

## A PREPARAÇÃO PARA O PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL

Alessandra Stefanello<sup>1</sup>  
Juliana Andréia Rüdell Boligon<sup>2</sup>  
Bruna Felin Cerezer<sup>3</sup>  
Flaviani Souto Bolzan Medeiros<sup>4</sup>

### Resumo

Parte-se do entendimento de que a cooperação é construída na ação de todos para alcançar os benefícios organizacionais e individuais e, considerando o atual contexto de mercado, o cooperativismo tem se fortificado como forma de união entre os cooperados. Todavia, o processo sucessório nesse tipo de organização também requer planejamento para que não comprometa a continuidade da organização. Sendo assim, este artigo tem como propósito identificar a percepção dos gestores (diretores e gerentes) e associados de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul em relação à preparação do seu processo sucessório. Para isso, adotou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa segundo a natureza dos dados, do tipo descritiva quanto aos objetivos, utilizando um estudo de caso como

---

*Recebimento: 12/5/2015 - Aceite: 4/1/2016*

<sup>1</sup> Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano. E-mail: alesandrastefanello@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria e Professora e Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail: julianaboligon@unifra.br

<sup>3</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: brunacerezer@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: flaviani.13@gmail.com

procedimento de coleta das informações. Os resultados obtidos mostram que, em relação à troca de presidente da Cooperativa, as opiniões estão divididas, mas a maioria percebe que é necessário que isso ocorra em razão da idade do atual presidente e da saúde do mesmo. Porém, consideram que não será uma tarefa fácil escolher um sucessor para assumir o comando da organização. Constatou-se também que há uma preocupação acerca do planejamento desse processo na Cooperativa, tendo em vista que será um momento delicado para a organização, o que necessita de uma atenção especial e o devido planejamento com a elaboração de um plano de sucessão.

**Palavras-chave:** Planejamento da sucessão; Cooperativa agrícola; Percepção dos associados; Percepção dos colaboradores

## **PREPARATION FOR SUCCESSION PROCESS ON A AGRICULTURAL COOPERATIVE OF RIO GRANDE DO SUL**

### **Abstract**

This is on the understanding that cooperation is built into the action of all to achieve organizational and personal benefits, and considering the current market environment, the cooperative has been strengthened as a means of unity among the members. However, the succession process in this type of organization also requires planning so that does not compromise the continuity of the organization. Thus, this article aims to identify the perception of managers (directors and managers) and associates of an agricultural cooperative of Rio Grande do Sul in relation to the preparation of his succession process. For this, we adopted a qualitative and quantitative research according to the nature of the data, the descriptive about the objectives, using a case study as collection of information procedure. The results obtained show that, in relation to the exchange of president of the Cooperative, the opinions are divided, but the majority realizes that it is necessary for this to occur because of the age of the current president and the health of it. However, consider that will not be an easy task to choose a successor to take over the command of the organization. It was also found that there is a concern about the planning of this process in the Cooperative in order to be a delicate moment for the

organization which needs special attention and proper planning with the development of a succession plan.

**Keywords:** Succession planning; Agricultural cooperative; Perception of associated; Perception of employees

## Introdução

No contexto do mercado atual, o cooperativismo tem se fortificado como forma de união entre os cooperados para auxiliá-los nas atividades agrícolas, pecuárias, de mineração, extrativista, entre outras. Chang *et al.* (2010) consideram a cooperação um processo de ação coletiva iniciada por um grupo de pessoas que buscam um objetivo comum, podendo ser com finalidade lucrativa ou filantrópica. Dessa forma, para os autores, em uma rede cooperativa, os atores são capazes de alcançar metas e ações que eles não poderiam atingir por conta própria sem essa construção coletiva.

Para Antonialli (2000, p. 136), as cooperativas assumem, devido aos seus princípios doutrinários, “a dupla função de associação, enquanto reunião de pessoas, e de empresa, enquanto reunião de capital. Já os cooperados assumem o duplo papel de dono e também de usuário do empreendimento”. Diante dessas características peculiares das cooperativas, na grande parte das mesmas ocorre o processo de autogestão, pois são geridas pelos próprios cooperados. Nas cooperativas, os associados elegem os representantes responsáveis pela condução da organização tomando decisões pela maioria. Desse modo, aos gestores das cooperativas são atribuídas inúmeras responsabilidades, dentre elas, o planejamento da sucessão de forma a viabilizar a sustentabilidade das mesmas.

Sob esse enfoque, percebe-se que a cooperação é construída na ação de todos para alcançar os benefícios organizacionais e individuais. A manutenção de estilos cooperativos é importante em uma cooperativa para a garantia de sua sobrevivência e sucesso, em que o processo de sucessão também representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa (OLIVEIRA, 2010).

No entendimento de Ricca (2007), o processo de sucessão nas organizações é um momento arriscado e pode ser um período confuso e complexo na vida de um acionista, em termos financeiros e emocionais. Durante esse processo, as empresas têm um risco de sobrevivência muito alto, inclusive, muitas acabam sendo vendidas e/ou fechadas.

Conforme Oliveira (2012), o sucessor precisa ser capaz, pelas suas características individuais, de aprender as necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, bem como de demonstrá-las de forma válida e eficiente e, assim, obter o comprometimento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários para o alcance dos objetivos e metas da cooperativa.

Um dos fatores que também pode impactar na sucessão é a aceitação dos colaboradores, pois a colaboração destes é de grande valia para o sucessor pela confiança adquirida, lealdade à empresa e

conhecimento dos negócios. A empresa bem-sucedida e lucrativa mostra aos associados e colaboradores oportunidades de investimento e lucratividade.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar a percepção dos gestores (diretores e gerentes) e associados de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul em relação à preparação do seu processo sucessório. A realização deste estudo justifica-se pelo fato de que o processo sucessório é um ponto que precisa ser tratado com muito cuidado para a devida continuidade das organizações. Para isso, é necessário considerar todos os elementos envolvidos.

No caso da Cooperativa analisada, o presidente está no comando da entidade há trinta e oito anos. Desse modo, o processo de sucessão requer ações planejadas sendo extremamente importante conhecer quais são as etapas deste processo, como também as características de cada uma dessas etapas além da percepção dos associados e dos próprios colaboradores da Cooperativa.

Portanto, o processo de sucessão é tratado como um assunto de grande relevância para o quadro de associados e colaboradores, bem como para o contexto mercadológico das cooperativas. Considera-se relevante ainda pela questão de que na área acadêmica há inúmeros trabalhos que dão ênfase ao cooperativismo, porém, poucos discutem, especificamente, a questão do processo sucessório nas cooperativas.

