

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

ALCEU RUPPENTHAL MEINEN

SUCCESSÃO NO SISTEMA SICREDI

**Um diagnóstico dos fatores impeditivos e critérios importantes para a
implementação do plano de sucessão.**

Porto Alegre

2019

ALCEU RUPPENTHAL MEINEN

SUCCESSÃO NO SISTEMA SICREDI

**Um diagnóstico dos fatores impeditivos e critérios importantes para a
implementação do plano de sucessão.**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Francisco A. Mesquita Zanini

Porto Alegre

2019

M514s

Meinen, Alceu Ruppenthal.

Sucessão no sistema Sicredi: um diagnóstico dos fatores impeditivos e critérios importantes para a implementação do plano de sucessão / Alceu Ruppenthal Meinen. – 2019.

90 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2019.

“Orientador: Prof. Dr. Francisco A. Mesquita Zanini.”

1. Cooperativismo. 2. Executivos - Sucessão. 3. Instituições financeiras. 4. Cooperativas de crédito. 5. Governança corporativa. I. Título.

CDU 334

ALCEU RUPPENTHAL MEINEN

SUCESSÃO NO SISTEMA SICREDI

**Um diagnóstico dos fatores impeditivos e critérios importantes para a
implementação do plano de sucessão.**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini

Prof. Dr. João Zani

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Prof. Me. César Gioda Bochi

Dedico este trabalho à minha esposa Elizabeth e ao meu filho Benjamin, que compreenderam minha ausência e deram muito apoio ao longo deste mestrado.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Elizabete, que é minha grande companheira ao longo desses anos, sempre me motivando, me aconselhando. Mesmo naqueles dias em que tudo dava errado, sempre tinha aquela voz de confiança me incentivando a seguir em frente mesmo diante dos problemas.

Ao meu filho Benjamin, pela compreensão durante o mestrado, quando não era possível acompanhar o futebol aos sábados pela manhã. Obrigado por tudo, meu tesouro, te amo.

Agradeço ao professor e amigo Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini, pelas críticas construtivas que foram muito importantes no desenvolvimento deste trabalho de conclusão e que me auxiliaram de maneira muito positiva.

À minha turma do mestrado de 2017. Vocês são especiais e sem dúvida somos uma das melhores turmas da história do mestrado.

À minha empresa Sicredi, por todo o apoio dado e pela disposição em discutir este tema.

Não poderia deixar de agradecer a Deus, que é o nosso grande criador e o responsável por todas as conquistas obtidas na minha vida. Obrigado, Pai!

RESUMO

O Cooperativismo Financeiro tem assumido cada vez mais com um protagonista no mercado financeiro nacional, a partir do seu modelo de negócio, que mesmo sendo centenário, está mais atual do que nunca. No entanto, este protagonismo não tem se mostrado quando falamos em sucessão de líderes. Nesse sentido, o presente estudo busca identificar junto as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste do Sicredi quais fatores são impeditivos para implementar planos de sucessão para as posições de presidentes do conselho de administração e de diretores executivos e compreender quais motivos levam a não implantação de um plano de sucessão de forma generalizada, que pode impactar a continuidade do negócio cooperativo. No entanto, a literatura aponta que a dificuldade de implementação de um plano de sucessão não é exclusiva do Sicredi. Assim, em caráter qualitativo-descritivo, através do estudo de caso, foram entrevistados executivos das cooperativas. Após a análise de conteúdo foi possível constatar quais são os fatores que dificultam o processo de sucessão e os impeditivos para a implementação de um modelo sistêmico. Como principal fator cito que a falta de interesse dos dirigentes em implementar o plano de sucessão é devido ao status do cargo tem em sua região de atuação. Assim, com base neste estudo foi possível concluir que para o sucesso da implementação do plano de sucessão, o Sicredi deverá observar estes fatores principais que impedem tal processo e quais são os critérios que podem ser observados na construção de um plano de sucessão, para posterior implantação.

Palavras-chave: Sucessão; Matriz de talentos; Governança e cooperativas financeiras.

ABSTRACT

Financial Cooperativism has increasingly become a leading player in the national financial market, due to its business model, that despite being secular, is more current than ever before. Anyways, this protagonism has not been seen in terms of leadership succession. Focused on that, the present study aims to identify, through the cooperatives associated to the South-Southeast Central of Sicredi what are the constraining factors for implementing succession plans to the positions of Board President and Executive Directors, and comprehend what are the reasons that lead to the non-implementation of a standardized succession plan, which can impact the continuity of the cooperative business. However, the literature shows that the difficulty for the implementation of a succession plan is not restricted to Sicredi. Therefore, in a qualitative-descriptive manner, through a case study, executives from the cooperatives were interviewed. After the analysis of the content, it was possible to verify which are the factors that make the succession process difficult and the hinderings for the implementation of a systemic model. As the main factor I would mention that the lack of interest by leaders in the implementation of a succession plan is due to the status of the position they stand in their regions and communities. Thus, based on this study, it was possible to conclude that for the success of a succession plan implementation, Sicredi should watch out for these key factors that hinder such process and what are the criteria that can be observed in the construction of a succession plan for further implementation.

Keywords: Succession; Talent matrix; Governance and financial cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma institucional do Sistema Cooperativo Sicredi	26
Quadro 1 - Síntese dos conceitos de “governança corporativa”	20
Quadro 2 - Comparação de conflitos de agência entre empresas tradicionais e cooperativas de crédito	24
Quadro 3 - Nível de desenvolvimento das fases da gestão de talentos	30
Quadro 4 - Principais modelos cooperativistas do mundo.....	40
Quadro 5 - Relação de entrevistados	52
Quadro 6 - Vínculo com a estratégia global ou estratégia local	56
Quadro 7 - Plano de sucessão x Processo seletivo	60
Quadro 8 - Critérios importantes para a implementação do processo sucessório ...	62
Quadro 9 - Fatores que impedem a implementação do processo sucessório	68
Quadro 10 - Contratação de consultoria e sigilo dos nomes	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos dirigentes do Sicredi, ligados à Central Sul-Sudeste	64
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
CAS	Centro Administrativo Sicredi
CMN	Conselho Monetário Nacional
Cocecrer	Cooperativa Central de Crédito
IFC	International Finance Corporation
SFG	Sicredi Fundos Garantidores
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.2 Justificativa e relevância do trabalho	14
1.3 Delimitação do estudo.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Governança corporativa.....	16
2.1.1 <i>Histórico</i>	16
2.1.2 <i>Definição de “governança corporativa”.....</i>	17
2.1.3 <i>Valores da governança corporativa.....</i>	20
2.1.4 <i>Conflito de agência em cooperativa de crédito.....</i>	21
2.1.5 <i>Governança corporativa no Sicredi</i>	25
2.1.5 <i>Papel do Conselho de Administração</i>	26
2.2 Sucessão	28
2.2.1 <i>Definição de sucessão</i>	28
2.2.2 <i>Gestão de talentos</i>	29
2.2.3 <i>Planejamento da sucessão</i>	30
2.2.4 <i>Exemplos de sucessão em cooperativas</i>	36
2.3 Cooperativismo financeiro.....	39
2.3.1 <i>Cooperativismo financeiro no mundo</i>	39
2.3.2 <i>Cooperativismo financeiro no Brasil.....</i>	41
2.3.3 <i>O avanço do cooperativismo financeiro no Brasil.....</i>	41
2.3.4 <i>Caracterização do Sistema Sicredi: contexto histórico.....</i>	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 Delineamento da pesquisa.....	46

