

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E PROCESSO DE SUCESSÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS DIMENSÕES INDIVÍDUO, ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE.

Larissa Sousa Cecílio¹
Edileusa Godói-de-Sousa²

Resumo: O objetivo deste trabalho foi investigar como ocorre o processo de sucessão em um empreendimento social a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente. A pesquisa de caráter descritivo foi desenvolvida em três etapas. Na primeira, a amostra compôs-se de 210 empreendimentos, objetos de um *survey*, identificando quais passaram ou estão passando pelo processo. Na segunda, composta por amostra com 77 empreendimentos foram elencados casos que mais se adéquam ao objetivo da pesquisa. Na terceira adotou-se o estudo de caso na Associação dos Artesãos de Uberlândia (ASSARTUDI), analisando as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente Os resultados obtidos apontaram que um dos principais desafios dessa associação é o de sobreviver sem o auxílio de parcerias e subvenções, bem como a falta de transparência e planejamento organizacionais. Sobre o processo sucessório, os dirigentes da ASSARTUDI perceberam a importância de planejar e de gerenciar seu desenvolvimento, já que a associação passou recentemente por um processo de sucessão bastante traumático.

Palavras-chave: Processo Sucessório. Empreendimentos Sociais. Associação dos Artesãos de Uberlândia.

¹ Graduada em Administração. Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. larissa_cecilio@hotmail.com

² Doutora em Administração. Docente na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. edileusagodoi@uol.com.br

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1 Introdução

O terceiro setor, no original *third sector*, se desenvolveu diante da constatação da incapacidade do governo em intervir efetivamente junto ao enfrentamento das questões sociais (OLIVEIRA, 2004). Dessa forma, surgem as organizações do terceiro setor formadas pela organização da sociedade civil em articulação com o Estado e com as atividades lucrativas do mercado (MOREIRA; VIDAL; FARIAS, 2002).

Godói-de-Sousa (2010) aponta que tais organizações da sociedade civil vêm se multiplicando como expressão de um movimento social de cunho sociopolítico, propondo uma estrutura alternativa ao modelo capitalista. Tais organizações aparecem carregadas de características reformistas, embora não revolucionárias. Esse movimento social vem sendo denominado de Empreendedorismo Social.

O presente trabalho dirige seu foco para a sucessão nos empreendimentos sociais. Este tema, ainda pouco abordado, pode vir a ser uma barreira ou caminho para o desenvolvimento e perpetuação desses empreendimentos já que envolve a transferência do controle dos processos decisórios internos, que poderão, ou não, garantir a continuidade da organização (OLIVEIRA JÚNIOR, 2009).

O objeto de pesquisa se refere às associações, mais precisamente àquelas que produzem e vendem bens e serviços de forma solidária. Optou-se pela realização deste trabalho junto aos empreendimentos localizados no município de Uberlândia/MG devido à atuação da Universidade Federal de Uberlândia – UFU – neste município, o que facilita o acesso às associações. Além disso, tais associações normalmente não são contempladas em pesquisas nacionais sobre o terceiro setor pela própria resistência das lideranças dessas organizações em participarem de pesquisas.

Pretendeu-se identificar as características e estrutura do processo sucessório em empreendimentos sociais identificados no município de Uberlândia, bem como, os fatores facilitadores e limitadores desse processo e elaborar recomendações para a gestão do processo de sucessão a esta forma de organização. Para isso, foi realizado um estudo de caso na Associação dos Artesãos de Uberlândia – ASSARTUDI.

2 Referencial Teórico

Para Melo Neto e Froes (2002), o conceito de “empreendedorismo social” tem ganhado popularidade, mas de forma difusa e sem distinções, ou seja, ele acaba significando diferentes coisas para diferentes pessoas. Muitos associam o termo exclusivamente com organizações sem fins lucrativos que iniciam empreendimentos com fins de lucro, outros o utilizam para descrever qualquer um que inicie uma organização sem fins lucrativos. Outra definição para empreendedorismo social se refere à adesão de empresários em práticas de responsabilidade social.

Silva (2009) afirma que no Brasil cresce cada vez mais o incentivo à participação da sociedade civil nas questões nacionais, sob o argumento de 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.

Optou-se por realizar a análise nas associações sociais de Uberlândia voltadas para a geração de bens e serviços para a sociedade local. Esses empreendimentos podem ser

considerados como “negócios inclusivos” que, conforme a Fundação Avina, são iniciativas economicamente rentáveis, e ambiental/socialmente responsáveis, que utilizam os mecanismos do mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas menos favorecidas ao permitir a elas participação na cadeia de valor como fornecedores de matéria prima, agentes que agregam valor a bens ou serviços, ou vendedores/distribuidores de bens ou serviços, e acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço, como também, acesso a produtos ou serviços que lhes permitam entrar em um “círculo virtuoso” de oportunidades de fazer negócios ou melhorar sua situação socioeconômica.

No que se refere à questão das associações sociais, Gaiger (2008) afirma que esses empreendimentos devem ter a capacidade de conduzir a organização e a gestão dos fatores produtivos, humanos e materiais dessas organizações, com vistas à realização das suas metas. Principalmente, respeitando as características explorando as virtudes da comunidade de trabalho e potencializando as forças geradas pela união dos membros. As associações resultam sempre de uma congregação de esforços, em primeiro lugar dos fundadores e depois de todos os associados, elas podem assumir várias formas: OSCIPs, cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais, clubes.