O artigo encontra-se estruturado em cinco capítulos: imediatamente após a introdução, segue exposto no segundo capítulo o referencial teórico que embasou o presente estudo, contemplando itens como o planejamento do processo sucessório e os tipos e planos de sucessão e, ainda, uma breve discussão acerca do cooperativismo. O terceiro capítulo remete à metodologia adotada com as respectivas classificações e métodos utilizados. Em seguida, no quarto capítulo constam a análise e discussão dos resultados subdividida em três tópicos, a saber: caracterização da cooperativa analisada, percepção dos associados sobre processo sucessório da cooperativa, percepção dos colaboradores sobre processo sucessório da cooperativa. O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais a partir do trabalho realizado com sugestões de novas pesquisas a respeito do tema abordado.

## Referencial Teórico

### O Planejamento do Processo Sucessório e seus Tipos

Jesus, Machado e Jesus (2009) entendem que a escolha do futuro sucessor é uma fase bastante difícil, por isso, o quanto antes for procedida maior flexibilidade na transição, assim, o sucedido deve planejar a sucessão

iniciando muito tempo antes da troca de comando. Por isso, no entendimento de Costa e Luz (2003), o processo sucessório é uma etapa que deve ser bem planejada, pois está vinculado à sobrevivência e à continuidade das empresas.

Sob esse enfoque, Dalla Costa (2010) corrobora que o planejamento do processo sucessório é um momento muito importante na vida da empresa, devendo ser muito bem planejado e elaborado para não comprometer a sobrevivência da mesma. Isso porque, durante este período, as empresas correm alto risco de sobrevivência, sendo a falta de planejamento e a má condução deste processo os principais responsáveis. Entretanto, quando bem planejado e implementado, pode-se transformar em uma vantagem competitiva (LEMOS, 2003).

Contudo, Oliveira Jr. (2009) afirma que são poucos os gestores que dedicam atenção ao planejamento de sua sucessão. Isso acaba por gerar conflitos futuros que, quando existem, podem ser resolvidos de forma diferente, sendo assim de grande valia a conscientização do planejamento e a organização do processo sucessório, podendo, dessa forma, reduzir os custos deste processo. Portanto, percebe-se o quanto é necessário que haja um planejamento para a sucessão. Sendo assim, Leone (2005) mostra que o sucessor deve se preparar para o cargo e o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando a organização sobre detalhes do andamento para a escolha do sucessor.

Conforme Ricca (2007), o planejamento é o preparo da ação, elaborar um plano pensando no que vai ser feito, assim, o planejamento de sucessão deve conter elementos como: objetivos, meios, procedimentos, responsabilidades para alcançar o que se deseja e obter sucesso nesta transição. Além disso, no processo sucessório, podem ser identificados dois tipos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Segundo Oliveira (2010), a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas a sucessão profissional está tendo significativa evolução nas referidas empresas. Esses dois tipos de sucessão apresentam vantagens e desvantagens, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1: Vantagens e desvantagens dos tipos de sucessão**

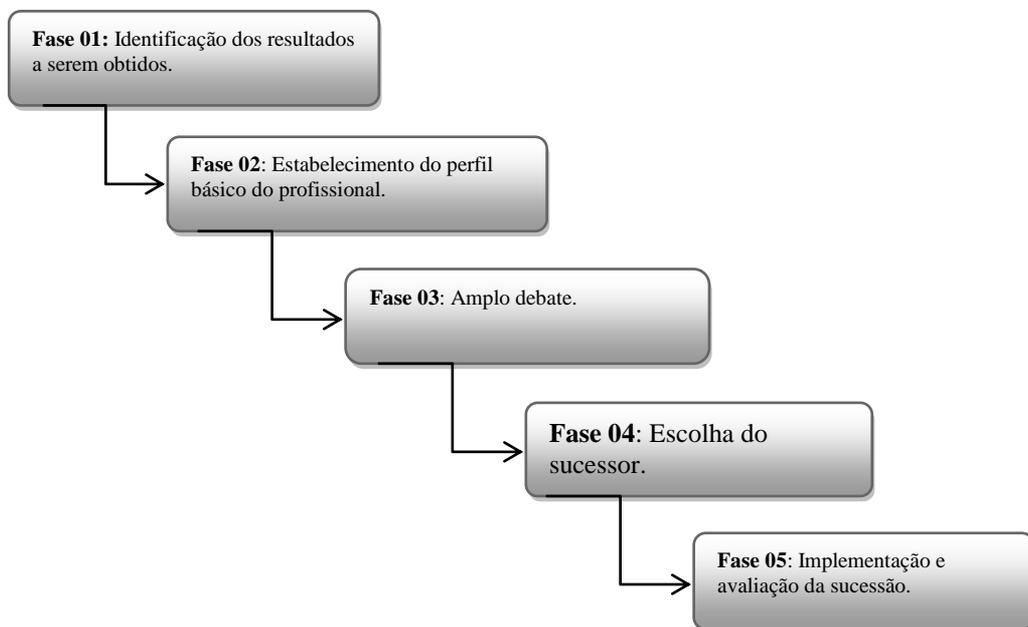
Sucessão Familiar	Vantagens	Continuidade do comando familiar.
		Sistema decisório hostil.
		Treinamento mais extenso e intenso.
Sucessão Familiar	Desvantagens	Disputa de poder.
		Dificuldade de demissão.
		Desempenho de diferentes papéis.
Sucessão Profissional	Vantagens	Novos estilos e filosofias de administração.
		Transferência de experiências anteriores.
		Maior facilidade de recrutamento e seleção.
Sucessão Profissional	Desvantagens	Incorporação de estilos e filosofias inadequadas.
		Maior possibilidade de perder o executivo contratado.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

O Quadro 1 demonstra a diversidade quando analisados os tipos de sucessão nas organizações familiares e não-familiares. Enquanto na empresa familiar a vantagem se dá na continuidade do comando, na sucessão profissional os novos desafios e filosofias são enfatizados, a transferência de experiências e, neste último tipo, a ideia de sangue novo com novas perspectivas é valorizada.

**Planos de Sucessão**

No que se refere aos planos de sucessão, Oliveira (2010) conduz o gestor a um planejamento composto por cinco fases que visam obter melhores resultados quanto à escolha do futuro sucessor da empresa, conforme pode ser visualizado na Figura 1 a seguir.

