barbot (2002), which unfolds in four aspects: acceptability, credibility, legitimacy and leadership. These aspects were defined *a priori* as analytical categories in the data analysis, which were raised through semi-structured interviews and in-depth interviews with the managers of the company surveyed. In the results, the process of entrepreneurial succession was observed in the company studied, since both successors began in operational activities as children, inserting themselves into the culture of the family business. With the passage of time were gaining space and acceptability, as well as, over the years, training and work in the company the credibility and legitimacy with the predecessors was achieved. Due to these factors, management is currently under the control of these successors.

Keywords: Family Business, Succession Process; Entrepreneurial Succession.

1 INTRODUÇÃO

O processo sucessório em uma empresa familiar é um assunto de extrema importância, visto que dele dependerá o futuro dessa empresa, a qual pode ser caracterizada como o empreendimento cuja propriedade e gestão estão sob controle, de uma mesma família há, pelo menos duas gerações. Destaca-se, ainda, que para se caracterizar como empresa familiar também é necessário que a sucessão esteja ligada a fatores hereditários e os valores dessa empresa sejam diretamente ligados a família.

No que tange às nuances específicas deste tipo de organização, para Soares, Machado & Marocco (1997), em uma empresa familiar é possível identificar inúmeras vantagens tais como uma maior disponibilidade para o trabalho, confiança, tanto entre os membros da família envolvidos, quanto com os clientes. As empresas familiares estabelecem fortes relações de credibilidade e continuidade, a capacidade dos membros da família em contornar as dificuldades, o conhecimento que os mesmos têm sobre a história da empresa, a liberdade de opinião e expressão figuram entre os motivos do sucesso de uma empresa familiar.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% são empresas familiares. De acordo com a mesma fonte, os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa, a descapitalização da empresa pelos herdeiros em função de desfrutes pessoais, a falta de preparo profissional dos herdeiros e a falta de planejamento para médio e longo prazo, estão entre os pontos fracos das empresas familiares.

Na visão de Lodi (1986), se faz necessário entender as características das empresas familiares, uma vez que, tornam-se elemento importante para a sucessão, pois, o que pode originar

as dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e, a ausência de um código de relações. A pouca objetividade para avaliação da real contribuição dos parentes para a administração da empresa é um fator limitante, a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes.

Neste ponto entende-se a necessidade da profissionalização do gestor, uma vez que se percebe a probabilidade de um gestor ser membro da família. Portanto, a profissionalização dos membros familiares, e sua preparação acadêmica e psicológica para a provável sucessão do empreendimento, é de extrema importância. Para Brockhaus (2004), a sucessão é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, na medida em que influi sobre a sobrevivência da organização.

Borges (2009) ao estudar o processo sucessório em diferentes empresas familiares, tendo como lente de análise a perspectiva da sucessão empreendedora, concluiu que as ações intra-empreendedoras dos sucessores influenciam na sucessão à medida que contribuem para a continuidade da empresa familiar. Nesta mesma linha, Borges et al. (2015), na análise do processo sucessório de empresas familiares, concluem que ações empreendedoras dos predecessores em conjunto com os sucessores, em empresas familiares, permitem a atuação coletiva da família em busca da continuidade e crescimento dos seus negócios.

Já, Mamede, Melo & Pinto (2017), em estudo com objetivo semelhante ao de Borges (2009) e Borges et al. (2015), concluem que além de características empreendedoras e ser legitimado junto à empresa familiar, o sucessor precisa querer se envolver com os negócios da família.

O contexto da sucessão familiar, ainda, sugere que haja crise de herdeiros dispostos a suceder seus progenitores. Neste sentido, a revista Valor Econômico (2015), em artigo denominado “Crise exige herdeiros mais bem preparados para assumir o negócio” traz para o leitor uma ilustração real do que o título da matéria realmente quer exprimir. Claudio Mazzaferro é uma personificação de como deveriam ser os processos sucessórios nas empresas. O criador da empresa, Nello Mazzaferro, compreendeu a necessidade de preparar seus filhos para a continuidade da empresa, e de ensiná-los que somente ocupariam cargos caso tivessem capacidade e formação adequada para os mesmos, e não apenas pela hereditariedade. Claudio aprendeu a importância de atuar com base no que ele chama de “intransigência metodológica”. Segundo ele, isso significa estar ciente de que sua missão é buscar o cumprimento de estratégias definidas em conjunto pelo conselho de administração e o conselho de família.