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	47
3.3 Técnica de coleta de dados	48
3.4 Técnica de análise dos dados	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Participantes da entrevista	51
4.2 Como o tema “sucessão” é compreendido pelos dirigentes	52
4.3 Como o tema “sucessão” está inserido na estratégia da empresa e sustentabilidade do Sicredi	54
4.4 O plano de sucessão: importância de ter um plano de sucessão x ter um processo seletivo e quais critérios são importantes quando da implementação	59
4.5 Fatores que impedem a implementação do processo sucessório.....	67
4.6 Contratar uma consultoria externa e manter em sigilo os nomes em caso de iniciar o processo sucessório	72
4.7 Formação de liderança nas cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste .	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 Limitações deste estudo e sugestões para futuros estudos	81
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXO A – ROTEIRO PRELIMINAR DA ENTREVISTA.....	89

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo financeiro brasileiro avançou muito nas últimas décadas e com isto trouxe novos desafios para as lideranças destas empresas. Apesar deste avanço exponencial dos resultados para os associados nos últimos 20 anos, o mesmo não ocorreu com a sucessão de seus líderes.

Para Rothwell (2010), as organizações estão enfrentando lacunas devido ao envelhecimento dos dirigentes. Muitos executivos sêniores estão atingindo a idade de aposentadoria ou já estão aposentados, e as novas gerações estão colocando imensa pressão sobre as empresas para que tenham um plano de sucessão que lhes garanta não perder os conhecimentos e habilidades dos fundadores e executivos com a sua saída.

McIntyre, Hess e Weigley (2013) apontam alguns exemplos de fracassos resultantes de problemas de sucessão e de liderança fraca, como as empresas Blackberry, Blockbuster, Enron e Countrywide Financial. Os autores observam que as falhas destas empresas não são incomuns. Os fundadores destas empresas mostraram-se bastante promissores, mas destruíram suas organizações tomando decisões erradas, concentrando-as em si mesmas e apresentando falta de visão, de inovação e de preocupação com a sucessão.

Segundo Meinen (2017), a ausência de processos sucessórios não é uma exclusividade do Brasil. Em outros países, o processo sucessório não é institucionalizado nas entidades cooperativas financeiras – realidade que também permeia os demais ramos cooperativos –, e é visto com muita preocupação, tanto por estudiosos do movimento quanto por autoridades encarregadas da supervisão deste importante segmento do sistema financeiro.

Conforme Meinen (2017), diferentemente do que acontece em outras partes do mundo, na Alemanha, país pioneiro e referência no cooperativismo mundial, o processo sucessório é relevante a ponto de construir variável qualitativa para a ponderação de risco de crédito em bancos cooperativos.

Pensando na perenidade das instituições financeiras, o Conselho Monetário Nacional (CMN) publicou a resolução n.º 4.538 em 24/11/2016, que dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O art. 2º da resolução n.º 4.538, de 24/11/2016, do CMN traz que a política de sucessão de administradores deve ser compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar que os ocupantes dos cargos da alta administração tenham as competências necessárias para o desempenho de suas funções.

No parágrafo único da referida resolução, a instituição deve indicar expressamente em sua política de sucessão de administradores os cargos aos quais esta política se aplica.

Já o art. 3º da resolução n.º 4.538 do CMN traz que a política de sucessão de administradores deve abranger processos de recrutamento, de promoção, de eleição e de retenção de administradores, formalizados com base em regras que disciplinem a identificação, a avaliação, o treinamento e a seleção dos candidatos aos cargos da alta administração. A mesma resolução acrescenta que nas cooperativas de crédito a política da sucessão deve ser aprovada por assembleia geral.

Para Meinen (2017), na dimensão doutrinária, o princípio da gestão democrática convive com os princípios da participação econômica e da educação, formação e informação, além de ter importante e imediata conexão com os valores universais da solidariedade, da responsabilidade e da transparência. Logo, a exigência em relação ao cooperado-candidato ou eleito de dispor de condições objetivas e claras para suceder um membro da alta administração está em linha com a melhor doutrina cooperativista.

Para Almeida (2016), a sucessão

[...] é como os ciclos das árvores, no qual as folhas e frutos desgastados caem e só assim a planta tem energia para o nascimento e crescimento de novas folhas e frutos, e estes podem ser mais viçosos do que os da estação anterior.

Ao referir-se às situações envolvendo o fundador da empresa, o autor destaca que o fundador cria a empresa e, em certas circunstâncias, pode levá-la à destruição. A permanência estendida à frente das operações, quando o elo físico e intelectual dá mostras de fadiga, gera deterioração – às vezes irreversível – ao ritmo da organização.

Para Meinen (2017), realizar um processo de sucessão é seguramente um caminho impreciso e muitas vezes sinuoso, visto que os aspectos técnicos sobrepõem as nuances humanas multifacetadas abrangendo candidatos a sucessores até o corpo

de colaboradores da empresa. Uma das especificidades dos presidentes e diretores executivos do Sicredi é que os mesmos se inclinam a assumir suas lideranças como obra de vida, e projetam nela o desejo de perenidade.

O art. 5º da lei complementar n.º 130, de 17 de abril de 2009, define que as cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por tal conselho.

O processo sucessório é um esforço contínuo da organização para assegurar a continuidade, o crescimento sustentável e o sucesso do negócio, por meio do mapeamento de pessoas de alto desempenho e potencial. Este é um processo contínuo que deve ser conduzido de forma sistematizada, visando a estimular o desenvolvimento dos sucessores.

O tema da sucessão é debatido no Sicredi, mas são poucas as cooperativas do sistema que o fazem. Diante disto, tem-se uma abrangência tímida e pouco estruturada. No entanto, há exemplos de cooperativas que tiveram avanço neste tema, como a Sicredi Pioneira RS, que anunciou seu novo presidente em novembro de 2017, pois o atual presidente foi eleito vice-presidente da Central Estadual Sul-Sudeste em novembro de 2017. Para Port (2017), a sucessão da presidência já vinha sendo discutida pelo conselho de administração há mais de um ano, tanto que em junho de 2016 foi contratado um consultor para apoiar a preparação e a escolha dos três conselheiros que haviam se habilitado para o cargo.

Diante dos fatos expostos acima, formula-se a presente pergunta-problema como norteadora central deste projeto de pesquisa:

Quais são os principais fatores que concorrem para a não realização de forma generalizada de planos de sucessão dos dirigentes das cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste?