**Figura 1:** Fases do plano de sucessão

Fonte: Adaptado Oliveira (2010).

Percebe-se, na Figura 1, que a primeira fase trata sobre a identificação dos resultados a serem alcançados. Nesse primeiro momento, são identificados os componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, tais como: missão, visão, valores e objetivos da empresa.

Na segunda fase, é estabelecido o perfil básico do profissional, e é realizado um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Na terceira fase, é feito um amplo debate dos resultados que são esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Esta fase é o fechamento do processo sucessório, pois é a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do sucessor.

A quarta fase é a escolha do executivo sucessor, podendo ser, tanto fácil, como difícil, isso dependerá do que ocorreu nas fases anteriores. E, na quinta fase, ocorre a implementação e a avaliação da sucessão, ou seja, é consolidado o processo sucessório.

Outros autores, como Passos *et al.* (2006), propõem um tipo de plano de sucessão mais direcionado à empresa familiar, em que a espiral da sucessão e a continuidade da empresa têm de ser projetadas para a sucessão sem uma ordem preestabelecida, ou seja, não há um momento

predeterminado para começar, tampouco para terminar. Esta espiral incorpora momentos distintos, com diversos processos, diferentes ferramentas e estruturas nas três esferas: família, patrimônio e empresa.

De acordo com os autores, entende-se que antes de iniciar o planejamento da sucessão e da continuidade, a família deve fazer o diagnóstico societário. Esse diagnóstico é realizado nas três esferas: familiar, empresarial e patrimonial, permitindo aos familiares obter conhecimento quanto à sua história e, conseqüentemente, quanto à atual situação da empresa e também do seu futuro. Será então necessário ter um líder para cada uma delas, liderança familiar deve ser representada por um membro da família e, assim, estar legitimada para exercer esta função; na liderança patrimonial, o líder deve ter condições de articular as pessoas e os familiares, sendo necessário possuir a aceitação de todos os sócios familiares e estar propenso a não se expor demais em relação ao mercado.

Outro plano de sucessão é trazido por Antonialli (1998), abordando três partes como sendo as envolvidas na preparação do processo sucessório: (1) o sucedido, (2) o sucessor, e (3) a empresa. Inicialmente, a etapa de preparação do sucedido é composta por três aspectos, a saber: primeiro um planejamento formal da sucessão, formulando um plano empresarial que contém metas e objetivos de longo prazo junto ao sucessor; segundo, é definido o perfil para a escolha do sucessor; e terceiro, são desenvolvidas alternativas de estilo de vida fora da empresa.

Para a etapa de preparação do sucessor, Antonialli (1998) apresenta os seguintes aspectos com o início do sucessor no nível operacional, aprendendo e conhecendo a organização desde o seu mais baixo nível. Após isso, amplia-se o currículo com a busca de diferentes conhecimentos em diversas áreas de atuação, evitando a especialização, desenvolvendo a liderança e realizando um treinamento acadêmico continuado para ampliar a formação intelectual.

Essa etapa trata também do preparo da empresa com relação à conscientização do grupo para as mudanças decorrentes do processo de sucessão; conhecendo também os centros de poder e das lutas por este, administrando as resistências e escolhendo a fase mais estável da empresa para a sucessão, tendo um conhecimento dos funcionários com potencial para crescer na empresa e comunicando os funcionários-chave sobre a mudança e, se necessário, formulando um plano de incentivo para mantê-los na organização.

## Cooperativismo

O cooperativismo brasileiro originou-se com a implantação das primeiras cooperativas de consumo em 1891. Atualmente, o cooperativismo brasileiro é amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define um número mínimo de 20 sócios para a sua constituição (BRASIL, 1971).

A referida Lei define as cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Define também os atos cooperativos como sendo os praticados entre as cooperativas e seus associados, e das cooperativas entre si, quando associadas para a consecução dos objetivos sociais (SPANVELLO; LAGO, 2007).

As cooperativas constituem-se e organizam-se jurídica e economicamente no mercado com suas características doutrinárias e seus princípios ideológicos mantidos. No cooperativismo, a destinação do lucro ou sobras é uma obrigação legal aos associados e às demais finalidades do cooperativismo, sendo sujeitas às decisões tomadas em assembleia geral (MANICA; SCHMIDT, 2012).

No entendimento de Andrade, Gomes e Cândido (2012), as cooperativas surgem como uma alternativa para possibilitar o desenvolvimento de certa região e/ou cidade por meio da cooperação entre os associados que se unem em prol de um objetivo comum. Complementarmente, Freitas e Freitas (2014) acrescentam que a cooperativa é uma organização que se constitui basicamente por essa união dos indivíduos, procurando satisfazer os interesses comuns.

Sette, Sette e Souza (2005) reforçam que, por meio da cooperativa, o cooperado obtém benefícios que sozinho seria quase impossível conseguir, tais como: facilidade na obtenção de crédito; garantia de venda de seu produto; insumos mais baratos; qualificação de seu produto; assistência técnica (agrônomo, veterinário, administrador), isenção de tributos, etc.

Benson (2014) e Ito, Bao e Su (2012) corroboram que, na ausência das cooperativas, os pequenos agricultores individuais estariam em desvantagem no mercado. Assim, para Chaddad, Lazzarini e Neves (1999), a cooperativa agrícola é a instituição mais disseminada e de maior sucesso, pois aumenta a renda agrícola e o incentivo para a sua formação é que, por meio da ação coletiva, o grupo de produtores ganha mais força na negociação de preços, além de outros termos contratuais.

## Metodologia

Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa segundo a natureza dos dados, do tipo descritiva quanto aos objetivos, utilizando um estudo de caso como procedimento de coleta das informações (GONSALVES, 2011).

Partindo do objetivo de identificar a percepção dos gestores (diretores e gerentes) e associados de uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul em relação à preparação do seu processo sucessório como plano de coleta de dados, além de uma pesquisa documental e observação *in loco* na Cooperativa analisada, também foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, a saber: (1) entrevista semiestruturada para avaliar a percepção dos gestores da Cooperativa em relação à troca do atual presidente; e (2) questionário para analisar como o associado da cooperativa percebe a mudança de presidência na organização.

No caso da entrevista semiestruturada com os gestores, esta tinha como propósito identificar as estratégias que estavam sendo tomadas pela administração da Cooperativa com vistas a preparar o processo sucessório, bem como analisar a percepção dos gestores com relação à troca do atual presidente.