Ainda, segundo a mesma revista “Casos de transição bem planejada deveriam ser a regra, mas ainda é comum ver empresas sendo pegadas de surpresa pela morte ou doença do fundador”, diz a consultora Cláudia Tondo, especializada em famílias empresárias e diretora do IBGC.

A partir do exposto, define-se como objetivo deste estudo investigar o processo sucessório em uma empresa familiar localizada em Palmeira das Missões. No desenvolvimento deste estudo, observa-se, após a Introdução, o Referencial Teórico, sucedido pelo Método do Estudo. Na sequência, são analisados, interpretados e discutidos os dados. Ao final, apresentam-se as Conclusões e a Bibliografia utilizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será abordado o referencial teórico, o qual dará sustentação à discussão dos resultados. Para tanto, apresentam-se as proposições de autores da área, procurando-se, ainda, discutir teoricamente como isto influi no trabalho a ser realizado.

2.1 GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

As definições de empresas familiares são diversas, porém todas abordam como principal determinante de uma empresa familiar a gestão por membros da família. Em conformidade com Vidigal (1996), as empresas familiares são frutos das capitania hereditárias, que eram passadas dos capitães para seus filhos primogênitos, e frutos também das imigrações estrangeiros que se instalaram no Brasil. Como consequência destes eventos, ocorre o surgimento, bem como o crescimento de novas empresas no Brasil com características familiares.

Já, para Bernhoeft (1989), empresa familiar é aquela que teve seu início com membros de uma ou mais famílias, ou mesmo aquela que mantém a administração do negócio sob o controle familiar. Por sua vez, Lodi (1986) conceitua como sendo aquela empresa que está sob o comando de uma mesma família há, pelo menos, duas gerações. Do mesmo modo, se caracteriza como empresa familiar aquela que possui um ou mais membros da família inseridos no controle gerencial, com a finalidade de reter parte significativa do capital da empresa, bem como manter membros no controle gerencial. (LANZANA & CONSTANZI, 1999)

Desse modo, as empresas familiares diferenciam-se entre si por meio das características estabelecidas em seu modelo de gestão, onde um dos aspectos que pode destacar sua

individualidade e impactar o desempenho é a cultura organizacional. Para Schein (1992), o termo cultura deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos, que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Nesse sentido, (Schein, 1992, p.9) afirma que:

A cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Neste contexto, para o desenvolvimento deste trabalho, conceitualmente, empresa familiar será abordada como aquela identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma relação recíproca entre a estratégia e a gestão da organização, e os interesses e objetivos da família empresária (DONNELLEY, 1964).

Entretanto, neste cenário, a sucessão é um componente central para a definição do conceito de empresas familiares, pois há necessidade da presença da família por pelo menos duas gerações na empresa, para que ela possa ser considerada familiar. Com isto, é necessário delimitar um processo claro e estratégico para a realização sucessória, aspectos que serão abordados na seção que segue.

2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares como constatado, estão sob dois pilares, a família e os negócios, cada qual com suas peculiaridades, normas e valores, tornando suas relações complexas. A empresa familiar, como qualquer outra organização, está sob influência do mercado e de mecanismos de governança.

Logo, outra questão discutida de extrema relevância no que concerne à gestão das empresas familiares é a sucessão. Ligada ao fator hereditário, sendo os valores instituídos nos negócios vinculados ao papel do fundador, que em algum momento da gestão, por vontade própria ou não, passará a gestão para um membro da família.

Entretanto, o processo sucessório encontra-se num complexo de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, a transmissão da propriedade, proteção dos descendentes diretos, conservação do poder pelos membros, bem como a segurança financeira dos fundadores (LEITE, 2002). Nesta perspectiva, a sucessão é identificada como sendo o período em que mais ocorrem discrepâncias de interesses por parte dos futuros sucessores, ocasionado a fragilidade do negócio familiar, demonstrando a complexidade das relações nas empresas familiares. (LANK, 2001).

Neste contexto, o planejamento da sucessão é um dos pressupostos mais importantes para o sucesso de uma empresa familiar, pois planejar com antecedência faz com que o processo de transição não seja um período problemático, uma vez que as mudanças de gestão são inevitáveis. Nesta perspectiva, Rodrigues (2000, p. 299 – 312), comenta que:

A solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual a sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá então um plano de preparação do potencial do sucessor.

Para Sharma (2006) o processo de sucessão envolve o desejo de sobrevivência da empresa, a busca pela manutenção da organização sob o controle da família e a possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto familiar.

