

Sucessão e seus fatores limitadores / facilitadores: o estudo de caso na Associação dos Artesãos de Uberlândia-MG (Assartudi).

LARISSA SOUSA CECÍLIO

UFU - Universidade Federal de Uberlândia
larissa_cecilio@hotmail.com

EDILEUSA GODÓI-DE-SOUSA

UFU - Universidade Federal de Uberlândia
edileusagodoi@uol.com.br

Agradecemos a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e a Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática:
Empreendedorismo

SUCESSÃO E SEUS FATORES LIMITADORES / FACILITADORES: O ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE UBERLÂNDIA-MG (ASSARTUDI).

RESUMO

O propósito deste trabalho foi investigar como ocorre o processo de sucessão em um empreendimento social, a partir de um estudo de caso na Associação dos Artesãos de Uberlândia (ASSARTUDI), identificando quais fatores limitam e quais facilitam esse processo a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente. Além disso, foi realizada uma análise em profundidade do processo sucessório traumático pelo qual a associação passou. A escolha do caso levou em consideração as características da organização e a ocorrência de mudanças após o processo sucessório, além, do número de sucessões ao longo de sua existência. Os resultados apontaram que os dirigentes perceberam a importância de planejar e de gerenciar a sucessão e se conscientizaram a respeito de alguns fatores que requerem atenção, principalmente no que concerne ao planejamento da sucessão. Espera-se que este estudo contribua para que os gestores de empreendimentos sociais possam refletir sobre a importância do planejamento do processo sucessório, sobre a gestão desse processo e sobre os *stakeholders* que estão direta ou indiretamente envolvidos e que sofrem as consequências resultantes desse processo.

Palavras-chave: Empreendimentos Sociais. Terceiro Setor. Processo Sucessório.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate how the succession process occurs in a social enterprise, from a case study in the Association of Artisans of Uberlândia (ASSARTUDI), identifying factors which limit and facilitate this process from the dimensions Individual, Organization and Environment. In addition, it performed an in depth analysis of the succession process traumatic whereby the association passed. The choice of the case took into consideration the organization's characteristics and the occurrence of changes after the succession process, in addition, the number of sequences throughout its existence. The results showed that the leaders realized the importance of planning and managing succession and became aware about some factors that require attention, especially with regard to succession planning. It is hoped that this study will contribute to the managers of social enterprises can reflect on the importance of planning the succession process on the management of this process and on the stakeholders who are directly or indirectly involved and who suffer the consequences of this process.

Keywords: Social Entrepreneurship. Third Sector. Succession Process

1 INTRODUÇÃO

A gestão do processo de sucessão em organizações do terceiro setor é uma recente área de investigação inserida na área da Administração, principalmente quando refere-se ao campo nacional. O processo sucessório passou a ser motivo de interesse para esses empreendimentos devido ao fato de que, o terceiro setor tem iniciado o que pode ser denominado de “era de transição”, com a sucessão da maior parte das lideranças que hoje atuam no setor. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

Conforme Camelo (2007) poucos momentos da vida de uma organização são tão angustiantes quanto o da sucessão de suas principais lideranças, pois é onde se geram mais conflitos entre os próprios membros, colaboradores, fornecedores e clientes. Entretanto, pouco se encontra na literatura sobre o preparo dos sucessores.

Alguns autores (BERNHOEFT, 1988; LODI, 1989; COHN, 1991; SCHEFFER, 1993; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005; ADACHI, 2006, CASILLAS *et al*, 2007; FREIRE, SOARES, NAKAYAMA, SPANHOL, 2010) apresentam várias razões que tornam o processo sucessório complexo nas empresas familiares, como: número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores; falta de legitimidade; diferenças individuais; insegurança dos funcionários quanto ao futuro e crise existencial do sucedido.

Nesta pesquisa, buscou-se identificar a emergência de tais fatores, ou de outros correlatos, que podem intensificar a complexidade dos processos sucessórios nos empreendimentos sociais.

O objetivo desse estudo foi investigar como tem ocorrido o processo de sucessão na Associação dos Artesãos de Uberlândia - ASSARTUDI, para identificar as características e a estrutura desse processo a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

Ao focalizar o processo sucessório nos empreendimentos sociais, a pesquisa se justifica teoricamente buscando contribuir para o aprofundamento do tema ainda pouco abordado na literatura. O estudo também possui justificativa empírica ao abordar o avanço acerca das possibilidades de desenvolvimento organizacional nesses empreendimentos. Conforme Bortoli Neto & Moreira Jr. (2001, p. 5), o planejamento da sucessão “cria um clima mais propício em relação ao encaminhamento do processo em razão de conseguir antever possíveis problemas e, com isso, as alternativas de solução”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Historicamente, a terminologia dos empreendimentos sociais veio à tona em território internacional a partir de duas tradições acadêmicas diferentes de conceber o terceiro setor. A primeira é a europeia, cujo foco está no associativismo, cooperativismo e forte influência do Estado; a segunda é a norte-americana, centrada na figura de um empreendedor e com grande influência de filantropia praticada por empresas privadas (MOURA, 2011).

Dees (1998) afirma que o “empreendedorismo social” combina a paixão por uma missão social com a imagem da disciplina, inovação e determinação comumente associada a negócios comerciais provados. Com base nisso, acredita-se que os empreendimentos sociais buscam inovar os modelos de organizações sociais existentes que não conseguiram alcançar um resultado desejável ou eficiente. Melo Neto e Froes (2002), por sua vez, veem o empreendedorismo social como um processo, o qual tem início com uma ideia que está associada a um ou mais problemas sociais relevantes. A sua força e criatividade estão no seu esperado “impacto social”, ou seja, na sua capacidade de gerar soluções eficientes e eficazes para os problemas identificados.

Apesar de haver poucos trabalhos publicados em território nacional a respeito dos empreendimentos sociais, Silva (2009), afirma que no Brasil cresce cada vez mais o incentivo à participação da sociedade civil nas questões nacionais já que, as complexidades regionais das

questões sociais brasileiras demandam um tipo de ação integrada na sociedade, capaz de mobilizar diferentes competências na criação de soluções inovadoras adaptadas às diferentes realidades locais. O crescimento de movimentos associativos tem gerado a necessidade prática de enfrentar os desafios de gestão correspondentes, em especial na coordenação das *redes solidárias* que surgem em torno de questões centrais, tais como, o enfrentamento da fome e da miséria, ou a superação dos graves níveis de subdesenvolvimento regionais. Neste estudo, optou-se por realizar a análise nas associações sociais de Uberlândia (MG) voltadas para a geração de bens e serviços para a sociedade local.