Essa entrevista foi aplicada junto a dez colaboradores que trabalham mais próximos ao presidente, sendo eles de diferentes áreas da Cooperativa, como: os gerentes das áreas comerciais, operacional, agroindústria, encarregados de unidades filiais e encarregados de setores (supermercado, magazine, agropecuária, departamento técnico, contabilidade, recursos humanos, transportes).

O questionário aplicado aos associados da Cooperativa era composto por 20 perguntas fechadas e tinha como objetivo identificar como eles percebiam a mudança de presidência na organização. Inicialmente, foi realizado um levantamento do perfil dos associados e, logo após, averiguou-se a percepção dos mesmos em relação à preparação para o processo sucessório. Ressalta-se que, tanto o modelo de entrevista, como o questionário adotado foram adaptados da dissertação do Akahoshi (2013).

As entrevistas qualitativas foram transpostas com base em análises fenomenológicas, as quais são realizadas a partir da descrição detalhada e cuidadosa do objeto pesquisado, tendo como uma de suas características a descrição, ou seja, à medida que a entrevista é desenvolvida, ocorre uma compreensão de maior amplitude a partir da perspectiva do entrevistado.

Complementarmente, Petrelli (2004) afirma que a fenomenologia é a ciência que se aplica ao estudo dos fenômenos: dos objetos, dos eventos e dos fatos da realidade e acrescenta ainda que a mesma oferece "uma

verdade, em partes e em momentos, e nunca na sua transparência total, pois é a dúvida, e não a certeza, que nos motiva à busca incessante da verdade" (p. 12).

Segundo dados da Cooperativa, no mês de setembro de 2013, o número de associados era de aproximadamente 5.188 sócios, destes foi obtida uma amostra por acessibilidade, atingindo 91 associados. Os dados obtidos foram tabulados e analisados com auxílio do *software* Sphinx Léxica®, versão 5, tendo seus resultados expostos na forma de tabelas para melhor entendimento dos mesmos.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Caracterização da Cooperativa Analisada**

A Cooperativa agrícola analisada localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul e foi fundada no ano de 1963, por 28 agricultores motivados pelas enormes dificuldades enfrentadas no transporte e comercialização dos seus produtos. No início, restringia-se à comercialização de fumo e trigo e sequer possuía sede própria.

Com o passar do tempo, para melhor atender a seus associados, surgiu a necessidade de ampliar os negócios, receber outros produtos e oferecer uma melhor infraestrutura. Em função disso, em 1976, inaugurou sua sede própria.

Na sede da Cooperativa, a estrutura é composta por armazéns e silos para recebimento e armazenagem de produtos e insumos agrícolas, balança, moegas, moinho de milho, transporte e expedição, unidade de beneficiamento de sementes, seção de peças e ferragens, loja de insumos, depósito de calcário, posto de recebimento e resfriamento de leite.

A organização tem como principal negócio o fortalecimento da cadeia do agronegócio. A Cooperativa recebe produtos, como: soja, arroz, trigo, milho, feijão e leite, e também produtos da agroindústria, como: arroz, feijão, farinhas de trigo e de milho, açúcar mascavo, lentilha, canjica, pipoca e amendoim. A cooperativa também comercializa suas marcas próprias e produtos de fabricação terceirizada, como: pêssego e figo em calda, leite UHT, mariola e óleo de soja. Hoje ela conta com mais de 5.188 associados e 389 colaboradores e possui mais 6 filiais.

### **Percepção dos Associados sobre Processo Sucessório da Cooperativa**

Pela aplicação de questionários junto aos associados da Cooperativa, foi possível identificar o perfil dos mesmos, e como eles percebem essa

questão da troca de presidência junto à cooperativa. Sendo assim, em relação ao perfil, dos 91 entrevistados, 76,9% são do gênero masculino e 23,10% do gênero feminino. Do total dos pesquisados, 66% têm idade superior a 40 anos.

Pode-se observar, ainda, que 47,30% dos associados entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto e que 15,40% o ensino médio completo. Quanto ao fator tempo de associação, 62,70% dos entrevistados estão associados à Cooperativa há mais de 11 anos. Na Tabela 1, pode-se verificar o nível de confiança que os associados têm em relação ao presidente, vice-presidente e gerentes.

**Tabela 1:** Nível de confiança presidente, vice-presidente e gerentes

Opções	Avaliado: Presidente		Avaliado: Vice-presidente		Avaliado: Gerentes	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
Muito alto	15	16,50%	12	13,20%	13	14,30%
Alto	49	53,90%	43	47,30%	45	49,50%
Regular	24	26,40%	26	28,60%	31	34,10%
Baixo	3	3,30%	5	5,50%	2	2,20%
Muito baixo	0	0%	2	2,20%	0	0,00%
Não confio	0	0%	3	3,30%	0	0,00%
Total	91	100%	91	100%	91	100%

Percebe-se que o nível de confiança em relação ao presidente, ao vice-presidente, aos gerentes e à Cooperativa tem um grau muito alto junto aos associados entrevistados, representando 53,9%, 47,3% e 49,5%, respectivamente.

Sendo assim, é necessário um bom planejamento da sucessão, e o futuro sucessor terá de conquistar a confiança dos associados. Além disso, Aranha (2007) considera fundamental que o sucessor sinta-se respeitado para, deste modo, sentir-se seguro, tanto para decidir, como para resolver questões. A Tabela 2 apresenta como se dá a participação e a periodicidade dos associados na cooperativa.

**Tabela 2: Participação dos associados na cooperativa**

Opções	Referência: Assembleias		Referência: Reuniões de núcleos		Referência: Conselhos	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
	Sempre	18	19,80%	22	24,20%	10
Quase sempre	35	38,50%	34	37,40%	5	5,50%
Às vezes	25	27,50%	10	11,00%	5	5,50%
Raramente	9	9,90%	10	11,00%	10	11,00%
Nunca	4	4,40%	15	16,40%	61	67,00%
Total	91	100%	91	100%	91	100%

Observa-se, na Tabela 2, em relação à participação nas assembleias e reuniões de núcleos que os associados participam sempre ou quase sempre, porém, nos conselhos, poucos fizeram parte ou participaram. O Conselho Fiscal tem como função verificar a condução econômica e financeira da cooperativa e zelar pelo cumprimento das normas que regem a cooperativa.

Já o Conselho de Administração possui como função supervisionar a gerência e conduzir negócios ordinários e normais da cooperativa. A Tabela 3 apresenta os fatores que levam o associado a continuar cooperando junto à Cooperativa e que fatores são importantes para que isso continue a acontecer.