Responder esta questão com profundidade é o objetivo central deste trabalho, buscando compreender as diferentes expectativas e objetivos entre as cooperativas, no que se refere à sucessão dos dirigentes.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais são os principais fatores que concorrem para a não realização de forma generalizada de planos de sucessão dos dirigentes das cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Ponderar os critérios que podem ser importantes para facilitar a construção de um plano de sucessão;

b) Propor mecanismos de governança corporativa para apoiar a construção de um plano de sucessão dos dirigentes das cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste.

1.2 Justificativa e relevância do trabalho

O tema proposto neste trabalho de conclusão de curso é importante devido ao impacto positivo que um plano de sucessão tem na governança e na perpetuidade de uma empresa. Este tema também se aplica ao sistema cooperativo de crédito.

Aliado ao disposto acima e seguindo os objetivos propostos para o curso de mestrado profissional, o presente trabalho busca uma contribuição prática para a empresa objeto de estudo, analisando o contexto atual de sucessão e propondo um plano de sucessão para as cooperativas.

Para o mercado financeiro, são importantes a perenidade e o crescimento do sistema cooperativo, pois assim o sistema torna-se mais competitivo, não ficando somente os bancos públicos e privados como opção para a população brasileira.

Da mesma forma, há importância para os órgãos reguladores, devido ao modelo de gestão das cooperativas financeiras, que pode modernizar-se, tornando-se mais transparente, com melhores resultados para a sociedade que utiliza os serviços financeiros.

Como contribuição para a literatura, a implementação de um plano de sucessão com uma governança nas cooperativas financeiras se torna relevante, visto que não há um elevado número de estudos acadêmicos sobre o tema, e considerando a

importância e a representatividade que este modelo de negócios tem no Brasil. Desta forma, podemos identificar que, com um planejamento, o sistema cooperativo pode obter uma fatia maior deste mercado dominado pelos bancos privados.

1.3 Delimitação do estudo

O Sicredi está presente em mais de 21 estados brasileiros, com 1.575 agências. O escopo de atuação deste trabalho limita-se a uma das cinco centrais estaduais que compõem o Sistema Sicredi, com atuação exclusiva na Central Sul-Sudeste, analisando os cargos de presidente e diretores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Governança corporativa

2.1.1 Histórico

A governança corporativa é considerada como o principal foco das discussões sobre a alta gestão no mundo, atualmente. O tema lida com o processo decisório na cúpula das organizações empresariais e com os relacionamentos entre os principais personagens, notadamente executivos conselheiros e acionistas.

Segundo Fama e Jensen (1985), o processo decisório de alta gestão envolve quatro etapas, sendo: 1 – iniciação (geração de propostas), 2 – aprovação (escolha da decisão a ser implementada), 3 – implementação (execução das decisões) e 4 – monitoramento (mensuração do desempenho e estabelecimento da recompensa).

Para Almeida (2016), a motivação para estabelecer as condições da sucessão é de outra natureza. Pois empresas criadas por empresários que insistem em se manter no comando indefinidamente tendem a levar seu negócio ao desaparecimento.

A abordagem de Berle e Means (1932), no clássico *The Modern Corporation and Private Property*, tratou de três aspectos cruciais da evolução do mundo corporativo: 1 – o afastamento entre a propriedade e o controle das grandes corporações; 2 – as mudanças no comando das companhias, dos proprietários para os gestores, e as divergências de interesses entre eles; 3 – a inadequação das concepções tradicionais sobre os controles das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico de maximização do lucro.

Como sugerem Davis e Thompson (1994), a revolução gerencial das companhias no século XX é resultante da separação da propriedade e da direção, transferindo o controle efetivo dos acionistas para os gerentes profissionais.

Desde os anos 80, mas fortemente a partir dos anos 90, as relações entre o mundo corporativo e a sociedade têm se modificado substancialmente, assim como entre as empresas de uma mesma cadeia de negócios e, dentro das companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva (ROSSETTI, 2012).

2.1.2 Definição de “governança corporativa”

A governança corporativa está sendo considerada de suma importância nas instituições. Novas normas e regulamentos, além da efetiva disposição para melhorar, têm gerado mudanças nítidas nos conselhos de administração: os mesmos deixam de ser atuantes somente na garantia da plena observância das normas e regulamentos, mas se transformam em importantes colaboradores para o sucesso do empreendimento do qual participam (CHARAN, 2010).

Para Rotta, Hillbrecht e Neto (2005), “governança corporativa” é o conjunto de práticas que alinham os interesses das diferentes partes de uma organização com a finalidade de aumentar o valor da empresa, além, é claro, de viabilizar o acesso ao capital de terceiros.

Para Monks e Minow (2004), a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam a: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Blair (1998) destaca que a governança corporativa trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível.

Williamson (1996) descreve que a governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo.

De acordo com a OCDE (1999), a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes das corporações, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E também oferece as bases através das quais os objetivos da empresa

são estabelecidos, definindo os meios para se alcançar tais objetivos e os instrumentos para o acompanhamento do desempenho.

Para Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados com relação ao retorno de seus investimentos.

Conforme o IBGC (2003), a governança corporativa é um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e construir as bases para sua perenidade.

De acordo com Cadbury (1992), a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.

Para Babic (2003), o campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança, aos métodos que atendem aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes – em síntese, ele está relacionado à sociologia das elites, e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada país.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) explicam como a governança corporativa nasceu do divórcio entre a propriedade e a gestão das empresas. Seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados.

Para Mathiesen (2002), a governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais e termos contratuais, estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.

Cadbury (1992) afirma que a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões de comportamento da sociedade.

Para Claessens e Fan (1996), a governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo como base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.

Rossetti (2012) tenta sintetizar os conceitos de “governança corporativa” de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos conceitos de “governança corporativa”

Da diversidade à síntese	Expressões-chave e conceitos alternativos	
Abrangência e diversidade das categorias conceituais	Valores	Sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas.
	Direitos	Sistema de gestão que visa a preservar e a maximizar o retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse.
	Relações	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
	Governo	Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho.
	Poder	Sistema e estrutura de poder que envolvem a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a descrição dos resultados.
	Normas	Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos, que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de <i>stakeholders</i> que são afetados pelas decisões dos gestores.
Uma tentativa de síntese conceitual	<p>Partindo de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propósitos dos proprietários. 2. Sistema de relações proprietários-conselho-direção. 3. Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. 4. Sistema de controle e fiscalização das ações dos gestores. 5. Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos. 6. Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias. 	

Fonte: Rossetti (2012).

2.1.3 Valores da governança corporativa

Rossetti (2012) destaca uma das mais importantes dimensões da governança corporativa: o conjunto de valores que dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão. Para o autor, os valores da governança corporativa podem ser sintetizados em quatro:

a) **Equidade** no tratamento dos acionistas; senso de justiça. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa quanto nos resultados das operações e na presença ativa em assembleias gerais.

b) **Transparência** das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

c) **Prestação de contas** responsável, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditorias.

d) **Conformidade** no cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

2.1.4 Conflito de agência em cooperativa de crédito

Segundo estudo do Banco Central do Brasil sobre conflito de agência, cooperativas de crédito apresentam vantagens claras em relação a outros tipos de instituição, mas também possuem fraquezas que não podem ser ignoradas (CUEVAS; FISCHER, 2016 apud LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008).