Sociologicamente, as associações podem ser abordadas como um espaço de relacionamento entre pessoas, entre redes de associação primária e secundária e, entre esferas privada e pública. Estas relações ultrapassam o contrato entre pessoas, buscando fins comuns. (ALVES *et. al*, 2011).

Ainda conforme o mesmo autor, as associações resultam sempre de uma congregação de esforços, em primeiro lugar dos fundadores e depois de todos os associados. Esses princípios são reconhecidos no mundo todo e embasam as várias formas que as associações podem assumir: OSCIPs, cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais, clubes. O espaço participativo de uma associação é formado por diferentes visões de mundo e concepções de realidade. “As associações assumem os princípios de uma doutrina denominada associativismo e que expressa a crença de que juntos, podemos encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade nos apresenta.” (ALVES *et. al*, 2011 p. 75)

De acordo com Godoi-de-Sousa (2010), algumas discussões nacionais sinalizam a necessidade de reformulação da legislação específica para as associações, pelo fato de essa legislação se mostrar inadequada para o associativismo produtivo. Estas discussões revelam convergência de preocupações sobre alguns pontos importantes, entre eles: a natureza e as repercussões do crescimento do associativismo produtivo no Brasil; a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre essas formas de organizações que vêm surgindo; e de identificar políticas e ações que possam ajudar a inserir gradualmente esses empreendimentos sociais num quadro mais amplo de desenvolvimento sustentável.

Entretanto, conforme já mencionado, existem poucas pesquisas a respeito do processo sucessório dentro dessas organizações, fato este que pode trazer impactos danosos a perpetuação e desenvolvimento dos empreendimentos.

2.1 O processo Sucessório

As pesquisas sobre o fenômeno da sucessão nas organizações ganharam destaque mundial no final da década de 1980. Alguns autores (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998;; PEREIRA, VIEIRA, RODRIGUES, 2011; FREIRE *et. al.*, 2010; CAMELO 2007; DUARTE, OLIVEIRA, 2007; BANAVOGLIA, MACKINNON, 2011; BORTOLI NETO, MOREIRA JR, 2001; BRINCKERHOFF, 2007) passaram a analisar a sucessão não mais como um evento isolado, mas sim, como um processo de grande importância para a vitalidade das organizações.

Desde o início do sec. XXI, a literatura internacional têm desenvolvido diversos trabalhos no que diz respeito ao processo sucessório em organizações do terceiro setor (ADAMS T. 2005; BRINCKERHOFF, P. 2007; BANAVOGLIA A., MACKINNON A., 2011; GOLER R., 2003; HALL, H 2006; KUNREUTHER, F., 2005; LITEMAN, M., 2003; NOBLES, M. 2006; TEEGARDEN, P., 2004. WILLIAMS, K., 2005).

No Brasil, ainda existem poucos estudos a respeito do tema de sucessão em organizações do terceiro setor. Uma das explicações para isso está na dificuldade de acesso a este tipo de organização no Brasil. Seja pela pouca existência de dados sistemáticos registrados em banco de dados oficiais, ou pela própria resistência das lideranças dessas organizações em participarem de pesquisas sobre o tema de sucessão. Talvez isso se dê porque alguns ainda não têm maturidade suficiente para lidar abertamente com esse tema. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

Um dos poucos estudos de que se tem conhecimento no Brasil foi realizado por Comini e Fischer (2009) com o intuito de compreender o nível de consciência e as dificuldades dessas organizações sobre a questão da sucessão. A partir dos resultados, as autoras concluíram que, embora esses gestores estejam preocupados com o processo de sucessão, pouco se tem realizado em termos de estruturação e planejamento desse processo.

Godói-de-Sousa (2010), por sua vez, visando uma análise aprofundada e prática sobre o tema, utilizou-se dos estudos de Comini e Fischer (2009), bem como de Lumpkin e Dess (1996) os quais demonstram que as iniciativas de criação das organizações empreendedoras são o resultado da combinação de três perspectivas: a do **Indivíduo**, que decide empreendê-lo; a da **Organização**, em termos de estrutura, estratégia e cultura adotadas para conformá-lo; e a do **Ambiente** em que o empreendimento está inserido, com quem interage, e cujas características influenciam seu desempenho. Assim, a partir desses estudos, desenvolveu-se a proposta de análise da sucessão como um processo que envolve também três dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente, conforme ilustrado na Figura 1:



Figura 1 - Dimensões do processo sucessório em empreendimentos sociais.
Fonte: Godói-de-Sousa (2010, p. 35).

A dimensão **Indivíduo** abrange a relação entre sucedido e sucessor dentro da organização. Nessa pesquisa considerou-se como o Indivíduo sucedido, aquele representado tanto por um grupo de pessoas que criou o empreendimento, como por aquele empreendedor social cuja figura se destaca entre a liderança vigente. Já o Indivíduo sucessor, corresponde à pessoa – ou grupo de pessoas – que substitui a posição previamente ocupada pelo(s) antecessor(es), não existindo a necessidade de os sucedidos terem falecido, mas somente deixado de ocupar a posição. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

De acordo com Adams (2005) é comum que as identidades do fundador e do empreendimento social se tornem entrelaçadas e, muitas vezes inseparáveis. A organização e o nome do fundador passam a ser inseparáveis na mente dos *stakeholders*. Dessa forma, o desafio após a sucessão será o reestabelecimento da identidade do fundador como algo separado da identidade do empreendimento.

Na dimensão **Organização**, por sua vez, considerou-se o perfil da organização – origens, missão, valores, produtos e serviços, rotinas -, bem como a natureza do trabalho,

estrutura, momentos críticos, aprendizados do empreendimento. Além disso, dirigindo o foco para o processo sucessório, essa pesquisa buscou analisar as motivações organizacionais, etapas do processo, mudanças ocorridas e os benefícios decorrentes do processo.

A terceira dimensão em análise é a **Ambiente** na qual foram analisados o público externo com as relações, importância e comunicação com a associação, bem como, as influências dos *stakeholders* no processo sucessório da mesma.

Conforme a teoria dos *stakeholders* (Campbell, 1997; Freeman e Mcvea, 2000), essa dimensão constitui importante referência para a condução de um processo sucessório, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com o empreendimento – os associados, clientes, comunidade, fornecedores, governo, empregados, entre outros – e entender como essa influência acontece (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). Ao identificar a rede de influência de cada *stakeholder*, é possível a minimização de riscos durante um processo de sucessão (ADIZES, 1993).