**Tabela 3: Fatores que levam o associado a continuar cooperando**

Opções	Gestão competente		Transparência		Preço venda da produção		Preço dos insumos		Assistência técnica	
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
	Muito importante	39	42,90%	36	39,60%	43	47,30%	29	31,90%	41
Importante	48	52,80%	50	55,00%	41	45,10%	46	50,60%	42	46,20%
Indiferente	4	4,40%	5	5,50%	7	7,70%	13	14,30%	7	7,70%
Pouco importante	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,30%	0	0,00%
Não é importante	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,10%
Total	91	100%	91	100%	91	100%	91	100%	91	100%

Em relação aos fatores apontados na Tabela 3, nota-se que a gestão competente (52,8%), transparência (55,0%) e a assistência técnica (46,2%) são importantes para grande parte dos associados continuarem a cooperar. Verificou-se ainda que o preço dos insumos não é, entre os fatores, o mais importante, sendo que 14,30% são indiferentes e 3,30% declararam ser

pouco importante em relação ao preço que a Cooperativa cobra dos insumos aos seus associados.

Percebe-se, então, que não é o preço somente que atrai os associados, mas sim, uma boa administração na qual os mesmos têm a confiança de que o negócio está crescendo e eles, conseqüentemente, estão crescendo juntos. Esse tipo de modelo é o que Piacessi e Gnoatto (2004) denominam de gestão participativa, ou seja, aquele que valoriza e fortalece o associado, com uma estrutura que tem como princípio servir a seus associados. Também foram analisados os fatores que fariam com que o associado se desligasse da cooperativa, conforme dados da Tabela 4.

**Tabela 4:** Fatores que levariam o associado a deixar de cooperar

Opções	Gestão incompetente		Troca de presidente		Desconfiança da direção		Desvantagens de preços	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
Muito importante	43	47,30%	4	4,40%	16	17,60%	26	28,60%
Importante	14	15,40%	24	26,40%	41	45,10%	21	23,10%
Indiferente	14	15,40%	27	29,70%	13	14,20%	24	26,30%
Pouco importante	10	11,00%	9	9,90%	4	4,40%	8	8,80%
Não é importante	10	11,00%	27	29,70%	17	18,70%	12	13,20%
Total	91	100%	91	100%	91	100%	91	100%

Dentre os fatores avaliados, a troca de presidente é fator indiferente para o desligamento do associado (29,7%). Entretanto, os fatores mais importantes e que podem levar à saída do associado da cooperativa são: gestão incompetente (47,3%), desconfiança da direção (45,1%), e desvantagens de preços (28,6%). A Tabela 5 apresenta os serviços que os associados mais utilizam na Cooperativa.

**Tabela 5: Serviços que os associados mais utilizam na Cooperativa**

Opções	Limpeza, secagem, armazenagem e padronização de grãos		Fornecimento de insumos agrícolas		Assistência técnica		Aquisição de bens e mercadorias	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
Sempre	38	41,80%	50	55,00%	49	53,90%	71	78,00%
Quase sempre	12	13,20%	24	26,40%	19	20,90%	17	18,70%
Às vezes	22	24,20%	11	12,00%	13	14,30%	2	2,20%
Raramente	10	11,00%	2	2,20%	7	7,70%	0	0,00%
Nunca	9	9,90%	4	4,40%	3	3,30%	1	1,10%
Total	91	100%	91	100%	91	100%	91	100%

Com relação à Tabela 5, verificou-se que entre os serviços mais utilizados pelos associados estão: a aquisição de bens e mercadorias (78,0%); fornecimento de insumos agrícolas (55,0%); assistência técnica (53,9%), e limpeza, secagem, armazenagem e padronização de grãos (41,8%).

Salienta-se que a agricultura de precisão é um dos serviços mais novos que a Cooperativa está oferecendo aos associados, sendo este um sistema de gerenciamento agrícola que detecta, monitora e orienta o agricultor na gestão da propriedade, a fim de melhorar a produtividade, a preservação do meio ambiente e a renda. Com medidas de gestão adaptadas à realidade de cada produtor, oferece ferramentas para otimização do uso de insumos e inovação permanente no campo.

Nesse sentido, Stahl e Schneider (2013) lembram que a cooperativa empresarial visa a uma estrutura organizacional burocrática que, ao mesmo tempo, beneficia seus cooperados e faz uso de mão de obra assalariada. A cooperativa é então usada como uma forma de integração horizontal de pequenos produtores, que não participam do processo produtivo da cooperativa como trabalhadores, mas utilizam a cooperativa para obter vantagens na comercialização e na agregação de valor a seus produtos, bem como na obtenção de insumos para sua produção. Quando questionados sobre a formação ou a indicação dos sucessores da Cooperativa, 52,80% não sabem como se dá o processo de formação, enquanto que 47,30% afirmam conhecer como acontece a formação. Já 31,90% não sabem como ocorre o processo de eleição na cooperativa, em contrapartida, 68,10% têm conhecimento do processo, que é a cada dois anos, em que são montadas as chapas e em assembleia geral, o presidente é eleito pelos associados à diretoria.

Em relação ao processo de divulgação da troca de presidente, 31,90% não ouviram nada ainda sobre a possível troca, 49,50% dizem já ter sido anunciada, em reuniões de núcleos e assembleias que a Cooperativa

realiza durante o ano, a troca do presidente, e 18,60% não responderam ou souberam por meio dos meios de comunicação. Na Tabela 6, identificaram-se como alguns fatores podem influenciar no comportamento dos associados.

**Tabela 6: Influência no comportamento dos associados**

Opções	Confiança no presidente		Transparência na gestão		Experiência pelo tempo na gestão		Acessibilidade e carisma do gestor	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
Muito importante	46	50,60%	36	39,60%	34	37,40%	27	29,70%
Importante	40	44,00%	49	53,90%	44	48,40%	46	50,60%
Indiferente	3	3,30%	4	4,40%	10	11,00%	13	14,30%
Pouco importante	1	1,10%	1	1,10%	1	1,10%	2	2,20%
Não é importante	1	1,10%	1	1,10%	2	2,20%	3	3,30%
Total	91	100%	91	100%	91	100%	91	100%

Os fatores avaliados na Tabela 6 são os que mais influenciam no comportamento dos associados com relação à confiança que os mesmos têm no presidente atual da cooperativa: transparência da gestão, experiência pelo tempo de gestão e acessibilidade e carisma, sendo que para mais de 50% dos associados, todos os fatores abordados são importantes ou muito importantes, revelando sob esta ótica o quanto a sucessão precisa ser bem planejada.