Brockhaus (2004) destaca que a sucessão é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, na medida em que pode condicionar a sobrevivência da organização: de um lado, esse processo pode impulsionar o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e novos direcionamentos estratégicos (TILLMANN & GRZYBOVSKI, 2005); por outro, pode determinar a falência da empresa familiar, a partir do surgimento de conflitos inerentes à dinâmica entre família e empresa (HAVEMAN & KHAIRE, 2004).

Portanto, a sobrevivência da empresa familiar bem como seus valores institucionais passa também pelo processo sucessório. A decisão do sucessor é um momento crucial para as empresas familiares, pois neste momento as relações afetivas e os conflitos podem se tornar mais explícitos.

Desta forma, Lodi (1998) esclarece que, a transmissão de poder, no processo de sucessão, geralmente é conduzida em um período de 3 a 5 anos, o qual é desenvolvido ao longo de uma geração no sentido de que o pai dispõe sobre a educação dos filhos, bem como sobre a harmonia

familiar. Neste sentido, o sucesso do processo sucessório está sob a maneira como o pai preparou a família para o controle dos negócios perante o poder.

2.3 SUCESSÃO EMPREENDEDORA

Bayad & Barbot (2002) descrevem a sucessão como um processo de transmissão gerencial e patrimonial. Desta forma, o processo sucessório não apresenta uma trajetória linear ou sequencial, mas sim um processo dinâmico, construído por meio da relação dialética, a qual possui três vertentes: a empresa, o fundador e o sucessor. A Figura 1 demonstra essa relação.

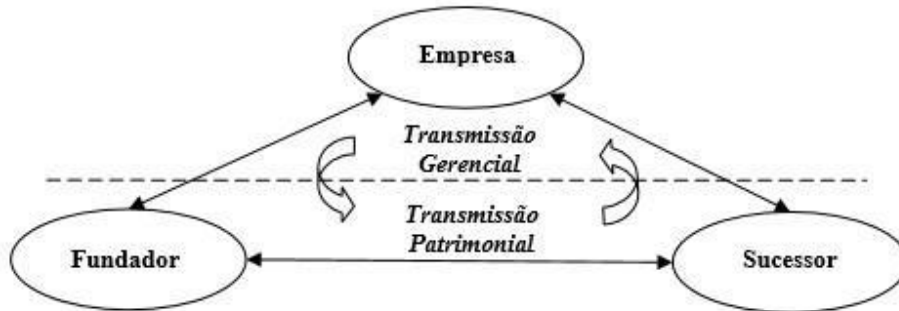


FIGURA 1: Modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares. Fonte: Bayad & Barbot (2002)

O processo de transmissão gerencial começa a ocorrer quando o sucessor ingressa na empresa. Contudo, o sucessor deve ter algumas características essenciais para obter aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para, então, ser reconhecido como uma boa liderança (BAYAD & BARBOT, 2002).

À vista disso, a legitimidade é um processo que envolve a formação do sucessor, suas experiências, muitas destas adquiridas no âmbito familiar, as quais podem influenciar na cultura organizacional. Por sua vez, a delegação de responsabilidades é um momento estratégico para observar suas habilidades, além disso é um incentivo ao sucessor a participar da expansão dos negócios da empresa, contribuindo para que este obtenha credibilidade (BORGES, 2009)

Por conseguinte, como Borges (2009) elucida em seu trabalho, a aceitabilidade, bem como a credibilidade são fatores que, juntos, levam o sucessor a obter a legitimidade, pois no momento que este assume responsabilidades e começa a tomar decisões importantes para o crescimento da empresa, assume posturas de autonomia e confiança em si mesmo e nos demais envolvidos, levando-o a alcançar posição de poder.

Desta maneira, no momento que o sucessor começa a participar e interagir com os negócios e tomadas de decisões da empresa, demonstrando seu interesse pela continuação da empresa familiar, torna-se um sucessor em potencial. Com isto, é possível verificar a construção de liderança do sucessor. (BAYAD & BARBOT, 2002).

Com estes fatores definidos, a sucessão resultará na continuidade dos valores antes estabelecidos pelo fundador, bem como no crescimento empresarial. Pode-se observar estas características no Quadro 1, sobre a sucessão empreendedora.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Elementos	Sucessão
Aceitabilidade	Envolve as experiências do sucessor no âmbito de sua família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação, bem como experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador, levando o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar. (BAYAD & BARBOT, 2002).
Credibilidade	Envolve a delegação de responsabilidades para os sucessores e o reconhecimento das competências (técnicas ou relacionadas) dos sucessores, que podem ser valorizadas a partir de suas experiências individuais (BAYAD & BARBOT, 2002).
Legitimidade	A legitimidade é construída a partir do momento em que os sucessores alcançam uma posição de poder, a confiar em si mesmos e ter a confiança dos demais membros envolvidos na empresa ((BAYAD & BARBOT, 2002).
Liderança	Envolve a perspectiva da autonomia, em que o sucessor começa a participar gradativamente das atividades gerenciais, bem como a aprender o funcionamento da organização sob uma perspectiva estratégica, garantindo a manutenção futura da empresa familiar e o legado das antigas gerações (BAYAD & BARBOT, 2002).