A partir da análise dos empreendimentos sociais baseada nesse modelo tridimensional, buscou-se descrever a estrutura e as características do processo sucessório nesses empreendimentos da cidade de Uberlândia – MG. Para a realização da pesquisa foram elaborados os procedimentos metodológicos explanados a seguir.

3 METODOLOGIA

Este estudo possui caráter descritivo, pois tem como objetivo descrever características do processo sucessório de um empreendimento social localizado na cidade de Uberlândia-MG. A abordagem utilizada foi de natureza qualitativa já que buscou-se realizar análises em relação ao processo sucessório nos empreendimentos sociais (RAUPP E BEUREN, 2003).

A pesquisa empírica foi estruturada em três fases as quais se inter-relacionam: a *primeira*, caracterizada como *survey*, foi orientada para identificar os empreendimentos sociais atuantes, que já passaram ou estão passando por processo sucessório, cujos dirigentes se dispuseram participar da pesquisa; a segunda foi onfigurada a partir do índice de retorno do levantamento da primeira fase da pesquisa e a *terceira* fase, que foi composta pela análise em profundidade de um caso – Associação dos Artesãos de Uberlândia –, identificado a partir do levantamento das informações na segunda fase, com o intuito de elaborar um estudo com maior representação.

Com estes procedimentos técnicos, pretendeu-se desenhar uma pesquisa de campo com o objetivo de estudar as características do processo sucessório em empreendimentos sociais e o modo como esse vem sendo percebido pelos gestores dessas organizações.

Conforme Yin (2001) o método de estudo de caso é preferível quando se colocam questões de “como” e “por que”; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e, quando o foco do estudo se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Com este método, o estudo não pretende generalizações, mas sim gerar ideias para estudos posteriores mais abrangentes (TULL e HAWKINS, 1976), bem como a aplicação dos conceitos e informações encontradas na pesquisa documental (GODOY A. S., 1995)

A escolha do caso levou em conta as características da organização; caracterização do processo sucessório e a existência de mudanças significativas após o processo sucessório, por exemplo: do grupo dirigente, de atividades de modernizações que levaram ou estão levando a um processo de transformação organizacional. Além, do número de sucessões ao longo da existência do empreendimento.

O **Indivíduo**, a **Organização** e o **Ambiente** foram as dimensões de análise com suas respectivas categorias, conforme mostrado na Tabela 1, escolhidas, com base no referencial teórico adotado.

As informações foram levantadas a partir: dos dados secundários – obtidos por meio de relatórios, estatuto, *site* da organização e reportagens na mídia – e, dos dados primários obtidos junto aos principais gestores do empreendimento social, por meio de entrevistas semi-estruturadas, para validar e complementar as informações levantadas, e identificar as percepções desses gestores sobre o processo sucessório.

As entrevistas deste estudo foram realizadas presencialmente e individualmente com cada associado e foram conduzidas pelos pesquisadores empregando roteiro semi-estruturado e gravadas, com a anuência prévia dos entrevistados, transcritas integralmente e posteriormente, analisadas.

Orientações para as entrevistas		
Dimensões	Aspectos	Objetivos
Indivíduo	Lideranças e associados - Perfil - Motivações	- Compor o perfil das pessoas envolvidas com a organização; - Identificar as motivações das pessoas para fazerem parte de organização
	Processo Sucessório - Papéis das lideranças - Habilidades requeridas das lideranças	- Identificar os principais papéis exercidos pelas lideranças para o processo sucessório; - Identificar as principais habilidades que a organização requer de suas lideranças
Organização	Perfil da organização - Origens - Missão e Valores - Produtos e serviços	- Compor a identidade da organização pela perspectiva dos autores envolvidos - Identificar os momentos históricos, as mudanças, os pontos de transformação.
	Forma organizacional - Natureza do trabalho - Estrutura - Momentos críticos - Aprendizados	- Entender a dinâmica de trabalho, a divisão de tarefas - Entender quais são os recursos mais usados, quem decide sobre eles e como são alocados. - Identificar se há e como se dá o compartilhamento das aprendizagens individuais com o grupo
	Liderança - Processo decisório - Controle e avaliação - Planejamento - Comunicação	- Identificar as características do processo decisório, os atores que dele participam o caráter descentralizador ou centralizador, os níveis de autonomia e controle. - Identificar se os associados da organização estão preocupados e engajados com seu desenvolvimento
	Processo Sucessório - Motivações - Etapas - Barreiras - Mudanças - Benefícios	- Identificar os motivos e as etapas do processo sucessório. - Identificar quais os desafios enfrentados atualmente pela organização, a fim de verificar se estão relacionados ao processo sucessório. - Verificar as mudanças ocorridas após o processo sucessório, e de elas foram benéficas para a associação.
Ambiente	Público externo - Relações - Importância - Comunicação	- Verificar a legitimidade da organização frente ao público externo - Identificar a importância de cada <i>stakeholder</i> para a organização e as influências dos mesmos para as decisões
	Processo Sucessório - Influências dos <i>stakeholders</i>	- Verificar a influência do contexto externo na condução do processo sucessório

Tabela 1 - Aspectos que influenciam o processo sucessório
Fonte: elaborada pelos autores

4 CONTEXTO DA ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE UBERLÂNDIA - ASSARTUDI

A Associação dos Artesãos de Uberlândia foi a associação escolhida para a realização do estudo de caso, pois adequou-se a todos os requisitos necessários para a pesquisa e mostrou-se acessiva para o estudo em profundidade. Os aspectos observados abrangeram, respectivamente, as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

Na dimensão **Indivíduo**, foi possível traçar o seguinte perfil dos associados: todos devem ser artesãos, ou seja, devem confeccionar o produto que será oferecido ao cliente; a

maioria é mulher de idade superior a 40 anos e pertencente à classe C e D, Além disso, dentre os aspectos motivadores para adentrar e permanecer na associação, os mais citados nas entrevistas com os associados foram: expor os produtos (40%), experiências com outras associações (20%), conseguir um espaço de venda (10%), conseguir maior organização e segurança (10%).

Em se tratando da dimensão **Organização**, atualmente a associação conta com aproximadamente 80 associados. Como a mesma não possui uma sede ou um ponto de vendas fixo, os associados confeccionam seus produtos em casa, de forma independente e vão às feiras promovidas pelo empreendimento para expor seu trabalho, colhendo encomendas e vendendo os produtos.