Quando questionados sobre a troca de presidente, os entrevistados posicionaram-se da seguinte forma: 56% são contra a troca, afirmando que a cooperativa está muito bem hoje em relação há 38 anos atrás, quando o atual presidente assumiu.

Na época, para cada R\$ 1,00 real que ela devia, tinha apenas R\$ 0,67 centavos de capital para pagar e, atualmente, está muito bem financeiramente, adquirindo, no mês de outubro, mais duas novas unidades de recebimento de grãos, gerando em torno de 20 empregos. O restante que se posicionou a favor levou em consideração a idade e tempo de serviço do presidente.

Por um lado, para 47,30% dos associados, a troca pode ter um impacto negativo; por outro, (51,70%) consideram que pode ter um impacto positivo, inclusive, muitos dos entrevistados dizem que não é possível saber antes que ocorra o processo de sucessão, mas, pelos resultados obtidos, a maioria acredita que a mudança seja positiva para a Cooperativa.

A maioria acredita também que essa troca trará um sucessor com ideias novas, com renovação e oportunidade de crescimento para a cooperativa, na opinião dos associados. Mas independentemente disso, Ribeiro *et al.* (2010) frisam que o profissional que irá assumir a organização deve estar preparado e disposto a superar profissionalmente qualquer tipo

de obstáculo e trabalhar dando seguimento às atividades empresariais já estabelecidas da melhor forma possível.

Contudo, é preciso levar em conta que esse processo de transição envolve, na maioria das vezes, mais do que uma simples troca de liderança, mas também, uma mudança na estrutura e cultura da organização (GERSICK *et al.*, 1997). Em relação aos benefícios da troca de presidência na cooperativa, a Tabela 7 apresenta os resultados obtidos.

**Tabela 7:** Benefícios da troca de presidência

Benefícios da troca de presidência	Freq.	Percentual
Ideias novas	41	45,00%
Pessoas jovens	7	7,70%
Renovação	30	33,00%
Oportunidade de crescimento	13	14,30%
Total	91	100%

Identificou-se, na Tabela 7, que 45% dos entrevistados acreditam que a troca de presidente trará ideias novas para a cooperativa; já 33% renovação pelo fato de o atual presidente estar ocupando o cargo há 38 anos.

Diante de tais resultados, considera-se relevante trazer o apontamento feito por Gonzalez *et al.* (2010), ao considerarem que a troca pode trazer sucessores com ampla bagagem de conhecimento, com novas formas de administrar, dando à organização mais agilidade e flexibilidade. Na sequência, a Tabela 8 apresenta a importância dos fatores para assumir a presidência da Cooperativa.

**Tabela 8:** Importância dos fatores ao assumir a presidência da Cooperativa

Opções	Responsabilidade		Atento às necessidades dos cooperados	
	Freq.	Percentual	Freq.	Percentual
Muito importante	71	78,00%	52	57,10%
Importante	18	19,80%	34	37,40%
Indiferente	1	1,10%	1	1,10%
Pouco importante	1	1,10%	4	4,40%
Não é importante	0	0,00%	0	0,00%
Total	91	100%	91	100%

Como competências necessárias para assumir a presidência da Cooperativa, observaram-se na Tabela 8 que a responsabilidade (78,0%) e a atenção às necessidades dos cooperados (57,1%) foram os pontos considerados mais importantes na opinião dos entrevistados. Na Tabela 9,

foram averiguadas quais as dificuldades encontradas pelo presidente durante o seu mandato, desde o início, até os dias atuais.

**Tabela 9:** Dificuldade encontrada pelo presidente durante seu mandato

Dificuldade encontrada pelo presidente	Freq.	Percentual
Não resposta	1	1,10%
Instabilidade do mercado	30	33,00%
Preços dos produtos baixos	10	11,00%
Variações climáticas	32	35,20%
Concorrência de outras empresas	12	13,20%
Situação financeira	6	6,60%
Total	91	100%

Ao analisar a Tabela 9, nota-se que 35,20% dos entrevistados atribuíram como sendo a maior dificuldade encontrada pelo presidente as variações climáticas; enquanto que 33,00% consideraram a instabilidade do mercado. Alguns citaram também que a dificuldade maior é gerir pessoas, comparando-se a lidar com concorrência de outras empresas, preço dos produtos baixo e a própria situação financeira da cooperativa.

Isso porque, em uma organização que conta com 389 colaboradores e 20 aprendizes de diferentes cargos e unidades, é essencial saber lidar com as dificuldades da melhor forma possível e tentar solucionar os conflitos existentes. Mattos (2002) destaca justamente essa questão da diversidade nas organizações, pois ela permite um maior grau de flexibilidade, o que representa, na prática, uma maior capacidade de lidar com erros e com os imprevistos. Na Tabela 10, segue exposta a estratégia usada pela Cooperativa para manter os associados cooperando.

**Tabela 10:** Estratégia junto aos associados

Estratégia junto aos associados	Freq.	Percentual
Não responderam	1	1,10%
Preços dos insumos e inseticidas	21	23,10%
Assistência técnica agrícola e pecuária	37	40,70%
Incentivo à participação dos produtores em feiras	1	1,10%
Promoção de palestras, divulgação de novas técnicas para os agricultores	18	19,80%
Aquisição de equipamentos para a agricultura com tecnologia de precisão	13	14,30%
Total	91	100%

Observou-se que, para os 40,7% dos entrevistados, a assistência técnica agrícola e pecuária é a estratégia mais usada pela cooperativa para manter seus cooperados junto à organização. Além disso, constatou-se que a

estabilidade financeira que a organização possui é uma vantagem e também uma estratégia usada sobre a concorrência.

Isso pelo fato de os associados acreditarem e confiarem na Cooperativa para entregar seus produtos na garantia de receberem pela venda dos mesmos. A Tabela 11 apresenta o que significa para os associados a palavra “cooperação”.

**Tabela 11:** Significado da palavra cooperação

Significado da palavra cooperação	Freq.	Percentual
União entre os cooperados	43	47,30%
Força na negociação de preços	33	36,30%
Aumento na renda agrícola	11	12,10%
Obtenção de benefícios de crédito	4	4,40%
Total	91	100%

Para 47,30% dos associados, cooperação significa união entre os cooperados; já para 36,30% representa a força que juntos eles têm na negociação de preços. Chaddad, Lazzarini e Neves (1999) concordam com o exposto ao afirmarem que os produtores unidos têm maior força para negociar o preço de seus produtos.