QUADRO 1: Elementos da construção empreendedora. Fonte: Bayad & Barbot (2002).

Portanto, como demonstrado no Quadro 1, e enfatizado por Borges (2009), os elementos que compõem o processo de sucessão empreendedora estão em uma mesma perspectiva, os quais, juntos, assumem a condição de construção da sucessão ao longo das diferentes gerações. Ainda, a sucessão é um processo socialmente construído a partir das relações existente entre predecessores e sucessores no ambiente empresarial. (BORGES & LIMA, 2009)

Assim, esses elementos influem na inserção do sucessor na empresa familiar com um contato próximo do predecessor. Esta relação é fundamental para o esclarecimento dos objetivos do fundador com relação ao sucessor e o do sucessor com relação aos negócios da empresa. De tal modo, as características culturais, bem como os valores instituídos anteriormente pelo fundador, têm a possibilidade de conservar-se na empresa por consequência destas experiências trocadas entre predecessor e sucessor. Essas quatro fases da sucessão empreendedora serão utilizadas como categorias de análise neste estudo.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Esta seção explicita o método utilizado no desenvolvimento deste artigo. O método utilizado foi o estudo de caso, sendo a técnica de coleta de dados utilizada a entrevista semiestruturada, com orientação fenomenológica. A partir disto, se deu o desenvolvimento da técnica de análise de dados.

3.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi escolhido, pois, este enquadra-se como um estudo utilizado frequentemente em estudos organizacionais. O estudo de caso refere-se que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação (YIN, 2005; GIL, 2009). Este método é adequado em estudos que buscam indagar o “como” e o “porquê” de certas situações ou eventos, bem como, investigar fenômenos e contextos que não estão definitivamente claros. (YIN, 2005).

Assim, com o estudo de caso será possível relatar os acontecimentos que ocorreram, as situações e proporcionar maior conhecimento sobre o fenômeno estudado e como é uma pesquisa flexível, todos os fatores que surgem poderão ser analisados no resultado final.

No fato da sucessão familiar, o estudo de caso, permite ao pesquisador expor e levantar a realidade de uma empresa através de suas próprias análises, além de oferecer uma visão geral da empresa e da família para analisar o quanto essa relação entre ambas evolui ao longo dos anos.

Desta forma, como explica Yin (2005) os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos, sendo que, neste estudo será trabalhado com uma única empresa, a qual foi escolhida a *priori* pelos anos de existência e por sua atuação junto ao comércio da cidade de Palmeira das Missões. Outro fator relevante para a efetiva escolha, foi o processo de gestão sucessória, a qual encontra-se na segunda geração.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, a qual, como Triviños (1987) explica, é uma entrevista que possui características de ter questionamentos básicos, os quais são apoiados em teorias e hipóteses relacionados ao tema da pesquisa. Também na entrevista semiestruturada, segundo este mesmo autor, faz diferenciação no tipo de abordagem teórica, que é a fenomenológica ou estrutural. No caso do trabalho, será usada apenas a fenomenológica.

A entrevista semiestruturada de vertente fenomenológica é exposta por Triviños (1987), como sendo a que busca atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenômenos estudados, sendo neste caso, as perguntas de grande importância para a descoberta dos comportamentos das pessoas com relação a certas situações/ocasiões que levaram a situação atual.

A partir disto, foi elaborado um roteiro com a finalidade de obter informações com relação aos fatores históricos, surgimento da empresa familiar, evolução e crescimento desta, como ocorreu o processo de sucessão, a interação entre o predecessor e sucessores, buscando compreender as relações existentes nesta empresa familiar e procurando conhecer a história da empresa.

A primeira parte relacionada a este roteiro, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com o predecessor da empresa familiar, a qual foi gravada. Com base nesta entrevista, foi detectada a presença da sucessão empreendedora, por isso, foram realizadas outras entrevistas com os membros sucessores presente na empresa, como demonstrado no Quadro 2. Com relação a isso, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, a fim de obter maior clareza e riqueza de informações.