Para se tornar um associado, é necessário pagar uma taxa de entrada (compra da barraca que será utilizada na feira pelo artesão) e o serviço de montagem e desmontagem das barracas é terceirizado e pago por cada associado em taxas cobradas mensalmente, as quais também garantem o abastecimento de recursos financeiros da associação já que ela não conta com apoio de parceiros. As feiras promovidas pela associação são abertas a todo o público

Os encontros entre os associados acontecem nas feiras e em reuniões ordinárias que são realizadas a cada três meses organizadas pela diretoria, a qual é composta por: presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, tesoureiro, gestor de relações públicas.

Apesar de ASSARTUDI não possuir uma missão formalizada, foi possível constituir e formalizar essa missão, a partir das observações e entrevistas realizadas, da seguinte forma: “Auxiliar os profissionais da área artística - músicos, artesãos e cozinheiros - que não tem um espaço físico fixo para expor sua mercadoria de maneira organizada, dessa forma, a associação promove eventos e oferece uma barraca, por um preço acessível, a ser utilizada nas feiras que ocorrem em espaços públicos para que os associados possam expor e vender seus produtos.” Os valores da Associação podem ser sintetizados em: união, auxílio ao próximo, bem estar do associado, originalidade, criatividade, responsabilidade, compromisso, persistência.

No que se refere à análise do processo decisório, 50% dos associados entrevistados afirmaram que o processo decisório está concentrado na figura do presidente, 37,5% afirmaram que alguns membros da diretoria que toma as decisões e 12,5% disseram que é a diretoria como um todo. Esse fato demonstra uma percepção da concentração de poder na mão de poucos, entretanto Casillas *et al* (2007) afirmam que é necessário desenvolver a consciência de que todos também fazem parte do processo de construção das diretrizes do empreendimento, buscando minimizar as resistências às mudanças e o crescimento e aperfeiçoamento organizacional.

Na dimensão **Ambiente**, observou-se que, a Associação dos Artesãos não conta com o apoio de nenhuma parceria. Entretanto, Fischer (2002) aponta a importância do estabelecimento de parcerias ao afirmar que a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, das suas relações intersetoriais.

Para a autora, os projetos sociais, realizados por meio de alianças, têm melhores condições de obterem resultados concretos. Por serem projetos que se mostram mais complexos e que apresentam uma abrangência muito ampla, dificilmente alcançam resultados significativos se realizados exclusivamente por uma organização.

5. O TRAUMA DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Durante a realização dessa pesquisa ocorreram dois processos sucessórios, os quais foram traumáticos para a associação. No ano de 2012 o até então tesoureiro – Sr. Felipe – foi eleito presidente e o antigo presidente – Sr. José – foi eleito tesoureiro, esse mandato teria a duração de 2012 a 2014 – o estatuto prevê a duração de dois anos para cada mandato.

O sr. José havia permanecido na presidência durante oito mandatos consecutivos, resultando em dezesseis anos no poder. Aqui começou o primeiro trauma, pois pôde-se perceber

que, devido à esta estagnação na presidência e ao seu alto grau de envolvimento com a associação, houve um apego e envolvimento pessoal muito grande do Sr. José com a associação. Segundo Lemos (2003) esse fato pode fazer do processo sucessório um momento permeado por sentimentos e emoções.

O Sr. José tinha bastante interesse em retornar à presidência logo após o vencimento do mandato, que ocorreria em janeiro de 2014, afirmando que as eleições são bastante democráticas e que os associados não se interessam em participar da diretoria, o que impedia conflitos políticos, conforme a citação a seguir:

(...) uma coisa interessante: na nossa associação ninguém é ávido pelo poder... toda época de eleição eu dou liberdade para fazer a chapa, se candidatar... mas eu faço uma pesquisa antes perguntando “quem você gostaria que fosse presidente?” e aí, graças a Deus, ninguém quis se candidatar e todos sugeriram que eu continuasse. (SR. JOSÉ).

De fato, conforme explica Valadão Júnior (2003), a falta de alternância na direção pode trazer problemas futuros ao empreendimento, pois a centralização do poder, nas coalizões dominantes, poderá levar a uma alienação daqueles que não fazem parte desse grupo. Além disso, a organização tende a ficar imobilizada, resistente às inovações. Godói-de-Sousa (2010) complementa afirmando que se o fundador tem presença marcante em todos os aspectos do empreendimento, torna-se difícil dissociar, muitas vezes, a organização da personalidade desse fundador.

Essa estagnação do Sr José na presidência foi percebida por uma cliente a qual afirmou:

Porque o 'Sr. Alexandre' que foi o último presidente, ficou na associação por muitos anos, entendeu? Ele já estava quase virando patrimônio da associação (risos). Então agora que a cabeça dos associados está mudando, porque ele sempre foi uma pessoa de cabeça muito fechada, sabe... (CLIENTE 1)

Um dos associados, por sua vez, expressou da seguinte forma sua opinião a respeito do processo de sucessão de lideranças:

Não é muito legal não. Se fosse para eu distribuir, seria de uma maneira diferente, porque acontece assim: o presidente passa a ser tesoureiro e o tesoureiro passa a ser presidente... então, continua sempre as mesmas pessoas. [...] Nesse último pleito que teve eu fui convidado a participar da diretoria, mas nunca tinha sido membro antes e a gente vê que os outros associados não recebem muito convite para isso e existe muito pouco interesse dos associados em participar da diretoria. [...] Esse pouco interesse talvez seja, igual a mim, muito pouco conhecimento porque eu tenho só vontade de fazer as coisas, mas não tenho conhecimento para fazer. E, talvez as pessoas pensem assim: “ah... eu vou lá, mas vou atrapalhar, ou não vou desenvolver o trabalho direito”. (ASSOCIADO nº 6).

No dia 2 de junho de 2013 iniciou-se o segundo trauma: o Sr. Felipe abandonou a associação e se mudou de cidade. Uma das causas foi que um dos funcionários terceirizados da associação lançou um processo de aproximadamente R\$140.000,00 contra a associação durante o mandato do Sr José e a situação veio à tona durante o mandato do novo presidente, o qual se sentiu muito pressionado e sobrecarregado. Quando o Sr. Felipe saiu, deixou todo o poder e problemas pendentes nas mãos da então vice-presidente, Sra. Madalena, já que conforme o estatuto da associação: “compete ao vice-presidente auxiliar o presidente no auxílio de suas funções, substituindo-os nos impedimentos eventuais, cumulativamente com as suas contribuições” (Estatuto da ASSARTUDI, p.8, seção II, art.31 §1).