A mais importante dessas vantagens é a solução natural dos problemas da seleção adversa do mercado financeiro tradicional que resultam no racionamento do crédito. O mutualismo permite o acesso aos serviços financeiros para agentes (micros e pequenos empresários, pequenos agricultores e população mais pobre) que, caso contrário, teriam o seu crédito racionado. Segundo Branch e Baker (2000), o principal problema de agência em sociedades cooperativas advém do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (gerentes) das cooperativas. Embora esse problema possa ocorrer em qualquer tipo de instituição financeira, para os autores, existem pelo menos três fatores específicos das cooperativas. O primeiro deles advém do fato de que os proprietários (associados) são simultaneamente seus clientes. O segundo surge porque seus clientes podem ser classificados em dois tipos com diferentes interesses, a saber: os clientes que são poupadores e os que são tomadores de empréstimos. O terceiro fator está relacionado com a atribuição, para a eleição da direção da cooperativa de crédito, de apenas um voto para cada associado sem levar em conta a quantia investida por cada um deles. Finalmente, na maioria das vezes,

observa-se que os associados não possuem muita experiência empresarial ou mesmo grande conhecimento financeiro.

Para Cuevas e Fischer (2006), há dois conflitos principais de agência que dominam as cooperativas de crédito. São eles: o conflito entre o tomador de empréstimo e o poupador; e o conflito entre o associado e a gerência. Os autores também afirmam que o conflito entre o tomador de empréstimo e o poupador tem recebido relativamente pouca atenção por parte dos pesquisadores. Apesar disso, há uma forte evidência empírica de que esse conflito pode ser significativo e pode ter contribuído para muitos dos fracassos encontrados nas cooperativas de crédito latino-americanas. Nesta região, um grande número de distorções contribuiu para criar um viés em direção aos tomadores de empréstimo, o que explicaria os fracassos citados. Dessa forma, seria fundamental proteger os interesses tanto dos poupadores quanto dos tomadores de empréstimos, impedindo que a direção seja controlada pelos interesses dos tomadores de empréstimo.

Já Branch e Baker (2000) observam que as diferentes visões dos associados em relação à cooperativa geram diferentes formas de comportamento. Aqueles cooperados que se associam com o objetivo de depositar suas economias dão enfoque à segurança da instituição e ao adequado nível de remuneração de seus depósitos, com preocupação a respeito dos custos das transações. Dessa forma, apoiam também a melhoria de sua estrutura, o que, entre outros critérios, inclui a profissionalização da gerência.

O conflito entre associado e gerência é uma importante fonte de vulnerabilidade na governança nas cooperativas de crédito (CUEVAS; FISCHER, 2006). Para Westley e Branch (2000), a resolução desses problemas de agência depende de definições claras das regras que determinam as responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão da cooperativa. Essas definições deveriam constar explicitamente em seu Estatuto Social através da utilização dos seguintes princípios:

- a) Definição clara das alçadas de decisão no âmbito da gerência da cooperativa de crédito para delimitar o envolvimento da diretoria nas operações do dia a dia a fim de separar claramente a tomada de decisão de sua execução;

- b) Definição de critérios técnicos mínimos para que um associado possa ser eleito para os órgãos de administração da cooperativa de crédito, impedindo, dessa forma, que pessoas não qualificadas sejam eleitas;
- c) Definição das atribuições do comitê de supervisão (auditoria interna) para que este possa funcionar sem a interferência da gerência da cooperativa de crédito e seja responsável pela verificação da aderência (*compliance*) em relação ao Estatuto Social, aos controles internos e à atuação da gerência;
- d) Definição da política e critérios utilizados na concessão do crédito com a identificação dos responsáveis pela análise de crédito, que deve ser feita a partir de critérios técnicos;
- e) Definição clara da responsabilidade da direção em relação às operações e ao funcionamento da cooperativa de crédito em geral, bem como as punições em caso de não cumprimento. Dessa forma, deveriam ser previstos, inclusive, mecanismos para substituição de dirigentes que não cumpram suas obrigações;
- f) Definição de códigos de ética e de controle dos empréstimos realizados para membros da administração a fim de evitar conflitos de interesse;
- g) Previsão de rotação de cargos entre os membros da administração. Uma limitação de dois ou três mandatos para cada dirigente permitiria o aparecimento de novas ideias, evitando a dominação da administração por um pequeno grupo por períodos extensos.

Segundo Cuevas e Fischer (2006), uma das vertentes mais importantes no estudo do conflito entre associado e gerência foca suas atenções no efeito de separar a propriedade (associados) dos controles (gerência), visto que os interesses de ambos divergem em alguns pontos básicos. A relevância no controle desse conflito se justifica pelo fato de as decisões dos gerentes em relação à aplicação dos recursos disponíveis é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que deveria ser um foco central das regulamentações prudenciais e da supervisão externa.

Lima, Araújo e Amaral (2008) realizaram uma comparação sobre conflitos de agência entre as empresas tradicionais e as cooperativas de crédito, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Comparação de conflitos de agência entre empresas tradicionais e cooperativas de crédito

Conflito de agência	Empresas tradicionais	Cooperativas de crédito
Credor x Acionista	Determinante da estrutura de capital, pois define a combinação de interesses entre diversos grupos que fornecem recursos e possuem direitos sobre o fluxo de caixa gerado pela empresa.	Não aplicável, considerando que os fornecedores de recursos são os próprios associados, que participam tanto da formação das quotas de patrimônio líquido como dos saldos depositados.
Acionista minoritário x Acionista majoritário	Ligado ao aspecto de difusão da propriedade, proporciona dificuldades de monitoração – relatadas por Andrade e Rossetti (2004) – aos detentores das parcelas difusas, mantendo uma parcela concentrada que facilita a condução das atividades e a influência sobre o administrador de acordo com interesses próprios.	Não aplicável. Sociedade de pessoas, onde os associados possuem poder de deliberação (votos) equivalentes e independe do percentual de participação no capital.
Associado/acionista x Gerência	Foco principal da teoria. O gestor dispõe das informações e pode manifestar ações contra o interesse dos acionistas e de difícil observação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976) e Eisenhardt (1989).	Relevante na realidade de delegação de poderes. Estudos empíricos sugerem que esta é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que demonstra a necessidade de regulamentação prudencial específica para essas instituições.
Tomador de empréstimo x Poupador	Apesar dos depositantes e devedores tentarem ter as melhores margens em seu benefício, esses interesses não chegam a caracterizar um conflito em interesses de agentes na condução e administração de instituições financeiras tradicionais.	Relevante, pois ambos os grupos exercem pressão sobre a conduta dos gestores, com a possibilidade de concessão de empréstimos subsidiados e/ou, possivelmente, remuneração de depósitos acima da média do mercado. Pode levar à falta de competitividade, elevação no risco de crédito e fracasso da cooperativa.