Referente aos desafios enfrentados pelo associativismo brasileiro, Aguiar (2007) aponta fragilidades relacionadas especialmente à forma participativa de gestão e aos objetivos dos grupos. Entretanto, na maioria dos casos, esses empreendimentos revelam-se economicamente viáveis, pois ampliam as oportunidades de trabalho perante a limitação de políticas públicas que as estimulem. Além disso, ainda é pequena a familiaridade dos empreendimentos solidários com as práticas de administração, de gerenciamento e, principalmente, com as questões econômicas e financeiras. Muitas vezes, a comercialização também se apresenta ainda como um gargalo e inexistente a preocupação com a análise da viabilidade econômica do projeto que se pretende realizar. Mas o desafio maior é como casar eficiência econômica com inclusão social e com o processo de gestão democrática, participativa, transparente e solidária.

No que se refere ao processo sucessório, Gonçalves (2002) afirma que esse processo implica em uma série de variáveis e determina mudanças na vida das pessoas que assumirão a organização, assim como no futuro do empreendimento e na complexa teia de interações entre seus membros.

Devido à escassez de estudos sobre o tema “Sucessão em empreendimentos sociais”, foram utilizados os estudos 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, foi formulada a proposta de análise da sucessão como um processo que envolve também três dimensões: Indivíduo, Organização e Ambiente, conforme ilustrado na Figura 1:

Organizadores:

ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:





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. O *Indivíduo* que exerce papel de sucedido pode ser representado tanto por um grupo de pessoas que criou o empreendimento, como por aquele empreendedor social cuja figura se destaca entre a liderança vigente; 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). Na dimensão *Organização* considerou-se o perfil da organização – origens, missão, valores, produtos e serviços, rotinas – e a forma organizacional – natureza do trabalho, estrutura, momentos críticos, aprendizados. 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* onde foram analisados o público externo com as relações, importância e comunicação, bem como, as influências dos *stakeholders* no processo sucessório.

3 Metodologia

Em relação à sua natureza, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005). Possui caráter descritivo, pois tem como objetivo descrever características dos empreendimentos sociais da cidade de Uberlândia. A abordagem utilizada é de natureza qualitativa, embora a abordagem quantitativa seja utilizada em sua fase inicial, para levantamento dos empreendimentos sociais.

A pesquisa empírica foi estruturada em três fases as quais se inter-relacionam: a *primeira* foi orientada para identificar os empreendimentos sociais atuantes, que já passaram ou estão passando por processo sucessório, cujos dirigentes se dispuseram participar desta pesquisa entre aqueles selecionados para constituírem a amostra para este estudo; uma

segunda, cuja configuração teve como parâmetro o 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.

Após a elaboração e realização dessa pesquisa em que foi analisado em profundidade o processo sucessório na associação, foi realizada uma reunião com a participação de professores e alunos da Universidade Federal de Uberlândia, bem como, representantes de outras associações da cidade de Uberlândia, para a discussão do processo sucessório com o foco sobre a Associação dos Artesãos de Uberlândia, com o objetivo de elaborar sugestões para melhorar o processo de sucessão nessa associação. Para melhor compreensão do que foi proposto nesse estudo e como a pesquisa foi conduzida, segue a Figura 2:

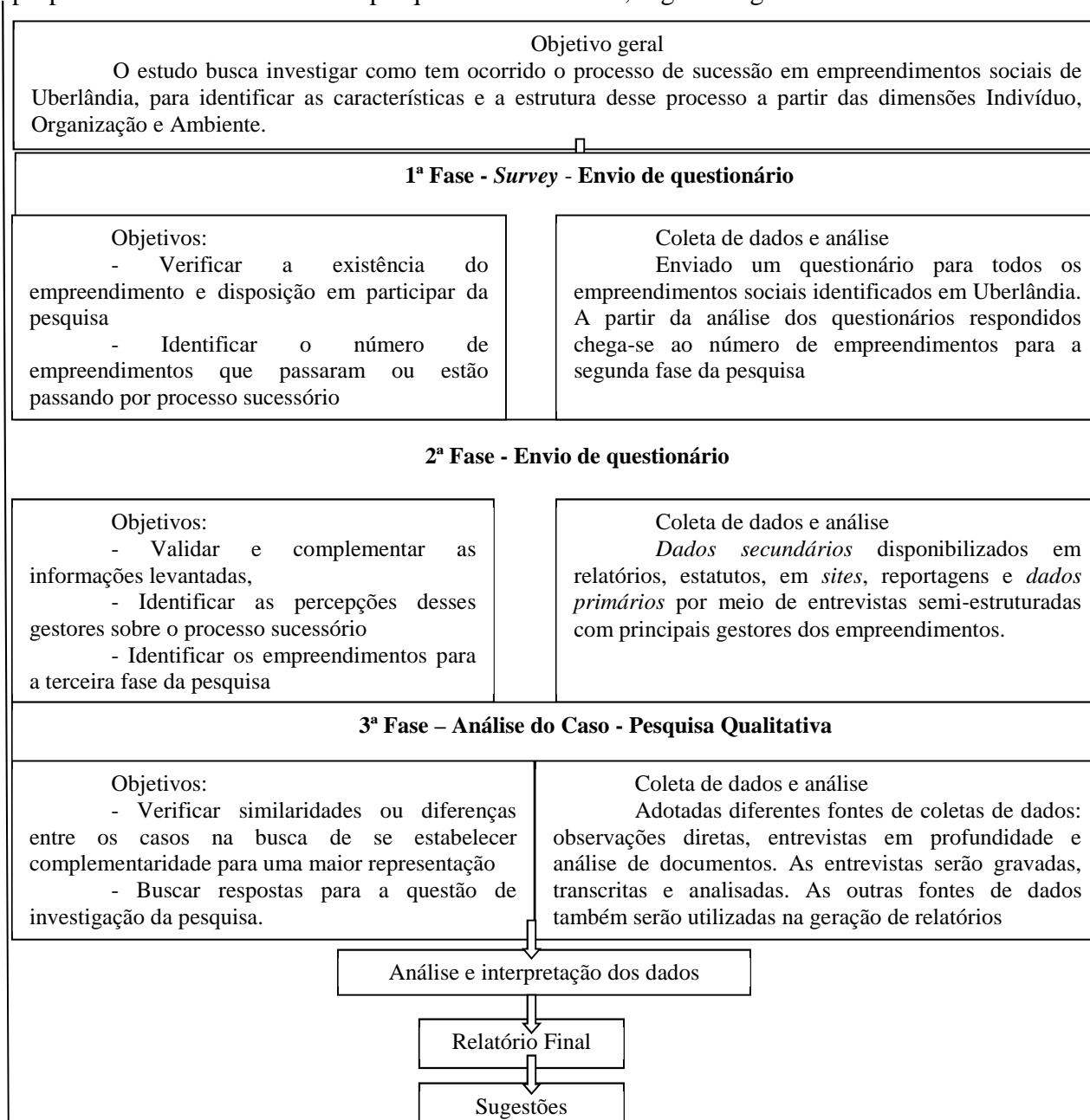


Figura 2: Esquema de Pesquisa

Fonte: Godói-de-Sousa (2010); adaptado pelos autores.

3.1 Condução da pesquisa empírica

Na primeira fase da pesquisa empírica, foram definidos o problema de investigação, os objetivos da pesquisa e a realização de um primeiro levantamento bibliográfico.

Posteriormente, foi realizado um levantamento de empreendimentos sociais na cidade de Uberlândia a partir de uma listagem oriunda das secretarias da prefeitura do município e também por intermédio de pesquisa a lista telefônica, dessa forma, 210 organizações do terceiro setor foram listadas.

Com o objetivo de identificar quantos destes empreendimentos sociais são atuantes, quais já passaram ou estão passando por processo sucessório, além de verificar a disposição dos dirigentes em participar desta pesquisa, foi enviada uma carta convite acompanhada por um questionário. Para a redação das questões do questionário, foram tomados os seguintes cuidados: utilização uma linguagem clara, de fácil entendimento, com termos técnicos de conhecimento geral para os dirigentes dos empreendimentos sociais.

Esse questionário foi aplicado via telefone para as 210 organizações, e, houve retorno de 77. O índice de retorno dos questionários respondidos na primeira fase do trabalho de campo delineou o número de empreendimentos para a segunda fase da pesquisa.

A segunda fase da pesquisa empírica foi descritiva. As informações foram levantadas a partir: dos *dados secundários*, obtidos por meio de relatórios, estatutos, *sites* dos empreendimentos na internet e reportagens na mídia; e, dos *dados primários* que foram obtidos junto aos principais gestores dos empreendimentos sociais da amostra, por meio de entrevistas semi-estruturadas, para validar e complementar as informações levantadas, e identificar as percepções desses gestores sobre o processo sucessório.

Utilizando-se das 77 organizações filtradas a partir da primeira etapa da pesquisa empírica, utilizou-se um segundo questionário, mais abrangente incluindo questões referentes a outras temáticas como, por exemplo, características dos empreendimentos sociais para a coleta dos dados primários, o qual foi enviado via correios e por *e-mail*. A partir do retorno desses questionários foram elencados os casos que mais se adéquam ao objetivo dessa pesquisa, levando em consideração a abertura dos empreendimentos sociais para a pesquisa, bem como aqueles que estão ou já passaram pelo processo sucessório. Tais organizações foram o objeto da terceira fase da pesquisa.

A terceira fase da pesquisa empírica caracterizou-se pela adoção do estudo de caso. O qual foi realizado enfocando um empreendimento social, selecionado a partir das análises dos resultados da pesquisa nas 77 associações participantes da segunda fase deste estudo.

Optou-se pelo estudo de caso, já que este método 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 (YIN, 2001).

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 escolhidas com base no referencial teórico adotado, para analisar nesta etapa da pesquisa os aspectos que influenciam o processo sucessório.

4 *Análise de Dados*

4.1 **Descrição da Organização**

Os aspectos observados na Associação dos Artesãos de Uberlândia abrangeram, respectivamente, as dimensões *Indivíduo*, *Organização* e *Ambiente*. Na dimensão *Indivíduo* foram analisados as características e o perfil dos associados bem como o processo sucessório traumático pelo qual a associação passou.