O processo sucessório que estava previsto para ocorrer em janeiro de 2014 a partir de formação de chapas, conforme previsto no estatuto da ASSARTUDI, ocorreu de forma completamente repentina no meio de 2013.

Possivelmente, a falta de planejamento do processo sucessório do empreendimento pesquisado, é devido a dois motivos: primeiro, o fato de a maioria dos associados ter uma visão estritamente de curto prazo e orientada muito mais pela necessidade de produzir renda suficiente para a sobrevivência (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), do que voltada para o desenvolvimento organizacional de longo prazo. Isso faz com que a sucessão ocorra de forma desordenada e imediatista (LEMOS, 2003). Segundo, conforme relato dos entrevistados, devido à permanência sempre de um mesmo grupo na direção da organização, não se percebeu a necessidade de planejamento para mudanças.

Para melhor compreensão do processo sucessório analisado, segue a ilustração:

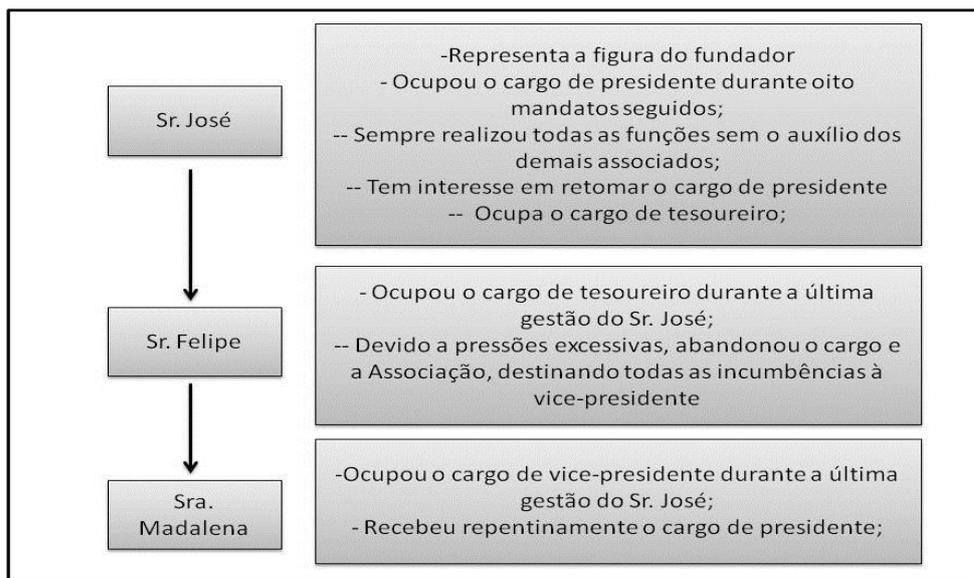


Figura 1 - Esquema do processo de sucessão.
Fonte: elaborada pelos autores

Dessa forma, fica visível o ápice da crise sucessória vivenciada pela associação no período de 2010 a 2013 devido à falta de planejamento do processo sucessório, além desse fator gerador da crise, existem diversos outros que serão analisados em profundidade a seguir.

5 ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA ASSARTUDI, SEUS FATORES FACILITADORES E LIMITADORES

Para analisar a estrutura e as principais características do processo sucessório na Associação dos Artesãos de Uberlândia, foi tomado como base o modelo de pesquisa proposto por Godói-de-Sousa (2010) que visa analisar como interagem as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente na configuração do processo sucessório. Dessa forma, foram identificados os fatores que, em cada uma destas dimensões, podem limitar e aqueles que podem facilitar o processo de sucessão:

- Indivíduo: papéis da liderança, habilidade da liderança e estilos de liderança;
- Organização: estrutura, planejamento, conselhos, comunicação (transparência) e controle e avaliação;
- Ambiente: influências dos *stakeholders* (comunidade, fornecedores, clientes, parceiros) no processo sucessório.

Os fatores facilitadores são todos os aspectos que possam contribuir, de forma efetiva, para a implementação do processo sucessório na associação considerando-se as dimensões do Indivíduo, da Organização e do Ambiente. Os limitadores são aqueles aspectos que restringem o êxito, ou dificultam o percurso da condução do processo sucessório na associação nas três dimensões.

5.1. Fatores limitadores

Como dito anteriormente, algumas razões que tornam o processo sucessório complexo nas empresas familiares são: número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores; falta de legitimidade; insegurança dos funcionários quanto ao futuro e crise existencial do sucedido (BERNHOEFT, 1988; LODI, 1989; COHN, 1991; SCHEFFER, 1993; GERSICK *et al*, 1997; LEONE, 2005; ADACHI, 2006, CASILLAS *et al*, 2007). Nesta pesquisa, buscou-se identificar a emergência de tais fatores, ou de outros correlatos, que podem intensificar a complexidade dos processos sucessórios nos empreendimentos sociais.

Dentro da dimensão **Indivíduo**, percebeu-se que *os associados estão mais familiarizados com um líder autocrático, o que dificulta a delegação de poder*:

Eu achava que o presidente tinha que ter autonomia final. Acho que a palavra final seria dele. E não é isso que a gente vive. [...] Então fica meio que distorcido. Você chega nele para fazer alguma solicitação e ele meio que fala que pode, de repente não pode... “teve um conselho e não pode”[...]. Então... eu achava assim que se ele fosse mais direto ao falar do trabalho seria melhor (ASSOCIADA nº3)

Praticamente, todos os entrevistados apontaram o *despreparo dos associados* para assumirem a direção do empreendimento, como um dos principais fatores que tem limitado o processo sucessório. Os depoimentos a seguir evidenciam a problemática enfrentada pela associação devido a esse despreparo das pessoas:

As coisas têm que ser mostradas de maneira muito simples porque tem associados ali que tem dificuldade até para assinar o nome (SRA. MADALENA).

Não exerço o meu cargo de secretário com muita boa qualidade não por dois fatores: falta de conhecimento e falta de orientação da própria diretoria que tem mais conhecimento que eu. (PRIMEIRO SECRETÁRIO).

Dessa forma, ressalta-se a necessidade de uma preparação das futuras lideranças. Godói-de-Sousa (2010) acredita que a preparação das futuras lideranças seja realmente um trabalho de longo prazo, por requerer que as competências e habilidades de um possível sucessor sejam exercitadas constantemente, para que ele possa atender às suas próprias expectativas de desenvolvimento, sintonizadas com a evolução do empreendimento.