Fonte: Lima, Araújo e Amaral (2008, p. 10).

Segundo Branch e Baker (2000), os conflitos de agência podem ser superados, desde que haja regras claras e transparentes de governança.

2.1.5 Governança corporativa no Sicredi

Os associados formam as cooperativas com o objetivo de constituir poupança e atender às suas necessidades financeiras. Eles estão reunidos em núcleos ligados às agências e participam da gestão de forma igualitária, com os mesmos direitos e deveres. Os núcleos elegem seus coordenadores, que os representam e levam os seus assuntos às assembleias gerais da cooperativa (SICREDI, 2018).

Cada cooperativa está ligada a uma das cinco centrais, controladoras da Sicredi-Par – holding que controla o Banco Cooperativo Sicredi e coordena as decisões estratégicas do sistema. As centrais difundem o cooperativismo, coordenam e supervisionam as cooperativas filiadas e dão suporte ao seu desenvolvimento e expansão. O Centro Administrativo Sicredi (CAS) presta serviços às cooperativas apoiando o atendimento às necessidades dos associados, contribuindo com o desenvolvimento local. Localizado em Porto Alegre (RS), o CAS é a sede administrativo-financeira da Sicredi-Par, do Banco Cooperativo e de suas empresas controladas, da Fundação, da Sicredi Fundos Garantidores (SFG) e da Confederação (SICREDI, 2018).

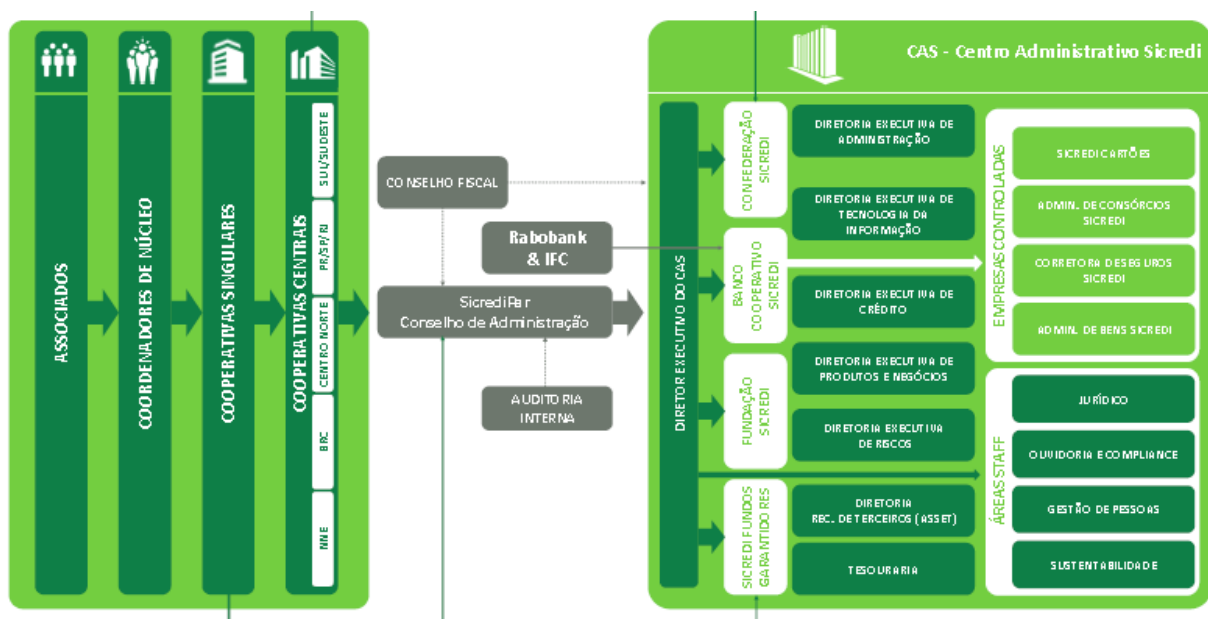
O Banco Cooperativo Sicredi é controlador da corretora de seguros, da administradora de cartões, da administradora de consórcios e da administradora de bens, e tem como parceiros estratégicos – em investimentos e consultoria – o International Finance Corporation (IFC) e o Rabo Development BV, braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank. A Confederação Sicredi é o centro de serviços compartilhados entre as empresas e as entidades que integram o Sicredi. A Fundação Sicredi produz conteúdo e integra iniciativas educacionais, culturais, cooperativistas e sustentáveis aderentes à sua estratégia, e que geram qualidade de vida aos associados, aos colaboradores e à sociedade. A Sicredi Fundos Garantidores (SFG) é uma associação civil sem fins lucrativos composta por fundos garantidores específicos, com a função de garantir a solvabilidade do sistema e de apoiar ações de desenvolvimento (SICREDI, 2018).

A Figura 1 apresenta a organização atual do Sistema Sicredi. Os associados, agrupados em núcleos ligados às agências, exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos das cooperativas singulares nas assembleias (1º grau). As cooperativas estão organizadas em cinco cooperativas centrais (2º grau), as quais são acionistas da Sicredi Participações SA (Sicredi-Par), e contam com o

suporte técnico da Confederação, da Fundação, do Banco Cooperativo e das empresas controladas (3º grau) (SICREDI, 2018).

O Conselho de Administração da Sicredi-Par é composto pelos presidentes das centrais, um presidente de cooperativa por central e dois conselheiros externos, que não ocupam cargo executivo internamente. Dessa forma, todas as entidades de primeiro e segundo graus se fazem representadas no órgão máximo de gestão do sistema (SICREDI, 2018).

Figura 1 - Organograma institucional do Sistema Cooperativo Sicredi



Fonte: Sicredi (2018).

2.1.5 Papel do Conselho de Administração

Steinberg (2003) reforça que os integrantes dos conselhos e da diretoria necessariamente devem ter as seguintes competências:

- Transparência;
- Habilidade para trabalhar com sócios de matrizes diversas;
- Disposição para trabalhar com ética;
- Noção de tempo – fazer na hora certa e apostar no momento exato;
- Capacidade de contribuir decisoriamente com a longevidade e a perpetuidade do negócio;
- Capacidade de assimilar auditorias pesadas;

- Disposição para agir, ou seja, assumir riscos e arbitrar, mas dentro de regras claras e conhecidas dos acionistas.

Nota-se também que as atividades do conselho de administração variam de acordo com o tamanho e o tipo de empresa. Conforme estabelece o art. 142 da lei n.º 6.404 das sociedades anônimas, de 15 de dezembro de 1976, cabe ao Conselho de Administração:

- Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- Convocar a assembleia geral quando julgar conveniente;
- Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Para alcançar um resultado positivo, os diretores executivos e especialmente o presidente executivo precisam apresentar algumas características básicas, como:

- Liderança no intuito de fazer prosperar em todo o grupo os valores da consciência ética;
- Visão de futuro para liderar o planejamento estratégico;
- Capacidade de gerir negócios;
- Desprendimento para permitir o crescimento de pares com vistas a eventual necessidade de sucessão;
- Respeito ao posto hierárquico do Conselho de Administração.