Foram entrevistados 10 artesãos associados os quais afirmaram que as características dos membros da associação são: todos os associados devem ser artesãos, ou seja, devem confeccionar o produto que irá oferecer ao cliente; não é permitido oferecer produtos industrializados; para se tornar associado é necessário passar pela sindicância.

A maioria dos artesãos é de classe baixa, pessoas de idade mais avançada e mulheres. Grande parte dos entrevistados já realizava seu trabalho como artesão de forma independente e alguns já participavam de outras feiras. Quanto aos aspectos motivadores, os mais citados foram: expor os produtos, experiências com outras associações, conseguir um espaço de venda, conseguir maior organização e segurança.

Durante a realização dessa pesquisa ocorreram dois processos sucessórios, os quais foram traumáticos para a associação. No ano de 2012 o tesoureiro – Sr. Henrique (nome fictício) – foi eleito presidente e o antigo presidente – Sr. João Alexandre (nome fictício) – foi eleito tesoureiro. Pôde-se perceber que, devido à estagnação do Sr. João Alexandre na presidência – foram oito mandatos seguidos (16 anos) – e ao seu alto grau de envolvimento com a associação, houve um apego e o envolvimento pessoal que fez do processo sucessório um momento permeado por sentimentos e emoções (LEMOS, 2003). O presidente sucedido buscou exercer um papel na diretoria de bastante influência, sendo, assim, considerado alguém “insubstituível”, dificultando qualquer tipo de mudança (LODI, 1986)

Um dos associados 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 pouco interesse dos associados em participar da diretoria. [...] Esse pouco interesse talvez seja, igual a mim, devido ao 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, o Sr. Henrique abandonou a associação e se mudou de cidade. Uma das causas foi que um dos funcionários terceirizados da associação lançou um processo de R\$ 138.000,00 contra a associação durante o mandato do Sr. João Alexandre e a situação veio à tona durante o mandato do Sr. Henrique, o qual se sentiu muito pressionado e sobrecarregado. Quando ele saiu deixou todo o poder e problemas pendentes nas mãos da

então vice-presidente, Sra. Maria de Lourdes (nome fictício), a qual apesar de se sentir despreparada, buscou o apoio de toda a diretoria para resolver a situação, até mesmo porque ela ainda não era registrada em ata e no cartório como presidente. Para melhor compreensão do proc

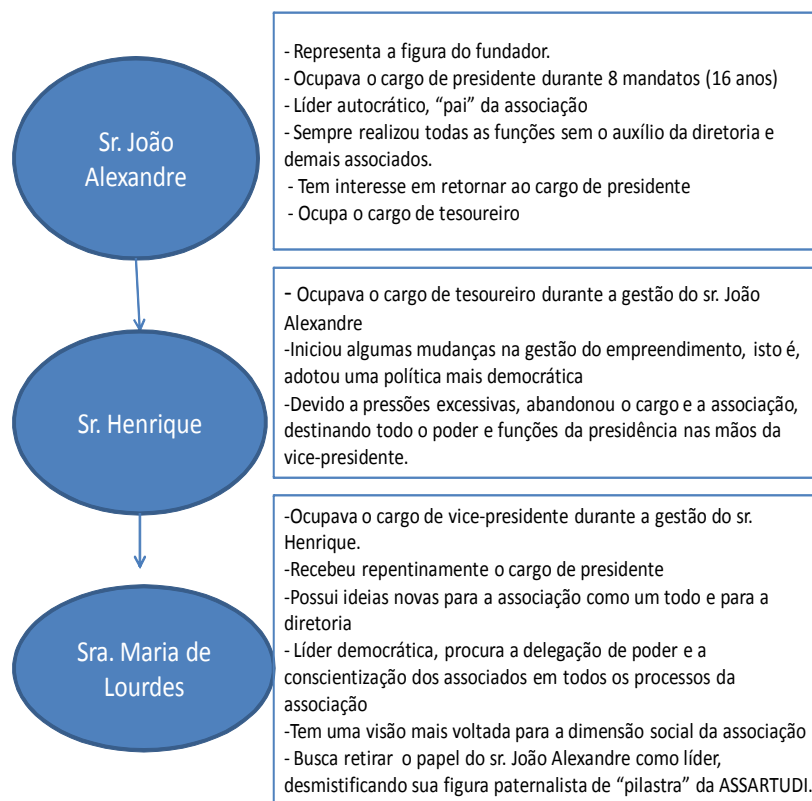


Figura 3 - Esquema do processo de sucessão de 2010 a 2013
Fonte: elaborado pela autora

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 no próximo item, no qual serão tratados os aspectos limitadores do processo sucessório na ASSARTUDI.

Essa sucessão, de acordo com a Sra. Maria de Lourdes, foi totalmente repentina, sem nenhuma preparação. Provavelmente, a falta de planejamento do processo sucessório do empreendimento pode ser devido a dois motivos: primeiro, o fato de a maioria dos associados ter uma visão estritamente de curto prazo, restrita ao plano de recursos financeiros, visão orientada muito mais pela necessidade de produzir renda suficiente para a sobrevivência dos grupos implicados (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, de acordo com os entrevistados, não se percebe a necessidade de planejamento para mudanças devido à permanência sempre de um mesmo grupo na direção da organização.