Neste sentido, Oliveira, E. M. (2005) diz que as lideranças deste tipo de empreendimentos devem apresentar o perfil qualificado em quatro vertentes: 1) conhecimento: aspectos gerencial, comercial e técnico; 2) habilidades: iniciativa, criatividade, comunicação persuasiva, resolução de problemas; 3) competências: implica mobilizar, integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos, interagir com vários segmentos, ser líder; e 4) posturas: ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, determinado, engajado, comprometido, ético, transparente e ser apaixonado pelo que faz.

Outro fator limitador percebido é a presença marcante do fundador em todas as atividades e políticas do empreendimento. Torna-se, pois, difícil dissociar, muitas vezes, a organização da personalidade desse fundador. Segundo ADAMS (2005) muitos fundadores ou líderes de longo prazo desfrutam de respeito e exercem influência em sua comunidade devido à sua posição de líder. Eles temem que essa autoestima seja perdida quando forem sucedidos. Abandonar todo esse sentimento de poder e controle pode despertar questões no fundador de que suas opiniões e apontamentos não são mais importantes, assim como o temor de ser considerado um líder antiquado e impotente.

Analisando a dimensão **Organização**, percebe-se que os associados atribuem ao presidente e à diretoria apenas o papel de conseguir novas feiras para a exposição de produtos e em conseguir subvenções. Dessa forma, pode-se observar que todos os associados priorizam a *dimensão econômica*, como demonstrado nos depoimentos a seguir:

Eu espero dessa diretoria é uma divulgação maior da feira, uma qualidade melhor de trabalho para nós podermos atender melhor o frequentador da feira. E eles vem buscando, tentando conseguir verba junto à prefeitura. (ASSOCIADO nº2).

O presidente é quem determina tudo (risos), o presidente é o Presidente né? O cargo dele é captação de recursos, também relacionar-se com a prefeitura e órgãos estaduais e municipais, tem a função de determinar uma assembleia... possui várias atividades. (ASSOCIADA nº3).

O que o nosso associado pede é muito pouco, ele só pede: uma prestação de contas, investir o saldo do mês em divulgação e na feira. Os associados que entram e não conseguem vender e ganhar dinheiro, eles vão embora (SRA. MADALENA)

Conforme Godói-de-Sousa, (2010), essa visão econômica gera pensamentos, sentimentos e uma cultura individualista, na qual todos priorizam o MEU e não o NOSSO. Lemos (2003), por sua vez afirma que essa visão restrita ao plano de recursos financeiros - visão orientada muito mais pela necessidade de produzir renda suficiente para a sobrevivência dos grupos implicados, do que voltada para o desenvolvimento organizacional de longo prazo -, pode prejudicar a sucessão de lideranças levando-a a ocorrer de forma desordenada e imediatista. Com o foco na geração de recursos, os associados não demonstram interesse nos interesses dos outros e, dessa forma, não tem interesse em participar da diretoria.

A concentração de poder nas mãos do líder tem gerado uma *imobilização da organização e resistência às inovações*, como indicado pelo depoimento da Sra. Madalena:

Olha, a sucessão não está sendo fácil, né... nem para mim nem para o presidente, porque foram oito anos com o antigo presidente. E nesses oito anos a feira, eu posso falar que ela deu uma paralisada, não evoluiu. E nós pegamos a feira assim, não querendo desmerecer o antigo presidente, mas nós pegamos a feira muito decadente e precisando de muita ajuda.

Também, o *estatuto da ASSARTUDI não tem sido cumprido*. Esse estatuto afirma que a partir do momento em que o associado está atrasado no pagamento de sua mensalidade num período superior a três meses ele é desvinculado da associação, entretanto atualmente existem associados que devem há mais de um ano e permanecem na associação, mas sem direito a voto nas assembleias. Esse fato gera a diminuição dos associados com direito de decisão, diminui o montante financeiro da associação e causa constrangimento para os associados que estão em dívida com a associação.

[...] quando o associado começa a dever, ele trabalha preocupado, sem voz ativa, e sem o direito ao voto. (SRA MADALENA)

Os entrevistados indicaram a *falta de candidatos interessados*, sendo que um entrevistado associou isso à *falta de conhecimento* dos associados:

Esse pouco interesse talvez seja, igual a mim, muito pouco conhecimento porque eu tenho só vontade de fazer as coisas, mas não tenho conhecimento para fazer. E, talvez as pessoas pensem assim: “ah... eu vou lá, mas vou atrapalhar, ou não vou desenvolver o trabalho direito”[...]. Então, como se diz eu “calcei a cara e mandei ver” sem saber direito como funciona, mas a gente faz alguma “coisinha” aí... não como secretário. Eu acho que o meu desempenho como secretário está deixando muito a desejar... mas a minha função como associado que participa da associação tem um certo valor aqui dentro. (PRIMEIRO SECRETÁRIO).

Esta discussão foi realizada por Cohn (1991). O autor, ao fazê-la expõe que, é necessário tanto um comprometimento dos fundadores, como daqueles envolvidos com o empreendimento. Isso poderá possibilitar um maior fluxo de comunicação, uma partilha e uma compreensão de valores, gerando ingredientes essenciais para o processo sucessório.

Outra razão apontada para a dificuldade de encontrar candidatos interessados em fazer parte da diretoria é a *falta de planejamento do processo*, as chapas são formadas por conveniência, sendo que todo o poder se concentra na figura do presidente. ADAMS (2005) afirma que o processo de transição de lideranças deve ser devidamente orientado e a nova liderança deve ser treinada, para isso a organização deve utilizar um longo período de seis meses, ou até um ano para o treinamento dos novos líderes.

A *falta de comunicação e transparência* entre os membros da diretoria também foi indicada como um fator limitador do processo sucessório:

Eu não sei tudo que acontece na associação, não sei o que aconteceu nesses anos todos, mas eu acho que se fosse uma associação mais clara, sem esconder nada eu não estaria carregando esse peso. (SRA. MADALENA).

Além disso, a Sra. Madalena apontou que os associados têm assumido uma postura estática, porque têm medo de ficarem desamparados, sem um líder:

Os associados estão muito quietos porque estão com medo eles pensam: “se eu apertar a sra. Madalena, ela pode sair”. Elas sempre foram muito quietas e como elas vão opinar agora?