2.2 Sucessão

2.2.1 Definição de sucessão

A sucessão, segundo Leone (1991), é o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.

Vários autores, entre eles Lodi (1986), Bernhoeft (1989) e Cohn (1991), consideram que são poucos os executivos que dedicam certa atenção para o planejamento de sua aposentadoria e, conseqüentemente, para a sua sucessão, ocasionando diversos problemas na gestão da empresa que, na maioria das vezes, poderiam ser antecipadamente resolvidos. Dessa forma, o processo sucessório torna-se uma fonte de conflitos.

Para Bernhoeft (1989), em relação ao sucessor, devem ser considerados aspectos importantes como seu interesse pessoal (ele precisa gostar do negócio); seu relacionamento com o indivíduo a ser sucedido; sua ocupação no espaço da organização; sua área de atuação (isto é, por onde entrou na organização).

Bernhoeft (1989) analisa a sucessão baseando-se nos seis fatores que considera mais importantes e que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Segundo Villarinho (2011), diversas companhias vêm passando por verdadeiros choques de gestão, alterando processos operacionais, reduzindo estruturas físicas e rediscutindo o tamanho e a localização de suas áreas de apoio administrativo, ou seja, revendo suas estratégias na busca de maior eficiência e eficácia. Contudo, apenas 20% a 40% delas obtêm sucesso na implantação de suas estratégias.

Para Bassan et al. (2011), no processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração, cada esfera acaba passando por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico.

2.2.2 Gestão de talentos

Segundo Charan (2008), os problemas com a sucessão começam com o processo geral de desenvolvimento de lideranças, pois a partir deste processo os futuros CEOs devem ser identificados.

Vliet (2012), em seu estudo sobre um modelo organizacional alternativo sobre a democracia no local de trabalho, comenta que em um planejamento democrático de um plano de sucessão, identificar e desenvolver pessoas internas com o potencial de preencher posições-chave no futuro torna-se a responsabilidade e a preocupação de todos os trabalhadores. Isso se refere particularmente às posições em que o conhecimento extensivo e a experiência com a empresa são exigidos ou muito benéficos, diminuindo assim a conveniência de contratar terceiros.

Para Canais (2016), os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos enfrentam hoje desafios em um mercado extremamente dinâmico, marcado pela inovação tecnológica, escassez de talento e grandes variações de crescimento entre regiões do globo.

Face às oportunidades e desafios constantes do mercado de trabalho, da tecnologia disponível que alavanca o desenvolvimento de novos negócios ou aumento das vantagens competitivas frente à concorrência, e todo o know-how necessário para responder a novos posicionamentos das empresas, é crucial para um CEO conhecer os talentos da sua organização com os quais poderá efetivamente contar para a definição e implementação das estratégias da mesma (CANALIS, 2016).

Existem várias definições de “talento” que convergem para a caracterização do termo segundo Jantan, Hamdan e Othman (2010). Os autores referem que o talento é a capacidade de uma pessoa fazer diferença significativa no desempenho atual e futuro da organização onde se insere.

A gestão de talentos, definida como a busca por assegurar a pessoa certa no emprego certo (SADATH, 2013), tem vindo a desenvolver-se nas organizações através de várias fases com diferentes objetivos e níveis de desenvolvimento atendendo à utilização de ferramentas que potenciam a extração de conhecimento na fase do planejamento estratégico (Quadro 3).

Quadro 3 - Nível de desenvolvimento das fases da gestão de talentos

Fases da gestão de talentos	Objetivos	Nível de desenvolvimento
Aquisição de talentos	Identificação de talentos na fase de recrutamento e seleção	Elevado
Desenvolvimento de talentos	Desenvolvimento dos colaboradores através de formação, <i>coaching</i> , atualização atempada dos conhecimentos específicos da área de atuação da organização, entre outros.	Médio
Retenção de talentos	Mantém os talentos atualizados e felizes em todos os aspectos, retendo-os na organização.	Reduzido

Fonte: Sadath, 2013.

2.2.3 Planejamento da sucessão

O planejamento da sucessão, se bem implementado, fornece uma solução para identificar o desenvolvimento de líderes e a criação de um fluxo de liderança com sucesso na melhoria do desempenho organizacional. A sucessão não é um novo conceito. Foi discutido pela primeira vez na literatura na década de 1960, quando Trow concentrou-se em explicar uma sucessão executiva em empresas pequenas de manufatura. Trow (1961) analisou uma sucessão bem-sucedida no alto executivo. Monroe (1963) também foi um dos primeiros pesquisadores sobre o tema há mais de 50 anos.

Para Rothwell (2010), o planejamento da sucessão tem muitos benefícios, mas se não for bem administrado, pode falhar rapidamente. Existem vários erros comuns que precisam ser evitados para a coordenação de um processo de planejamento de sucessão mais eficaz para a organização. Um desses erros comuns acontece quando o planejamento da sucessão é conduzido apenas pelas duas ou três posições hierárquicas da organização.

Rothwell (2010) compartilhou que a política corporativa de sucessão deve ter apoio externo, pois, caso contrário, em algumas situações os responsáveis pela definição dos sucedidos podem promover amigos e aliados contra os mais candidatos qualificados.

Para Charan (2011) e Rothwell (2010), planejamento de sucessão vem em todos os formatos e tamanhos e varia fortemente de acordo com a organização. O

planejamento sucessório é essencialmente uma metodologia para identificar, avaliar, desenvolver e construir líderes dentro da organização. O planejamento sucessório auxilia no desenvolvimento dos líderes atuais e garante que um banco sólido esteja pronto para avançar a todo momento posições selecionadas pela organização. O planejamento sucessório é um método de planejamento estratégico para o talento dentro da organização e contribui para a eficácia organizacional.

Para Charan (2008), o planejamento sucessório é um método de planejamento estratégico para o talento dentro da organização, e contribui para a eficácia organizacional.

O diretor operacional do *Jornal do Comércio* destacou na edição de 4 de janeiro de 2018 que há alta taxa de falência das empresas justamente devido à falta de planejamento para a sucessão (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

Nessa mesma edição do *Jornal do Comércio* foi enfatizado que, reservadas as questões de cada organização, a dica unânime entre os especialistas é de não deixar para pensar na sucessão apenas quando chegar o momento, mas sim projetá-la desde a fundação da empresa, considerando que um dia ela poderá sofrer troca de comando (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

As empresas precisam criar uma cultura de sucessão dos executivos. Charan, Carey e Useem (2014) defendem que criar uma cultura envolve várias etapas, inclusive incentivos aos executivos pelo desempenho no desenvolvimento do sistema. As etapas citadas pelos autores são: a) maior capacidade de desenvolvimento que beneficie repetidamente um grande número de gestores; b) *coaching* e *mentoring* tanto pelos conselheiros quanto pelos executivos; c) abertura para candidatos tanto internos quanto externos.