Entrevistados	Denominação
Predecessor	P1
Sucessor 1	S1
Sucessor 2	S2

QUADRO 2: Caracterização dos entrevistados. Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O roteiro para as entrevistas baseou-se nos elementos da Sucessão Empreendedora (BAYAD & BARBOT, 2002). Entretanto, procurou-se dar um enfoque na perspectiva histórica, com temas abrangentes, relacionados evolução e crescimento da empresa familiar, bem como sua permanência e estratégia competitiva no mercado.

Por outro lado, as entrevistas também tiveram enfoque estratégico, como o processo de sucessão, a interação que ocorreu e ocorre entre os membros de diferentes gerações dentro da empresa, práticas de gestão e as inovações e ideias que os sucessores trouxeram/trazem ao longo do processo de sucessão, bem como se dá o reconhecimento de liderança por parte dos outros membros da empresa familiar.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Com os dados coletados, procedeu-se à análise, observando-se a orientação de Bardin (2011) para operacionalizar a Análise de Conteúdo, com categorias analíticas definidas *a priori* com base na perspectiva da Sucessão Empreendedora, como proposto por Bayad & Barbot (2002). Assim, definiu-se como categorias analíticas os elementos dispostos no Quadro 1: Aceitabilidade, Credibilidade, Legitimidade e Liderança.

Destaca-se que por meio desta ferramenta de análise de dados, observando-se a proposição de Bardin (2011), o pesquisador busca compreender as informações, modelos ou mesmo estruturas subjacentes a fragmentos das mensagens. “É a possibilidade de acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos no texto analisado, ou mesmo análise das representações sociais sobre determinado objeto” (OLIVEIRA, 2008 p.570).

Com esta orientação metodológica, foi possível averiguar o processo de sucessão empreendedora e a importância de uma sucessão estratégica, onde os predecessores e sucessores trabalham conjuntamente em prol de manter a empresa familiar competitiva no mercado ao longo do decurso de gerações. Ainda, se pode visualizar a partir de um estudo de caso como se dá a transição sucessória.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, e em seus desdobramentos, apresentam-se os resultados, assim como se procura discuti-los com base no Referencial Teórico que sustenta o estudo. Primeiramente, relata-se a história da empresa, como surgiu e se desenvolveu e, a partir destes fatos, como ocorreu a gestão e os aspectos relacionados à sucessão.

4.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA

A empresa em estudo, teve seu início nos anos de 1974, quando os predecessores acompanhados de outros dois membros da família estruturaram um mercado. Seis anos mais tarde, em 1980, essa sociedade se desfez, tornando cada membro, dono do seu próprio empreendimento. Com isto, o predecessor alocou-se no endereço que permanece até os dias atuais.

A expansão da empresa começou nos anos de inflação, quando, era necessário atualizar os preços diariamente. Com isto, segundo o sucessor -S1, a família que no momento era composta por

um casal com dois filhos pequenos, não tinha capacidade para suprir as atualizações constantes, precisando contratar colaboradores.

Segundo informações coletadas na entrevista com o predecessor- P1, nesta época foi a que mais se lucrava no ramo de alimentos, pois estes tinham estoques, que muitas vezes compravam por preços muito abaixo do valor vendido no dia seguinte, por consequência da volatilidade da inflação. Com isto, a empresa familiar começou a expandir-se. Atualmente possui 65 colaboradores, dentre estes, quatro são membros da família. Portanto, a inserção dos filhos foi ocorrendo de forma gradativa ao tempo que iam crescendo, os quais atualmente estão na gestão da empresa.

Com a entrada dos filhos no negócio da família, começou a ocorrer o processo de sucessão, pois ambos buscaram qualificar-se nas áreas que a empresa precisaria futuramente. A entrada dos possíveis sucessores, ocorreu de forma gradativa como mencionado anteriormente, com a delegação de atividades operacionais junto aos outros colaboradores, obtendo desta maneira a legitimidade. (BAYAD & BARBOT, 2002)

Ao passar do tempo, formalização da profissionalização e tomada de decisões junto fundador da empresa, os filhos começam a desenvolver a liderança e conseqüentemente a sucessão empreendedora, pois, após a gestão começar a ser gerida pelos membros sucessores, outros investimentos e inovações foram implementados na empresa.

Portanto, a sucessão teve seu início com a entrada dos filhos no negócio, primeiramente de forma a ajudar os pais nas atividades da empresa, como consequência, compartilham as experiências e reforça-se a cultura da família na empresa, isto é, a aceitabilidade.