## **Percepção dos Colaboradores sobre Processo Sucessório da Cooperativa**

Pelas entrevistas semiestruturadas aplicadas junto aos colaboradores da cooperativa, identificou-se em relação ao perfil que, dos dez colaboradores entrevistados, 80% são do gênero masculino e apenas 20% do gênero feminino.

Verificou-se ainda que 90% têm idade superior a 30 anos e 50% dos entrevistados têm ensino superior completo; enquanto 30% possuem superior incompleto, ambos com suas formações voltadas às áreas de administração, ciências contábeis, economia e agronomia.

A respeito dos cargos que ocupam na cooperativa, as entrevistas foram direcionadas aos colaboradores de nível gerencial, pois a organização conta com mais de 300 colaboradores. Dos entrevistados, 20% são gerentes, 20% encarregados de unidade, 20% encarregados de setor, 20% colaboradores e 20% outros (como chefe de loja e engenheiro agrônomo).

Sobre o tempo em que atuam em suas respectivas funções, 30% estão há até 5 anos, 20% de 6 a 10 anos, 40% de 11 a 20 anos e 10% de 21 a 30 anos. E 70% dos entrevistados já trabalharam em outra função ou setor da Cooperativa antes de assumir o cargo que ocupam atualmente. Em relação ao perfil dos colaboradores, são pessoas que já possuem experiência

e têm qualificação para atuar na área onde trabalham. Além disso, antes de assumirem cargos mais elevados, os colaboradores adquiriram conhecimento atuando desde o nível operacional da Cooperativa para, só então, atuar nos níveis gerenciais.

Sobre a percepção dos colaboradores acerca da mudança de presidência da cooperativa, as opiniões de cada entrevistado foram bem distintas. Alguns acreditam que o tema ainda não foi tratado abertamente e, pelo fato de o atual presidente estar no comando há 38 anos, a Cooperativa obteve um crescimento econômico considerável, e a organização cresceu muito nesses anos e conseguiu uma estrutura com pessoas qualificadas.

Em contrapartida, esse longo período na presidência acabou ofuscando o surgimento de novas lideranças. Portanto, cabe destacar o exposto por Santiago (2007), ao considerar que em razão das rápidas alterações ocorridas ao longo das últimas décadas, uma nova era vem surgindo, daí a importância do papel do líder e do desenvolvimento de líderes-facilitadores formando alianças, equipes, como também delegando poderes, além de espaço para iniciativa. Sob esse enfoque, Torres (2005) alerta para a necessidade desse novo estilo de liderança em face às novas exigências nos dias atuais e, ainda, alerta que a mesma precisa surgir em todos os níveis empresariais para que as organizações possam sobreviver aos constantes desafios.

Outra preocupação na cooperativa com a troca é que, durante muito tempo, a presidência é ocupada por pessoa carismática que conhece a organização muito bem e aprendeu a lidar com os associados e colaboradores. Assim, o sucessor terá que dar continuidade ao trabalho que vem sendo realizado para que a Cooperativa continue a crescer.

Quando questionados sobre a troca de presidência, 50% dos colaboradores são a favor, 40% contra e somente 10% não responderam. Os que se posicionaram a favor apontaram como um dos motivos a idade do atual presidente que já está avançada e a sua saúde, mas deixam como sugestão que o mesmo possa atuar como um consultor de seu sucessor.

Observou-se ainda que os colaboradores entendem que a troca trará junto o surgimento de novas lideranças e, se for uma transição bem planejada e tranquila, como Lemos (2003) lembra, a mesma pode se tornar uma vantagem competitiva ou desvantagem, dependendo de como ela é feita, por isso, para que não haja insegurança em relação aos associados e colaboradores, ela precisa ser bem planejada.

Os colaboradores que se mantêm contra dizem que o atual presidente está bem e que gostam da forma como ele conduz a Cooperativa e, com a mudança, a organização pode perder o foco, e até mesmo, corre o

risco de gerar uma briga pelo poder. Diante de tais resultados, Freire *et al.* (2010) já alertavam que pode ocorrer resistência à mudança, pois os colaboradores podem não aceitar sair da zona de conforto. E o que se manteve neutro em relação à troca acredita que a situação deve ser de continuidade de um trabalho de visão, compreensão e sucesso que o atual obteve.

A mudança de diretoria pode influenciar também no clima organizacional da Cooperativa, pois ela irá tirar os colaboradores da zona de conforto para uma situação nova que trará expectativas, podendo ocorrer mudanças como troca de gerência, responsáveis de setores, ou seja, são expectativas que vêm acompanhando esta troca de comando. Os entrevistados acreditam que, se o sucessor mantiver a linha de trabalho do atual presidente e os números e atitudes se mostrarem eficientes, a desconfiança e a insegurança logo desaparecerão.

Além disso, os colaboradores foram indagados com relação às vantagens e desvantagens que se tem ao assumir a Cooperativa. Como vantagem, foi apontada uma organização bem estruturada fisicamente e financeiramente, com colaboradores experientes e comprometidos em todas as unidades, com credibilidade, o que ajudará muito na transição.

Já como desvantagens, citaram a responsabilidade que o sucessor terá para dar continuidade na trajetória de sucesso do atual presidente, pois haverá essa comparação com seu antecessor, e também, conseguir acalmar o ímpeto de futuros candidatos da equipe e quadro social que almejam a posição que foi alcançada por ele.

No caso do atual presidente, a maior dificuldade encontrada foi a situação financeira em que a Cooperativa estava quando o mesmo assumiu em 1975. A cooperativa encontrava-se endividada e, com muito trabalho e dedicação, ele conseguiu contornar a dívida e fazer com que ela crescesse e se desenvolvesse em termos financeiros e de representatividade.

Mas, de modo geral, pode-se dizer que gerir pessoas e lidar com a instabilidade climática que afeta diretamente os associados e a cooperativa pelos produtos com que ela trabalha são desafios para qualquer indivíduo que for assumir a presidência da organização. Todavia, será preciso saber dar continuidade ao que já vem sendo desenvolvido, sem comprometer o andamento das atividades.

## **Considerações Finais**

Com a realização deste trabalho, constatou-se que, grande parte dos agricultores que moram nos municípios onde a Cooperativa tem unidades vive da agricultura familiar e tanto compram como vendem seus produtos

exclusivamente na Cooperativa. Verificou-se também que, em relação à troca de presidente da organização, as opiniões estão divididas.