De acordo com Meinen (2016, p. 274),

Compete ainda ao presidente cuidar diretamente do processo sucessório dos conselheiros de administração e fiscais, pré-qualificando associados para tanto. Ao diretor-presidente, diretor executivo ou diretor geral/responsável cabe prospectar e preparar novos diretores, além de garantir que tal filosofia prevaleça em relação a todos os demais gestores da organização.

Ainda conforme Meinen (2016), a responsabilidade primeira de assegurar que haja mecanismos formais de sucessão nas diferentes entidades, e que se apliquem na prática, é do presidente do conselho de administração. Os seus principais alvos são o seu próprio cargo e o da presidência executiva.

Conforme Bornholdt (2005, p. 59):

Apesar de todos os conhecimentos divulgados sobre os processos sucessórios, ainda é relativamente desconhecida a melhor forma de preparar o sucedido. [...] geralmente, mostra-se o resultado final como se não houvesse um processo anterior ao resultado. Ou seja, o que se descreve é o preparo, o planejamento e as formas de lidar do sucedido, que deixa o poder e a liderança. [...] Em geral, também existe unanimidade entre os consultores e professores especialistas do tema de que o processo sucessório precisa ser pensado e planejado com muita antecedência e de forma detalhada.

Há diferentes escolas, com posições bem definidas, quanto à forma de preparo do sucessor. Uma, por exemplo, defende que o sucessor se prepare já dentro da organização (AMAT, 2000; LE VAN, 1999), outra que o sucessor deve se preparar fora da empresa.

Para Zuleger (2016), como todas as organizações, o planejamento da sucessão nas cooperativas é essencial para garantir seu futuro. Para Meinen (2016), os principais motivos são exclusivamente pessoais. Esse tem sido um dos aspectos mais negligenciados pelo cooperativismo financeiro mundo afora, mas em especial no Brasil. Com efeito, raros são os casos institucionalizados de planejamento sucessório, tanto nas cooperativas singulares como nas demais entidades de segundo e terceiro níveis sistêmicos.

Segundo Meinen (2016), a razão principal da não implementação do processo sucessório está na preocupação com o “concorrente”, dado que em julgamento equivocado se costuma supor que o sucessor imediato pode a qualquer momento reivindicar o cargo, ou que isso poderia precipitar uma decisão de assembleia ou do conselho quanto à substituição do titular do posto.

Para Magaldi e Neto (2018), o conflito de gerações, termo tão utilizado para definir os desacordos gerados nas discussões entre indivíduos que nasceram em épocas distintas, deve dar lugar nas organizações ao encontro de gerações, espaço onde ocorre o compartilhamento de conhecimento entre as gerações de “cabelos brancos” com os “carecas das *startups*” da nova geração.

Desta forma, Zuleger (2016) trouxe que existem fatores internos e externos que impedem a implementação de um plano de sucessão. Estas duas subdivisões giraram em torno de identificar fatores, internos e externos, que influenciam o uso ou não uso do processo de planejamento sucessório.

Os CEOs também mencionaram que o planejamento de sucessão costumava ser um item de última geração, particularmente para os CEOs mais novos, pois os

mesmos tiveram que focar sua atenção em se acostumar ao seu papel, bem como em implementar as mudanças que eles queriam na organização ao invés de implementar o plano de sucessão. No geral, porém, os CEOs observaram que deve ser dedicado tempo para evitar que o plano de sucessão seja trabalhado em tempo de crise.

Outro ponto observado por Zuleger (2016) é que 50% dos CEOs citaram que os egos e a natureza humana são impedimentos possíveis para implementar o plano de sucessão ao processo estratégico. Um fator observado pelo autor é que quando os CEOs se veem a si mesmos como imortais, são egocêntricos e sentem que poderiam ser substituídos pela organização, não fazem o processo sucessório e não colocam os interesses da organização em primeiro lugar.

Charan, Carey e Useem (2014) consideram importante em um processo de sucessão o roteiro pré-definido para o conselho conduzir a sucessão dos dirigentes, conforme segue:

- a) A estratégia da empresa e a sucessão executiva são explicitamente vinculadas?
- b) O conselho já implementou um processo para avaliar o CEO e seus sucessores potenciais?
- c) O conselho avalia explicitamente a administração, por parte do CEO, de um plano de sucessão para a próxima geração de líderes da empresa?
- d) O líder do conselho orienta o processo de sucessão do CEO e de seus subordinados diretos?
- e) O conselho de administração está trabalhando para reter um executivo principal de alto desempenho – e também para reter sucessores capazes?
- f) O conselho tem um membro que poderia atuar com CEO no caso de uma saída inesperada, se a empresa ainda não tiver um executivo pronto para a sucessão?
- g) O conselho compilou informações comparativas sobre os candidatos internos a CEO, coletadas de pessoas que trabalham com eles?
- h) Os conselheiros tiveram contato direto tanto com os candidatos a CEO quanto com as fontes de informações para verificar as informações sobre os candidatos?
- i) Se for contratada uma consultoria externa, o envolvimento com as partes interessadas é garantido para assegurar a ausência de conflitos de interesse?

- j) O conselho assegura o sigilo do candidato?
- k) O conselho reuniu informações independentes sobre os candidatos externos?
- l) O planejamento sucessório foi incorporado à cultura da empresa?

Segundo a revista *Forbes* (LEVINE, 2017), o planejamento sucessório sempre foi definido como a responsabilidade dos membros do conselho, seguida de perto pelo desenvolvimento do plano estratégico. Esta mesma edição da *Forbes* trouxe que a KPMG conduziu uma pesquisa global com 2.300 diretores, mostrando que apenas 14% dos diretores tinham um plano detalhado de sucessão de diretoria, sem diferenças drásticas entre os países desenvolvidos pesquisados, e que apenas 12% estavam satisfeitos com o plano detalhado de sucessão do conselho que havia sido implementado.

Para Davidson, Ballard, Karlsson e Nielson (2015), os planos de sucessão para o presidente e executivos devem considerar cenários de longo prazo. O planejamento de sucessão de longo prazo refere-se ao preenchimento permanente de uma vaga com a saída de um presidente ou executivo. As vagas podem ser inesperadas ou ser conhecidas com bastante antecedência.

Ainda para Davidson, Ballard, Karlsson e Nielson (2015), existem basicamente duas opções para o planejamento de longo prazo da sucessão (compromisso interno ou externo). A maioria dos conselhos de organizações maiores mantém ambas as opções, mas podem ter preferência por um sistema interno ou externo; a escolha depende do número de potenciais internos que estejam prontos para assumir a sucessão, pois em muitas oportunidades as empresas maiores preferem ter candidatos internos e externos. Já organizações menores frequentemente não têm um banco de talentos, muito menos um número de potencial interno candidatos que são adequados para o cargo. A vantagem de consultas internas é que o sucessor já está familiarizado com a organização, portanto, pode acelerar imediatamente.