Na dimensão *Organização* considerou-se o histórico da ASSARTUDI, sua estrutura organizacional, rotina de trabalho e produtos oferecidos. A Associação dos Artesãos de

Uberlândia foi fundada em 02 de julho de 1979 e considerada de utilidade pública. A entidade surgiu da necessidade dos artesãos obterem um espaço físico onde pudessem produzir e vender seus trabalhos. Em outubro de 2002, houve uma união com a Associação dos Expositores da Feira da Gente, data em que a entidade passou a administrar esta feira. Em abril de 2004 criaram-se mais duas feiras, as quais ocorrem cada uma, uma vez por mês em três praças centrais da cidade de Uberlândia: a Feira da Amizade e a Feira do Coreto.

A ASSARTUDI não possui uma missão formalizada, portanto, a partir das observações e entrevistas feitas pela autora, torna-se possível formalizar a missão 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. 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.

Atualmente a associação conta com aproximadamente 80 associados, sendo a maioria mulheres e de idade superior a 40 anos. Os encontros entre os associados acontecem nas feiras e em reuniões ordinárias que são realizadas a cada três meses promovidas pela diretoria.

Como a associação não possui uma sede ou um ponto de vendas fixo, os associados confeccionam seus produtos em casa, de forma independente e vão às feiras para expor seu trabalho, colhendo encomendas e vendendo os produtos. O serviço de montagem e desmontagem das barracas é terceirizado e pago por cada associado por intermédio de uma taxa mensal. As feiras promovidas pela associação são abertas a todo o público e a associação convida conjuntos musicais para tocarem músicas variadas.

Devido ao fato de a associação não ter parceiros e não contar com subvenções, a origem dos recursos se limita às taxas cobradas de cada artesão. Para se tornar um associado, é necessário pagar uma taxa de entrada (compra da barraca que será utilizada na feira pelo artesão) e uma mensalidade todos os meses em que o associado permanecer na associação.

A diretoria é composta por: presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, tesoureiro, gestor de relações públicas. Sendo que a maioria desses cargos é ocupada por mulheres.

Os principais produtos oferecidos pela ASSARTUDI são: aplicações em tecido, bijuterias, biscuits, bolsas, bordados à mão e máquina, brinquedos, cerâmica, couro, crochê, embalagens para presentes, enxovais infantis, panos de prato, pedrarias, pintura em tecido, sabonetes artesanais pintados, toalhas bordadas e pintadas, tapetes, tecelagem em geral, tricô, vasos ornamentais. A associação também oferece bebidas, comidas típicas, doces caseiros, quitandas e sucos naturais.

Por fim, na análise da dimensão *Ambiente* pode-se afirmar que se refere, a Associação dos Artesãos não conta com o apoio de nenhuma parceria com a comunidade, nem mesmo com os órgãos públicos e essa falta de parcerias foi apontada pela maioria dos associados como a principal dificuldade da associação, já que espera-se do governo subvenções para a manutenção e sobrevivência da associação, bem como melhorias na infraestrutura da praça onde são realizadas as feiras.

A atividade econômica da ASSARTUDI consiste na venda de produtos artesanais que são produzidos por cada associado individualmente. A matéria prima dos produtos é proveniente das sobras das empresas privadas e é comprada por cada artesão. Lembrando que o econômico aqui, de acordo com França Filho e Laville (2004) acaba servindo como um

meio para a realização do objetivo do empreendimento que se define, prioritariamente, em termos sociais, políticos ou ecológicos. Nesse sentido, para esses autores, a organização não se limita apenas aos seus membros internos, mas volta-se para questões que estão no seu entorno ou na sociedade mais ampla.

4.2 Fatores facilitadores e limitadores do processo sucessório.

Nesse estudo foram considerados como fatores facilitadores todos os aspectos que possam contribuir para o processo sucessório na associação pesquisada, considerando-se as dimensões do Indivíduo, da Organização e do Ambiente. Os limitadores são considerados como aqueles que restringem o êxito, ou dificultam o percurso da condução desse processo nas três dimensões. Cada um dos fatores facilitadores e limitadores do processo sucessório da ASSARTUDI foi diagnosticado após a eleição do dia 22 de dezembro de 2013.

Na dimensão *Indivíduo*, um dos fatores facilitadores é a *mudança de presidente e de estilos de liderança*. A sra. Maria de Lourdes se tornou presidente, depois de liderar o empreendimento no período conturbado pelo qual o mesmo estava passando conquistando a *confiança dos associados* pela forma de exercer sua liderança. Ela assumiu o cargo de presidente com planos novos para a associação:

[...] 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. MARIA DE LOURDES).

A sra. Maria de Lourdes afirma que, por ter a confiança dos associados, ela está conseguindo reuni-los para que as *decisões sejam tomadas de forma coletiva*. Gaiger (2008) afirma que o foco de atenção desloca-se do antigo líder da organização, para a análise das correspondências entre a mentalidade empreendedora da liderança e a mentalidade do conjunto de associados. Importa então examinar o padrão empreendedor do coletivo de trabalhadores e o seu grau de homogeneidade e coesão.

No que se refere à dimensão *Organização*, um dos fatores facilitadores é que a maioria dos associados *concordou* com a retirada do Sr. João Alexandre do poder e os associados têm assumido uma posição ativa, auxiliando nos processos administrativos. 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 (GAIGER, 2008).