Mas, a maioria percebe que é necessário que ocorra essa troca pela idade do atual presidente e pela saúde do mesmo. Porém, consideram que não será uma tarefa fácil escolher um sucessor para assumir o comando da organização, pois hoje ela é uma empresa sólida e estável no mercado, fruto de muito trabalho e dedicação dos seus colaboradores e associados.

Pode-se constatar que a grande preocupação da Cooperativa com a sucessão é como os associados vão reagir à troca, como os colaboradores irão se posicionar diante de uma nova gestão e como será realizado este processo. Sendo assim, como sugestão diante dos resultados aqui obtidos, recomenda-se que a cooperativa adote dois modelos de planos de sucessão, o proposto por Oliveira (2010) e o elaborado por Antonialli (1998).

No modelo de Oliveira (2010), deverá ser feita a identificação dos resultados a serem alcançados no futuro, após isso, estabelecer o perfil básico levantando os aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. Depois, um debate dos resultados que são esperados e do perfil básico do sucessor, logo em seguida, será feita a escolha do mesmo e finalizando com a implementação e avaliação da sucessão.

Antonialli (1998) aborda que a preparação do processo sucessório deve envolver sucedido, sucessor e empresa. Dividindo-se em etapas: na primeira, far-se-á um planejamento formal da sucessão, formulando um plano empresarial que contém metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor; na segunda, define-se o perfil para a escolha do sucessor, e, na terceira, desenvolvem-se alternativas de estilo de vida fora da empresa.

Portanto, ao findar este estudo, acredita-se que ele tenha proporcionado à Cooperativa uma contribuição para o planejamento do seu processo sucessório para que a mesma não sofra impactos profundos e que seja uma transição tranquila, sem efeitos negativos. Como recomendações de estudos futuros, considera-se relevante investigar o processo sucessório em outras cooperativas do Estado, bem como em outras regiões do país, levando-se em conta que, apesar da importância desse tema, existe uma carência de trabalhos com esse enfoque.

## Referências

AKAHOSHI, W. B. Capital social e a fidelização do cooperado: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul. 2013. 108 f. **Dissertação** (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2013.

ANDRADE, E. O.; GOMES, F. S. de L.; CÂNDIDO, G. A. Capital social como mecanismo para melhorias nas formas de atuação de cooperativas de produtores rurais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 81-106, maio/ago. 2012.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 1998.

\_\_\_\_\_. Influência na mudança de gestão em uma cooperativa agropecuária. **RAC**, v. 4, n. 1, 135-159, jan./abr. 2000.

ARANHA, F. F. L. Dificuldades e expectativas dos futuros sucessores no processo sucessório em empresas familiares. 2007. 41 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - Brasília, 2007.

BENSON, T. Building good management practices in Ethiopian agricultural cooperatives through regular financial audits. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 2, p. 72-82, December 2014.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Lex*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G.; NEVES, M. F. Contrabalançando a concentração no agribusiness: ações coletivas de produtores agrícolas. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 152, p. 52-53, 1999.

CHANG, S.-C.; TU, C. J.; LI, T.-J.; TSAI, B.-K. Social capital, cooperative performance, and future cooperation intention among recreational farm area owners in Taiwan. **Social Behavior and Personality**, v. 38, n. 10, p. 1409-1430, 2010.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. da. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar**. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE EMPRESAS, 6., Minas Gerais, 2003. **Anais...** Minas Gerais: ABPHE, 2003.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2010.

FREIRE, P. de S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistência às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 3, 2010.

FREITAS, A. F. de; FREITAS, A. F. de. O cooperativismo de crédito no Brasil e a emergência de uma vertente solidária. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 10, n. 2, p. 46-74, maio./ago. 2014.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. McCollon; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.

GONZALEZ, I. V. D. P.; SATO, A. C. L.; PELISSARI, A. S.; SILVA, B. G. C. e. Plano de sucessão e empresa familiar: estudo de caso em uma empresa de mídia exterior. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12., Rezende, 2010. **Anais...** Rezende: SEGeT, 2010.

ITO, J.; BAO, Z.; SU, Q. Distributional effects of agricultural cooperatives in China: exclusion of smallholders and potential gains on participation. **Food Policy**, v. 37, n. 6, p. 700-709, December 2012.

JESUS, M. J. F. de; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 142-156, maio/ago. 2009.

LEMOS, M. de F. M. e. O processo de sucessão em empresa familiares: planejamento para a troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE BUSSINES**, Curitiba, n. 5, p. 40-42, abr. 2003.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Altas, 2005.

MANICA, S. A.; SCHMIDT, C. E. F. O confronto ideológico do cooperativismo na economia do mercado. **Revista ESCOOP**, Porto Alegre, n. 1, p. 07-24, ago. 2012.

MATTOS, L. K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. 2002. 80 f. **Dissertação** (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA JR., L. A. de. Ações facilitadoras ao processo de sucessão e o êxito de empresas familiares na terceira geração em diante. 2009. 88 f. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de

Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2006.

PETRELLI, R. **Fenomenologia: teoria, método e prática**. Goiânia: UCG, 2004.

PIACESKI, E. E. GNOATTO, A. A. Cooperativismo: a busca de um modelo de gestão participativa. *In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA E RURAL, 42.*, Cuiabá, 2004. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.

RIBEIRO, P. de S.; GONÇALVES, S. L. A.; ALVES, L. M. M. R.; SINGULANE, E. Sucessão empresarial: as dificuldades e características da Sucessão - um estudo de caso numa empresa de pequeno porte. **@rgumentandum** - Revista Eletrônica da Faculdade Sudamérica, Cataguases, v. 2, p. 1-12, 2010. RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla Editora, 2007.

SANTIAGO, F. Z. Liderança - características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. 2007. 128 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais - Belo Horizonte, 2007.

SETTE, A. T. de M. e S.; SETTE, R. de S.; SOUZA, M. de. A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. *In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43.*, Ribeirão Preto, 2005. **Anais...** Ribeirão Preto: CONGRESSO DA SOBER, 2005. SPANEVELLO, R. M.; LAGO, A. As cooperativas agropecuárias e a sucessão profissional na agricultura familiar. *SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45.*, Londrina, 2007. **Anais...** Londrina: CONGRESSO DA SOBER, 2007.

STAHL, R. L.; SCHNEIDER, J. O. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 49, n. 2, p. 197-206, maio/ago. 2013.

---

TORRES, C. L. de A. A importância e o processo da liderança nas empresas. 2005. 44 f. **Monografia** (Especialização em Pedagogia Empresarial Disciplinar) - Pós-graduação em Pedagogia Empresarial - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.