A terceira dimensão em análise é a **Ambiente** em que foram analisados o público externo com as relações, comunicação, bem como, as influências dos *stakeholders* no processo sucessório

Um fator limitador que pode ser alocado na dimensão Ambiente se refere à *falta de interesse que os associados apresentam para a participação dos demais stakeholders* no processo sucessório. Além disso, nenhum cliente, fornecedor ou representante da comunidade demonstrou ter interesse nos processos da organização:

Tenho vontade de receber informações mais básicas, não da parte administrativa... até porque eu não sei como funciona e não poderia estar participando desse tipo de coisa. (CLIENTE nº 2).

Esse fato *dificulta a formação de parcerias entre a associação e público externo*. De acordo com França Filho e Laville (2004) a eficácia dessas iniciativas se desenrola numa relação de interdependência, muitas das vezes conflituosa, pelo difícil exercício de parcerias que envolvem diferentes lógicas de ações e mobilizam diversas formas de legitimidade. Desse modo, as lideranças necessitam utilizar habilidades políticas e de negociação, em busca da criação de parcerias, da consolidação de interesses e da visibilidade externa da organização. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010). Para melhor entendimento dos fatores limitadores do processo sucessório em cada uma das três dimensões, segue a tabela:

DIMENSÕES	FATORES LIMITADORES
Indivíduo	Costume com uma liderança autocrática, dificultando a delegação de poder.
	Despreparo dos associados para assumirem papéis de liderança
	Relutância do fundador em abandonar a liderança
Organização	Os associados priorizam a dimensão econômica
	Estagnação da organização e resistência às inovações
	O estatuto da ASSARTUDI não tem sido cumprido
	Falta de candidatos interessados, por conta de: falta de conhecimento; falta de planejamento do processo
	Falta de comunicação e transparência
Ambiente	Falta de interesse que os associados na participação dos stakeholders nas decisões internas da associação
	Dificuldade na formação de parcerias entre a associação e público externo

Tabela 2 - Fatores limitadores do processo sucessório

Fonte: elaborada pelos autores

Pode-se perceber que a ASSARTUDI carrega diversos fatores em cada uma das três dimensões de análise – *Indivíduo, Organização e Ambiente* - que limitam e prejudicam o sucesso e a legitimação do processo sucessório. Entretanto, existem alguns fatores que corroboram e facilitam esse processo, os quais serão analisados a seguir.

5.2.Fatores facilitadores

Dentro da dimensão *Indivíduo* um dos fatores facilitadores é a *mudança de presidente e de estilos de liderança*. A sra. Madalena se tornou presidente, depois de liderar o empreendimento no período conturbado pelo qual o empreendimento passou de 2010 – 2013, conquistando a *confiança dos associados*. Em 2014, ela assumiu o principal cargo de liderança consciente da situação do empreendimento e com planos sobre como modificar a situação crítica:

[...] eu me candidatei à presidência porque acho que eu posso oferecer o melhor à associação. Eu considero o melhor as seguintes providências: melhorar o financeiro da associação porque hoje ele está negativo, melhorar a aparência da feira e ser mais clara com os associados em termos da mensalidade deles – mostrando o que é feito com essa mensalidade. (SRA. MADALENA)

De acordo com Gaiger (2008) convém recordar que a boa administração de um empreendimento, embora cada vez mais deva apoiar-se no conhecimento profissional especializado, não é como tal uma questão de competência científica, mas de habilidade em lidar com problemas diários os mais variados, o que exige *tarimba e liderança*.

Dentro da **dimensão Organização**, um dos fatores facilitadores do processo sucessório é que a maioria dos associados *concordou* com a retirada do Sr. José da diretoria e passaram a assumir uma posição ativa, auxiliando nos processos administrativos.

Os associados estão dispostos a ajudar, é por isso que eu estou no cargo de presidente. Eles me disseram: sra. Madalena qualquer coisa que você precisar é só me ligar. (SRA. MADALENA).

Se as experiências de cada associado se somam, é de se esperar que propiciem maior acerto nas decisões e maior legitimidade para os responsáveis por sua execução. A experiência conduz ao aprendizado coletivo. (GAIGER, 2008).

A partir da mudança de presidente, houve também a *mudança foco dos processos administrativos*, já que o foco do Sr. José era o financeiro (redução de custos, aumento da receita), permanecendo com certo distanciamento da realidade e das reivindicações dos associados. O foco da sra. Madalena se concentra numa administração mais participativa preocupando-se com a realidade dos associados e convivendo nessa realidade.

De acordo com Gaiger (2008), entender que a posição peculiar desempenhada pelo trabalho, como fator organizador, faz com que os seus interesses se confundam com os interesses gerais da associação, ainda que parcela ou mesmo a totalidade dos indivíduos associados possa (ainda) não o perceber dessa forma. A realização dos interesses de cada um torna-se indissociável das conquistas da associação e seus esforços são fatalmente recompensados de modo variável, de acordo com os resultados da operação empresarial. Portanto, é necessário reconhecer a vinculação entre os resultados da associação e as retribuições aos associados.

Na Dimensão *Ambiente*, por sua vez, percebeu-se que a nova diretoria tem interesse e sabe da necessidade da formação de parcerias com instituições públicas e privadas, bem como com outras associações. Segundo e Gauthier (2004), o empreendedor social não trabalha sozinho. Uma das ideias centrais do empreendedorismo social é que ele é um trabalho em rede, com parcerias, pois o seu foco é o coletivo. O empreendedorismo social baseia-se na cooperatividade com predomínio das relações de solidariedade.

Para melhor visualização e compreensão dos aspectos facilitadores do processo sucessório na Associação dos Artesãos de Uberlândia, segue o quadro resumo:

DIMENSÕES	FATORES FACILITADORES
Indivíduo	Mudança de presidente e de estilos de liderança
	Confiança dos associados na diretoria
	Importância dada às decisões coletivas.
Organização	Posição ativa que os associados têm assumido na ASSARTUDI
	Disposição da nova diretoria em realizar mudanças
	As questões financeiras pendentes devem ser resolvidas por meio de negociação
	Mudança foco dos processos administrativos
	Concordância de toda a associação com o processo sucessório e com a posse da nova presidente
	Formação de parcerias com instituições públicas e privadas, bem como com outras associações

Tabela 3: fatores facilitadores do processo sucessório

Fonte: elaborada pelos autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização deste trabalho pôde-se perceber que não existe uma fórmula mágica que impeça os conflitos e as incertezas desencadeados durante um processo sucessório, apesar de todas as evidências sobre o processo encontradas.