Desta forma, as experiências e aprendizado adquiridos, torna-os capazes de assumir responsabilidades, obtendo a credibilidade. Com estas duas características, contribui-se para a legitimidade dos sucessores na empresa, gerando confiança para a tomada de decisão e ocupação de cargos de poder. A partir desta confiança, os sucessores começam a adquirir autonomia em relação às tomadas de decisões, a traçar estratégias, desenvolvendo a liderança. Com base nisto, analisar o processo sucessório empreendedor em cada uma das suas fases na empresa será importante para delimitar como desenvolveu-se a sucessão e as características deste processo na empresa em destaque.

4.2 EVIDÊNCIAS DA SUCESSÃO EMPREENDEDORA

O fenômeno da sucessão empreendedora, como propõem Bayad & Barbot (2002) tem seu *start* com o ingresso dos sucessores na empresa. Contudo, o sucessor também deve dispor de capacidades gerenciais, bem como atitudes empreendedoras, capazes de conseguir dar continuidade às atividades empresariais. Outro aspecto essencial para a sucessão empreendedora está no processo de aprendizagem e desenvolvimento das capacidades dos sucessores desde a infância, junto a empresa e os predecessores.

Este fenômeno encontra-se na empresa em estudo, pois, desde cedo os sucessores sempre estiveram ao lado do predecessor na empresa. Como consequência, estes foram estruturando-se na empresa como algo que faz parte da família, adquirindo experiências e observando a forma de tomada de decisão do predecessor:

Nós criamos a vida inteira aqui. Fomos “pra fora” para estudar, tanto eu como minha irmã, e as experiências foram adquiridas com as vivências, escolhemos áreas diferentes, e ver o pai e a mãe trabalhando, isso acabou dando vontade de seguir no ramo. (SUCESSOR S1)

Neste sentido, a aceitabilidade, que na visão de Bayad & Barbot (2002) se caracteriza pelas experiências do sucessor na sua infância e por aquelas experiências adquiridas na empresa, de acordo com os sucessores S1 e S2, foi um processo natural, pois, aos poucos ambos os sucessores foram inserindo-se nas atividades operacionais e gerenciais da empresa, acompanhados dos predecessores, como enfatizado em suas falas:

Sempre foi o pai que fez a parte administrativa e a mãe ajudava [...]. Quando minha irmã foi ficando mais velha, também foi entrando no negócio. A parte de pagamentos é minha irmã que faz, pois é formada em Contabilidade, justamente para ajudar na parte contábil (SUCESSOR S2). Desde os 7 anos eu estava com o pai e a mãe na empresa. Com 13 anos, comecei a cuidar do caixa, repor, enfim um pouco de tudo [...] (SUCESSOR S1)

Com isto, os sucessores possuíram a oportunidade de conhecer a funcionalidade da empresa, compartilhando da sua cultura, além de estarem aprendendo com os pais a gestão da empresa. Conforme Sucessor S1 relata, um dos fatores importantes na gestão é o compartilhamento de responsabilidades, ocorrendo desta maneira um conhecimento maior da parte de todos. Desta

maneira, também foi obtendo um processo de credibilidade ao momento que foram auferindo responsabilidades, bem como descobrindo suas habilidades dentro da empresa:

[...] a gente mesmo foi se moldando e como a empresa estava crescendo nesse período, nós fomos nos organizando e se responsabilizando. Como sempre estivemos dentro da empresa, foi algo bem natural, minha irmã começou na parte financeira; eu ajudava fazer as compras, abastecer o mercado, devagarinho, fomos tomando novos lugares, sem o pai e mãe perceberem. (SUCESSOR S2).

Estes fatores relacionados a aceitabilidade e credibilidade, juntos evidenciam a criação da legitimidade (BORGES, 2009). Baseado nisto, a delimitação de responsabilidades e inserção gradativa na empresa, mostra-se uma estratégia eficaz na descoberta de habilidades, as quais são importantes no processo sucessório, pois, certifica o interesse na continuação do sucessor nos negócios da família (BAYAD & BARBOT, 2002). Como fala os sucessores, este processo mostrou realmente que queriam continuar com os negócios:

[...] Tive experiências em outras empresas e não exerci o cargo, “pra” vim cuidar mesmo da empresa. [...] Também aproveitei a presença dos pais, para vim aprendendo com eles. Atualmente eles estão presentes, mas a parte de tomada de decisão fica com nós (SUCESSOR S2).