A Sra. Maria de Lourdes afirmou que está *disposta a realizar as mudanças* necessárias na associação. As mudanças são Reestruturação de feira; Melhoria na aparência da feira; Retirada de produtos industrializados no comércio da associação; Fidelidade dos processos organizacionais ao estatuto da associação; Maior tolerância, no que se refere ao pagamento e prazos das mensalidades. Ela propõe que deve haver a *negociação* com as pessoas que não têm condições de pagar a mensalidade, mas que desejam continuar na feira. Dessa forma, o estatuto será colocado em vigor e o associado poderá ter voz nas decisões e poderá expor e vender seus produtos de forma mais tranquila.

A partir da mudança de presidente, houve também a *mudança no foco dos processos administrativos*, já que o foco do Sr. João Alexandre era o financeiro (redução de custos, aumento da receita) permanecendo com certo distanciamento da realidade e das reivindicações dos associados. O foco da sra. Maria de Lourdes 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; a realização dos interesses de cada um torna-se indissociável das conquistas da associação.

Como fator facilitador da dimensão *Ambiente* tem-se o fato de que a nova diretoria reconhece a importância de toda a associação participar de cursos, visando a *construção de uma aprendizagem coletiva*. Gaiger (2008) aponta que a estrutura de governança baseada na descentralização reforça a identidade coletiva entre todos os membros sendo possível implicar todos os membros no processo de tomada de decisão como corresponsáveis. A estrutura descentralizada e participativa também dilui conflitos anteriores e viabiliza processos de aprendizagem organizacional, através das trocas entre os membros.

Além disso, a nova diretoria tem interesse e sabe da necessidade da *formação de parcerias com instituições públicas e privadas, bem como com outras associações*. Gauthier (2004) afirma que o empreendedor social não trabalha sozinho, isto é uma das ideias centrais do empreendedorismo social é que ele é um trabalho em rede, com parcerias, pois o seu foco é o coletivo.

No que se refere aos aspectos limitadores do processo sucessório na ASSARTUDI, os mesmos também foram agrupados nas dimensões *Indivíduo, Organização e Ambiente*. Na dimensão *Indivíduo*, um dos aspectos limitadores se refere ao fato de que os associados estão mais familiarizados com um líder autocrático, o que dificulta a delegação de poder.

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. Godói-de-Sousa (2010) acredita que a preparação das futuras lideranças seja 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.

Após o último processo sucessório, no qual os associados rejeitaram o Sr. Alexandre no papel de presidente e tesoureiro, ele ameaçou a associação, dizendo que a processaria devido às dívidas financeiras que ela tinha para com ele. O Sr. Alexandre abandonou a diretoria rejeitando qualquer cargo que não fosse presidente ou tesoureiro. É possível concluir com esse fato que *o sr. Alexandre se viu ameaçado e temeroso de perder a liderança* da associação a qual esteve sob o seu poder por mais de dezesseis anos.

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. 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.

Na dimensão *Organização*, 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*, essa visão econômica gera pensamentos, sentimentos e uma cultura individualista, na qual todos priorizam o MEU e não o NOSSO. Dessa forma, os associados não têm interesse em buscar as necessidades dos outros nem em participar da diretoria.

A concentração de poder nas mãos do líder tem gerado uma *imobilização da organização e resistência às inovações*.

Outro problema é que 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 a 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.

Os entrevistados indicaram também a *falta de candidatos interessados* o que pode ser associado à *falta de conhecimento* dos associados. Esta discussão foi realizada por Cohn (1991), o qual expõe que neste caso 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.

A *falta de comunicação e transparência* entre os membros da diretoria também foi indicada como um fator limitador do processo sucessório. De acordo com a Sra. Maria de Lourdes, os associados assumem uma postura estática, porque têm medo de ficarem desamparados, sem um líder.

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*.

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).

4.3 Sugestões para a associação dos artesãos de Uberlândia

No dia 29 junho de 2013 foi realizada uma reunião que contou com a participação de professores e alunos da Universidade Federal de Uberlândia e representantes de aproximadamente 30 associações da cidade. O tema foi a discussão do processo sucessório com o foco sobre a Associação dos Artesãos de Uberlândia. Dessa forma, foram levantadas diversas sugestões para o aprimoramento do processo sucessório na ASSARTUDI as quais foram abordadas levando em consideração as três dimensões abordadas nesse trabalho:

No que se refere à dimensão *Indivíduo*, uma das sugestões diz às *motivações para o trabalho em grupo e para o envolvimento com a associação*, para que assim, a rotatividade diminua e os novos associados perseverem em permanecer na associação. Essa falta de envolvimento e motivação foi atrelada às falhas de liderança.

Conforme Rodrigues; Malo (2006), organizações sem fins lucrativos cooperativas, associativas, comunitárias ou empresas sociais necessitam desenvolver estruturas de governança que permitam o engajamento dos membros e sua motivação e mobilização não só para a causa, mas também para a gestão da própria organização. Dessa forma, acredita-se na importância *da delegação de funções* nas mãos do maior número de associados possível para aumentar o contentamento e o envolvimento da equipe, bem como amenizar o acúmulo de funções nas mãos do presidente.