O processo sucessório é um tema delicado e que exige constantes pesquisas, assim implica-se que os resultados encontrados sejam utilizados para aprimorar o processo de gestão nos empreendimentos sociais e que pesquisadores, alunos, docentes e gestores sociais continuem na busca pelo aperfeiçoamento do tema tratado diante de sua importância para as organizações sociais.

Devido à peculiaridade de um processo sucessório, há alguns fatores que os gestores sociais devem estar atentos, principalmente no que concerne ao planejamento da sucessão. Particularmente, no caso estudado, é necessário a preparação dos associados para assumirem papéis de liderança, é preciso ficar atento à relutância do fundador em abandonar a liderança, como também à estagnação da organização e resistência às inovações e, ainda, dar uma maior atenção à falta de comunicação e transparência.

Neste sentido, espera-se que este estudo contribua de múltiplas formas para que os gestores de empreendimentos sociais possam refletir sobre a importância do planejamento do processo sucessório, sobre a gestão desse processo e sobre os *stakeholders* que estão direta ou indiretamente envolvidos e que sofrem as consequências resultantes desse processo.

Alguns fatores devem ser analisados como limitações desta pesquisa. O fato de se ter contemplado somente um estudo de caso é determinante para o pensamento de que são necessários mais estudos e pesquisas afins. Os estudos futuros relacionados a este tema devem focar tanto no aprimoramento do planejamento do processo sucessório em empreendimentos sociais, quanto na tentativa de descobrir quais outras variáveis influenciam nesse processo, assim como seu grau de importância. A partir disto, deve-se utilizar tais informações para aperfeiçoar os processos de sucessão nos empreendimentos sociais no Brasil.

Dentre outros fatores a serem melhor explorados estão as fases do ciclo de vida desses empreendimentos, o melhor perfil de gestor para cada fase do ciclo de vida e em especial, sobre a formação dos futuros gestores sociais.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADAMS, T. Founder Transitions: Creating Good Endings and New Beginnings. In: *Executive Transitions Monograph Series*. Volume 3. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, 2005.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALVES V. O.; VIEIRA N. S.; SILVA T. C.; FERREIRA P. S. O associativismo na agricultura familiar dos estados da Bahia e Minas Gerais: potencialidades e desafios frente ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). *Revista de Administração Pública e Gestão Social*. v. 3, n.1, PP. 66-88, jan./mar. Viçosa, 2011.
- BANAVOGLIA A., MACKINNON A. Executive Transitions: grant makers and non-profit leadership change. In: **GrantCraft – Practical Wisdom for GrantMakers**, 2011. Disponível em: <http://www.grantcraft.org/?pageid=1286>. Acesso em 26 de fevereiro 2013.
- BRINCKERHOFF, PETER C. *Generations: The Challenge of a Lifetime for Your Nonprofit*. Saint Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2007.
- BERNHOF, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, Nobel, 1989.
- BORTOLI NETO A., MOREIRA JR. A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, v.8, n° 4. São Paulo SP, 2001.
- CAMELO S. B. **Governança corporativa, processo sucessório e estratégia competitiva: associações com o desempenho de grandes empresas no Brasil**. Tese (Mestrado) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CPPA, Boa Viagem, 2007.
- CAMPBELL, A. *Stakeholders: the Case in Favour*. *Long Range Planning*, London, v. 30, n.3, June, 1997. p. 446-449.
- CASILLAS, J. C. *et al.* **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COHN, M. **Passando a tocha:** como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.
- COMINI, G. M.; FISCHER, R. M. *When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs*. *International Leadership Journal*. Volume 1, Issue 2, March 2009.
- DEES, Gregory J. *The meaning of “social entrepreneurship*. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf> Texto original criado em: 31 out. 1998. Reformado e revisado em: 30 mai. 2001. Acesso em: 07 ago. 2013.
- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Proposta para Avaliação de Maturidade no Processo Sucessório de Empresas Familiares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- Estatuto da ASSARTUDI**. Fevereiro, 2011
- FISCHER, R. M. *Organizational culture in social enterprise*. In: *SEKN Effective Management of Social Enterprises – Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006a.
- FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **A Economia Solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. In: *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- FREIRE, P.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. In: **Journal of Information Systems and Technology Management**, vol. 7, n° 3, p. 713-736. Florianópolis SC, 2010.
- GERSICK K. E. *et al.* **De Geração para Geração:** ciclos de vida da empresa familiar. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 1997

- GODÓI-DE-SOUSA E. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.
- GODOY A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. In: **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, vol. 35, pp. 65-71 São Paulo, 1995
- GOLER R. I., Making the Most of the Internal Interim Directorship. In: **Journal for Nonprofit Management**, vol. 7, 2003. pp. 56-66.
- HALL, H Planning Successful Successions: Preparing for a Leader's Departure Can Prevent Problems. In: **Chronicle of Philanthropy**, vol. 18, 2006. pp. 6, 8, 10-1, 13.
- KUNREUTHER, F. **Up Next: Generation Change and the Leadership of Nonprofit Organizations.** Baltimore, MD. 2005.
- LAVILLE, J. Ação pública e economia: um quadro de análise. In: FRANÇA FILHO, G. C. *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional.** Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.
- LEMONS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, abr. 2003.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.
- LITEMAN, M. **Planning for Succession: A Toolkit for Board Members and Staff of Nonprofit Arts Organizations.** Chicago, IL: Illinois Arts Alliance Foundation, 2003.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.* **Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira **RAE electron**. vol.4 n.1 São Paulo Jan./June 2005.
- MELO NETO F. P.; FROES C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MOURA A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.
- NOBLES, M. E. Executive Turnover Continues at Charities Large and Small. In: **NonProfit Times**, vol. 20, 2006. pp. 1, 4, 6.
- PEREIRA, L. G.; VIEIRA, G. G. G.; RODRIGUES, G. J. A sucessão na empresa familiar. In: Departamento de Administração de Empresa. Faculdades integradas de **Anais... Ourinhos SP**, 2011.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.
- SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas.** Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Ciências Econômicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SILVA, P. C. R. Práticas sustentáveis de empreendedorismo social. In: **Conselho Regional de Administração do Espírito Santo, 2009. Anais...** disponível em: http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Praticas_sustentaveis_de_empreendedorismo.pdf. Acesso em: 21/05/2015
- TEEGARDEN, P., H. **Nonprofit Executive Leadership and Transitions Survey, 2004.** Baltimore, MD. 2004.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- VALADÃO JR., V. M. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda.** Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- WILLIAMS, K., **Mentoring the Next Generation of Nonprofit Leaders: A Practical Guide for Managers.** In: **Academy for Educational Development.** Washington, DC, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.