[...] foi muito importante a experiência dentro da empresa desde cedo com o pai e a mãe, porque hoje eu sei um pouco de tudo. Quando não estou fazendo a parte financeira eu vou para o caixa, enfim, se precisar faço um pouco de tudo[...] (SUCESSOR S1)

Com base nas falas desses entrevistados, pode-se inferir, a partir das perspectivas de Bayad & Barbot (2002) Borges (2009) e Borges & Lima (2009), que na empresa estudada, o processo sucessório empreendedor é uma construção dialética construída entre predecessores e sucessores ao longo do tempo. Ainda, é possível constatar que ambos os sucessores foram construindo sua gestão aos poucos, desde a inserção gradativa até o momento de formação, escolhida conforme a necessidade da empresa familiar e suas habilidades, obtendo a sucessão profissionalizada.

Ademais, a liderança como propõem Bayad & Barbot (2002), é o resultado de todas as outras construções anteriores, como a aceitabilidade, credibilidade e legitimidade. É o momento em que os sucessores obtêm plena autonomia para trabalhar a frente da gestão da empresa, como vimos, cada um em setores diferentes. Na empresa em estudo, se destaca o amadurecimento da ideia de liderança/gestão por parte dos sucessores, como se identifica em suas falas:

[...] se deu através da idade do pai e da mãe, com uma idade mais avançada, mais de 70 anos os dois, houve uma necessidade e uma preocupação de que se quiséssemos ficar no negócio e tocá-lo a frente, enquanto eles estão vivos, aprender a “lidar”, isso acelerou o processo de aprendizagem[...] (SUCESSOR S2).

[...] Acho que o momento que mais sentimos a necessidade de gerir a empresa, foi quando o pai precisou fazer uma cirurgia. Neste momento, eu vi que precisava acompanhar e estar perto, porque eles estavam precisando de mim[...] (SUCESSOR S1)

Outro aspecto relevante, que demonstra o grau de comprometimento dos sucessores com o negócio, é ressaltado quando se abordam as responsabilidades assumidas, antes e durante o processo de sucessão. Neste sentido, o Sucessor S1 comenta:

Antes a gente estudava e tudo mais, se dava “pra” fazer, fazia. No momento que vamos crescendo, aumentando as responsabilidades, o comprometimento também aumentou. Hoje, eu penso muito quando tenho que sair, geralmente deixo tudo organizado e programo os dias que não tem tanta coisa para fazer (SUCESSOR S1).

Percebe-se, pela fala do Entrevistado S1 que, na empresa estudada, o processo de sucessão se alinha à perspectiva da sucessão empreendedora. Neste sentido, destaca-se um ponto importante, que é o trabalho do sucessor S1 junto com o predecessor, pois este se inseriu no ambiente da empresa, acompanhando a gestão, sendo que todas as informações de gestão são compartilhadas com os demais membros. Contudo, atualmente os predecessores não interferem nas tomadas de decisões. Isto remete à relação de confiança que foi construída entre os envolvidos. Este aspecto sugere que essa relação se materializou em razão dos objetivos de continuação e crescimento da empresa serem convergentes, tanto para predecessor, como sucessor, o que se reforça nesta fala de um entrevistado:

26 e 27 de outubro de 2017

Como já fizemos 43 anos de empresa[...] queremos que isso continue por vários anos, a nossa intenção é crescer cada vez mais. Temos projetos para fazer no futuro, tudo depende da economia, esses fatores que são fora só do querer. Mas, não temos intenção de vender ou parar[...]. (SUCESSOR S2).

Pode-se observar o processo de sucessão empreendedora na empresa estudada, pois, ambos os sucessores começaram em atividades operacionais ainda pequenos, inserindo-se na cultura da empresa familiar e, com o passar do tempo, foram ganhando espaço e aceitabilidade. No decorrer dos anos, houve o processo de formação de cada um dos sucessores e o trabalho na empresa, o que paulatinamente proporcionou credibilidade e legitimidade.

Desta forma, corroborando com Lodi (1998) e Bayad & Barbot (2002), identifica-se na empresa que o processo de transmissão de poder, no processo de sucessão foi desenvolvido ao longo de uma geração pelo pai, inserindo os sucessores gradativamente nos negócios e processos de decisões na empresa, tornando os sucessores potenciais líderes.

5 CONCLUSÃO

Com a elaboração deste estudo, o qual teve como objetivo central investigar o processo sucessório em uma empresa familiar, pode-se aferir que a empresa familiar como estrutura complexa, e ao mesmo tempo com características próprias de cada família, se souberem encarar os momentos críticos, e serem bem-sucedidos com os fatores aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança, a empresa familiar provavelmente terá um futuro promissor, como ocorreu com a empresa estudada.