Outra sugestão diz respeito às formas de *amenização do impacto da sucessão* para o fundador, evitando crises durante o processo sucessório. Conforme Adams (2005) oferecer aos fundadores papéis de destaque é de suma importância para reconhecer seu trabalho e investir num processo sucessório bem estruturado. Godói-de-Sousa (2010) afirma que a formação de conselhos com participação comunitária, com a função de mobilizar e motivar o grupo rumo a um maior comprometimento, pode contribuir para a diminuição da dependência da figura do fundador, valorizando a relação da organização com a comunidade.

Por fim, a *sucessão baseada em competências* também foi sugerida. De acordo com Godói-de-Sousa (2010), os fundadores podem se tornar mentores na preparação das novas lideranças, compartilhando suas experiências e podem ajudar a identificar potenciais sucessores, de acordo com as competências necessárias requeridas pelo empreendimento. O importante é formar os potenciais sucessores com diferentes habilidades e, com isso, facilitar a escolha daqueles que estão mais preparados a assumirem a direção da organização, a qualquer momento em que se fizer necessário.

No que se refere à dimensão Organização, uma das sugestões é o *planejamento organizacional*. Faz-se necessário criar condições favoráveis ao planejamento e gestão do processo sucessório, de forma sistemática e consciente, com vistas à continuidade do empreendimento e sua efetiva contribuição ao desenvolvimento comunitário e local. Dessa forma, é preciso elaborar o planejamento do processo sucessório fundamentado nos valores, na missão e na visão de futuro da organização. (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

Outra sugestão apontada foi a política de *desenvolvimento de competências*. Para Schwengber *et al* (2006) a cooperação deve ser capaz de criar sinergias entre os vários agentes e suas competências acumuladas, facilitando o enfrentamento e combate à pobreza, promovendo o desenvolvimento com inclusão social equitativa, justa e humanizada.

Também foi sugerida a *divulgação dos benefícios sociais e econômicos* da associação dos artesãos, visando chamar a atenção da cidade de Uberlândia e da região para a ASSARTUDI, aumentando assim, o número de associados e a credibilidade da Associação.

De acordo com Konsen (2006), as reivindicações e a organização social dos empreendimentos sociais só serão reconhecidas pelo conjunto da sociedade, quando as pessoas que trabalham nesses empreendimentos conseguirem criar e divulgar uma imagem que transmita os valores e os princípios que orientam essas atividades, o perfil e a identidade de quem faz parte dessa economia e os resultados que vem alcançando. Portanto, ter materiais de comunicação para divulgar o que é o empreendimento e o que agrega à sociedade é fundamental para ampliar a visibilidade e fortalecer o reconhecimento do empreendimento.

Outra sugestão foi a de *constituição de um fundo financeiro*, diminuindo a dependência que a associação tem no de doações e subvenções. As organizações sem fins lucrativos sentem hoje um processo de concorrência muito grande, pois com a escassez de recursos públicos, torna-se muito mais difícil de conseguir financiadores de projetos sociais. Dessa forma, Agostini (2001) afirma que se estas não tiverem bons programas, e um sistema

gerencial contábil projetado para ajustar-se a tarefa da organização isto se torna mais difícil. Os elementos essenciais de um bom processo financeiro-administrativo são simples, um orçamento, um sistema de receitas e despesas que proporcione relatórios atualizados em cada nível da entidade, os resumos dos serviços prestados e ofertados, informações dos interessados primários, público-alvo atingido, enfim informações que serão relevantes na hora de decidir o foco da avaliação a ser tomado, bem como na parte de relatórios, divulgação, utilização e disseminação dos resultados obtidos.

Por fim, outra sugestão é a *participação dos stakeholders nos processos administrativos* da associação. Godói-de-Sousa (2010) recomenda o mapeamento dos principais *stakeholders* do empreendimento - clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, governo - para criar canais de comunicação com todos eles, informando as possibilidades futuras e as mudanças em curso no empreendimento. Assim, facilitando a administração de prováveis resistências e aumentando a visibilidade das futuras lideranças e do próprio empreendimento na comunidade, o que permite a construção e o fortalecimento de alianças.

Outra sugestão oferecida é a *formação de um conselho*. Wolfred (2002) enfatiza que as ações do conselho são importantes à medida que elas se voltam para avaliar os desafios atuais e a visão de futuro da organização para, assim, construir o perfil de habilidades e características necessárias para a futura liderança.

Por fim, foi sugerida a *constituição de um grupo de parceiros* para a Associação. Trabalhando em parceria com outros membros da comunidade econômica, as organizações podem aumentar o escopo e perseguir as metas que seriam dificilmente atingidas se realizadas individualmente (MOURA, 2011). Alguns dos parceiros possíveis são: escolas públicas, associações de bairros, outros empreendimentos sociais, entidades de cunho social em bairros periféricos da cidade.

Para melhor visualização das sugestões aqui propostas e cada uma de suas dimensões, segue uma síntese no Quadro 1:

Quadro 1 – Síntese das sugestões propostas para as dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente

DIMENSÕES	SUGESTÕES
Indivíduo	motivações para o trabalho em grupo e para o envolvimento com a associação
	delegação de funções
	amenização do impacto da sucessão
	processo sucessório baseado em competências
Organização	planejamento organizacional
	desenvolvimento de competências
	divulgação dos benefícios sociais e econômicos
	constituição de um fundo financeiro
Ambiente	desenvolvimento e implementação de uma política de aprendizagem coletiva
	participação dos stakeholders nos processos administrativos
	formação de um conselho
	a constituição de um grupo de parceiros

Fonte: Elaborado pelos autores

5 Considerações Finais

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Esta pesquisa apresentou um estudo de caso, realizado na Associação dos Artesãos de Uberlândia, sobre o processo de sucessão, no período de março de 2012 a janeiro de 2014. O objetivo foi investigar como tem ocorrido o processo de sucessão em um empreendimento social localizado em Uberlândia, baseando-se nos problemas e soluções encontradas pela Associação dos Artesãos de Uberlândia, para identificar as características e a estrutura desse processo a partir das dimensões Indivíduo, Organização e Ambiente.

A partir do diagnóstico dos problemas e desafios enfrentados por esse empreendimento, foi organizada uma reunião com gestores sociais, alunos e professores da UFU na qual foram realizados debates para troca de experiências e conhecimentos, construindo alternativas de soluções para os problemas enfrentados por esses empreendimentos.

Ao focalizar o processo sucessório nas organizações sociais, essa pesquisa contribui para o aprofundamento deste tema ainda pouco abordado na literatura, contribuindo também com o avanço acerca das possibilidades de desenvolvimento organizacional nesses empreendimentos. Além disso, a pesquisa pode trazer contribuições para reflexões sobre a gestão dos empreendimentos sociais localizados em Uberlândia, no que diz respeito ao processo sucessório, que, de certo modo, podem ser extensivas a outras localidades.

Espera-se também que tenham sido oferecidas contribuições para a comunidade acadêmica no que se refere aos empreendimentos sociais, oferecendo atualização de dados, construção de um conhecimento, que antes estava disperso, unificado. Além disso, espera-se que tenha sido despertado o interesse da comunidade acadêmica para os estudos em empreendimentos sociais.

Alguns fatores devem ser analisados como limitações desta pesquisa. O fato de ser um estudo contemplando somente um estudo de caso é determinante para o pensamento de que são necessários mais estudos e pesquisas afins para que os resultados deste estudo sejam projetados em outras realidades, como outros empreendimentos sociais.

Durante este trabalho foram discutidos os aspectos facilitadores e limitadores do processo sucessório na ASSARTUDI. Devido ao curto período de tempo da mudança de diretorias, os fatores facilitadores ainda não foram concretizados e usufruídos pela associação. Assim, as entrevistas concentraram-se na figura da sra. Maria de Lourdes que é a principal agente de mudanças, transformando fatores limitadores em fatores facilitadores.

Portanto, sugere-se a realização de novas pesquisas na associação no intuito de verificar as mudanças e melhorias que ocorreram após o processo sucessório do dia 22 de dezembro de 2013. 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 para aperfeiçoar os processos de sucessão nos empreendimentos sociais no Brasil.

Referências

- ADAMS, TOM. **Founder Transitions: Creating Good Endings and New Beginnings**. In: Executive Transitions Monograph Series. Volume 3. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation, 2005.
- AGOSTINI J. P. **Crerios de avaliaço para projetos empreendedores sociais**. Dissertaço (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

- COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar.** São Paulo: Makron Books, 1991.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor.** São Paulo: Gente, 2002a.
- FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **A Economia Solidária: uma abordagem internacional.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- GAIGER L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. In: Outra Economia Volume II, nº 3, 2008. Disponível em: www.riless.org/outraeconomia
- GAUTHIER F. A. O. **Intra-empendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações.** Tese (doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis 2004.
- 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.
- GONSALVES, B. R. F. **A transmissão do poder através do processo sucessório em pequenas e médias empresas familiares brasileiras: O caso da indústria de milho Anchieta LTDA.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- KONSEN J. I. Saiba mais sobre Economia Solidária. In: **Cartilha da Economia Solidária**, 2006. Disponível em: <http://www.fbcs.org.br/index.php>
- LEMOES, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista FAE BUSINESS**, n.5, p. 40-42, abr. 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.
- MELO NETO F. P.; FROES C. **Empendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MOREIRA V.; VIDAL F. A. B.; FARIAS I. Q. **Empendedorismo Social e Economia Solidária: um estudo de caso da rede de desenvolvimento local integrado e sustentável da comunidade do Grande Bom Jardim.** Fortaleza, 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.
- OLIVEIRA, E. M. **O empreendedorismo social indutor de auto-organização no enfrentamento das questões sociais e no desenvolvimento integrado e sustentável: notas introdutórias e aproximativas.** Revista GEPEC on-line. Vol.8, n. 1, 2004b.
- OLIVEIRA JÚNIOR L. M. **Ações facilitadoras ao processo de sucessão e o êxito de empresas familiares na terceira geração em diante.** Tese (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- SCHWENGBER, A. M. *et al.* Programa Oportunidade Solidária: construindo uma política pública de economia solidária. In: FRANÇA FILHO, G. C. *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional.** Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.
- 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_empendedorismo.pdf
- RODRIGUES A. L.; MALO C. M. **Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria.** In: Revista de administração contemporânea. vol.10 nº. 3 Curitiba July/Sept. 2006.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.; **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005. 4. ed. rev. Atual.

WOLFRED, T. *Stepping Up: A Board's Challenge in Leadership Transition*. Third Sector New England, Boston, MA (Volume 9, Issue 4). 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