Através da inserção dos filhos na empresa, deu-se o início do processo de sucessão, através da ajuda para com os pais e a cultura da família criaram laços de aceitabilidade, suas experiências e aprendizados, torna-os capazes de assumir responsabilidades, obtendo a credibilidade, por fim, através da confiança, os sucessores começam a adquirir autonomia em relação às tomadas de decisões, desenvolvendo a liderança.

Desta forma, no que concerne à sucessão, destacou-se a importância de realizar um planejamento, no tempo apropriado, levando em consideração possíveis conflitos e, muito essencial, a escolha de um profissional capacitado, o qual tenha interesse pela gestão da empresa.

Neste caso, no ambiente familiar em destaque, constata-se a separação entre os interesses da família com os interesses da empresa, embora assuntos da empresa serem levadas para casa, pelo fato de todos morarem juntos, este desafio ressalta a importância de conduzir tudo com foco, equilíbrio e paciência. O diálogo em empresas familiares é a base para eliminar os problemas justamente nos processos de transformações, é o diálogo acompanhado de ações estruturadas que possibilita tomada de decisões mais seguras.

A empresa estudada não apresenta dificuldades em definir onde quer chegar, a intenção é crescer cada vez mais, possuem projetos para fazer no futuro, e não apresentam intenção de vender ou parar, os sucessores aparentam estar tranquilos com o novo compromisso e dispostos a dar o melhor de si na sequência da gestão da empresa que já está no mercado há 43 anos.

Por fim, observou-se o processo de sucessão empreendedora na empresa estudada, evidenciando que ações intraempreendedoras de sucessores quando são feitas de forma bem estruturada, podem contribuir de modo expressivo para o aperfeiçoamento e sobrevivência futura da empresa familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L.(2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BAYAD, M. & BARBOT, M.C. Proposition d' un modele de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: *Congrés International Francophone em Entrepreneuriat et Pme, AIREPME*, 6., 2002, Montréal. Anais... Montreal: AIREPME, 2002. CD-ROM.
- BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BROCKHAUS, R. *Family business successions: suggestions for future research*. Family Business Review, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004
- BORGES, A. F. *A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso*. 139f. (Dissertação. Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras. Lavras. MG. 2009.
- BORGES, A. F. & LIMA, J. B.. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. In: *II Coloquio 3E2P - Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte*, 2009, Curitiba.
- BORGES, A. F. & LIMA, J. B. A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. In: *Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10553>.

BORGES, A. F.; et al. *Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multicaso no setor supermercadista*. Revista de Administração da UNIMEP, V.13, n.3, p. 230-252, Set-Dez, 2015.

DONNELLEY, R. G. *The family business*. Harvard Business Review, v. 42, n. 4, p. 94-105, 1964.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

HAVEMAN, H. A. & KHAIRE, M. V. *Survival beyond succession?: the contingent impact of founder succession on organizational failure*. Journal of Business Venturing, Saint Louis, v. 19, n. 3, p. 437-463, may. 2004.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S. & MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. P.130-135.

LANZANA, A. & COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. (Org.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D. & TEDESCO, J. C (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3 Ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p 167-198.

LODI, J. B. *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J.B. *A empresa familiar*. 5 Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, C. A. S.; MELO, M. C. O. & PINTO, R. A. *A visão empreendedora e o processo de sucessão em empresa familiar*. Revista Perspectivas Contemporâneas, V. 12, n. 1, p. 169-187, Jan./Abr. 2017.

OLIVEIRA, D.C., *Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização*. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/ dez; 16(4):569-76.

OLABUENAGA, J.I. R. & ISPIZUA, M.A. *La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989

RODRIGUES, L.C *Sucessão Empresarial; processo sucessório em empresa familiar*, Anais do I EGEPE , p 299 – 312, 2000.

SOARES, J.; MACHADO, A. C. & MAROCCO, B. *Gestão em família. Pequenas Empresas: Grandes Negócios*. Rio de Janeiro. Dezembro/1997.

SEBRAE (2005). *No Brasil, 90% das empresas são familiares*. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410>, acesso em: 20 Abr.2017.

SEBRAE (2016). *As características de negócios familiares*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negociosfamiliares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em: 20 Abr.2017.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: POUTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X. & KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: E.Elgar, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TILLMANN, C. & GRZYBOVSKI, D. *Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária*. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 4561, jan/mar. 2005.

VALOR ECONÔMICO. *Crise exige herdeiros mais bem preparados para assumir o negócio*. Disponível em: < <http://www2.valor.com.br/carreira/4107658/crise-exige-herdeiros-maisbem-preparados-para-assumir-negocio>>, acesso em 20.Abr.2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.