Nomeações externas são frequentemente feitas quando o conselho deseja mudar significativamente a estratégia e cultura da organização. Muitas vezes, nessas circunstâncias, as nomeações externas são feitas porque o conselho deseja ver grandes mudanças, frequentemente começando com a composição da equipe de administração sênior e do portfólio da empresa. Embora essa mudança seja muitas vezes necessária, há potencial para alienar funcionários-chave, possivelmente forçá-

los para fora da organização e, assim, fazer diminuir a confiança na organização pelos acionistas e outras partes interessadas.

Para Zuleger (2016) existem muitos impedimentos observados na literatura que inibem as organizações de implementar o planejamento de sucessão. A falta de apoio em uma abordagem de correção rápida e um trabalho “extra” substancial por parte dos líderes podem causar falhas nos programas de planejamento de sucessão, mas há formas de pensar ou questões que podem impedir completamente o planejamento sucessório na organização. Essas questões e formas de pensar incluem abundância de trabalhadores, lacunas de conhecimento, falta de um departamento de recursos humanos com experiência e líderes que não enxergam valor ou resultados do processo.

A falta de conhecimento e experiência em torno do planejamento sucessório não é o único impedimento com que lida o departamento de recursos humanos da organização. Muitas vezes, os departamentos de RH nas organizações têm poucos profissionais e estes estão alocados em outras áreas da organização (ROTHWELL, 2010). Segundo (BECHET, 2008), para superar essas abordagens e esse processo de pensamento, é importante que as organizações removam os silos que existem e forneçam a todos os funcionários uma compreensão profunda do plano de negócios (BECHET, 2008).

Conforme o Guia de Orientação de Planejamento de Sucessão da Abrapp (2017), ao planejar o programa de sucessão, pode-se ter muitas dificuldades. Isso ocorre, em parte, pois dentro do processo podem existir questões ligadas à transferência de conhecimento e à personalidade de cada um, além da inexistência de um planejamento bem definido.

Existem outros fatores que podem dificultar o planejamento de sucessão na entidade:

- a) Falta do envolvimento da liderança;
- b) Avaliação superficial dos elegíveis;
- c) Falta de clareza de que a sucessão é um processo, portanto, não há garantia de “cadeira/posto”, devendo os elegíveis manter esta consciência ativa;
- d) Escassez de profissional com potencial para participar do processo de sucessão dentro da organização;

- e) Características culturais que facilitem a implantação do planejamento de sucessão;
- f) Receio do profissional que detém o conhecimento em transmiti-lo aos potenciais sucessores.

É importante observar os tópicos acima listados, bem como a característica da cultura organizacional da entidade para minimizar possíveis entraves no sucesso da implantação do planejamento.

2.2.4 Exemplos de sucessão em cooperativas

Segundo Lakey (OCHALLA, 2009), para que o movimento das cooperativas de crédito sobreviva, não só é necessário construir novas gerações de cooperativas de crédito, mas também recrutar e treinar novas gerações de dirigentes destas cooperativas. Criar um plano de sucessão de presidentes e diretores ajuda a garantir um fluxo contínuo de novas ideias, novas energias e novas perspectivas, não sendo necessário grande esforço a cada vez que um diretor experiente se afastar da mesa da diretoria.

Ochalla (2009) traz alguns exemplos de sucessão nas cooperativas dos Estados Unidos. Seguem informações sobre como cada uma realizou a sucessão:

- a) Depois que, por diversas razões, seis conselheiros voluntários saíram, ao longo de um único ano, da City Credit Union, localizada em Dallas, nos Estados Unidos da América, foi gerado um alerta onde se identificou que, após o acontecido, seria necessário elaborar um plano de sucessão organizado para substituir os dirigentes. Esse processo começou com a diretoria da City Credit Union discutindo os seguintes temas e questionamentos: que tipos de habilidades precisa ter o dirigente? Que conhecimento e características devem ter os potenciais membros da diretoria? Ao responder a estes questionamentos, a diretoria construiu uma lista de critérios para potenciais candidatos. Outro ponto levado em conta, segundo Ochalla (2009), foi que a City Credit Union optou por contratar um CEO para aquele momento, ainda que já houvesse uma lista de 25 candidatos identificados e entrevistados que atendiam aos critérios de competência desejados. Dessa forma, criou-se uma lista de “pessoas que preencheram os critérios”, que poderiam ser chamadas sempre que

houvesse uma necessidade de fazer a sucessão. Assim, todos aqueles que estão na lista de potenciais candidatos não precisam ficar à espera de uma ligação telefônica de última hora. A City Credit Union envolveu os candidatos em algum tipo de atividade relacionada ao trabalho da cooperativa de crédito, como a reunião anual ou comissões.

- b) A cooperativa Railroad & Industrial Federal Credit Union, localizada em Tampa, na Florida, realizou algo mais simples: criou um trabalho de mentor que tem o intuito de auxiliar o comitê de supervisão de todas as formas. Por exemplo, os mentores chamam seus escolhidos depois que o pacote da diretoria foi enviado para verificar se eles têm alguma dúvida. Eles também sentam-se ao lado de seus mentorandos, durante as reuniões do conselho. Ainda, estão disponíveis em todos momentos para responder perguntas e dar conselhos. “O plano era trazê-los através das fileiras, prepará-los para um assento no quadro.” Como resultado da orientação, os membros potenciais do conselho são educados ao longo do caminho.
- c) Na cooperativa Landmark Credit Union, em New Berlin, Estados Unidos, o processo de sucessão é diferente do da cooperativa Railroad & Industrial Federal Credit Union, onde geralmente não são recrutadas pessoas que se oferecem para ser membros da diretoria ou conselho. O entendimento da cooperativa Landmark Credit Union é que este tipo de profissional não tem conhecimento técnico para tal. Dessa forma, a cooperativa seguiu outro caminho para realizar a sucessão. A procura é por profissionais que tenham experiência em áreas que preencherão lacunas no conselho. Encontrados esses profissionais, a cooperativa vai direto ao ponto e realiza questionamentos, para verificar se eles estão interessados em servir. Outra estratégia para os membros que têm potencial para ser membros do conselho e que hoje estão como diretores-adjuntos foi a criação de programas educacionais para que os potenciais conselheiros fiquem familiarizados com o processo das cooperativas de crédito, para que a preparação aconteça ao longo da trajetória do dirigente na cooperativa.

Dahl (2012) traz outros exemplos de sucessão em cooperativas: em 2012, a cooperativa Great Lakes Credit Union, em Chicago, tinha um elevado número de funcionários com mais de 60 anos e alguns provavelmente iriam trabalhar além dos 65 anos. Isso era preocupante para a cooperativa, mas a decisão foi de manter a

política de sucessão. A administração da cooperativa estava interessada em evoluir, mas para que acontecesse esta evolução acreditava ser necessário esperar que as pessoas se aposentassem. Assim, a cooperativa continua treinando e preparando-se para substituir os aposentados. Mas para os executivos é necessário um plano de sucessão escrito, e que a cooperativa também procure externamente os possíveis candidatos. Os mesmos necessitam das seguintes aptidões para a qualificação de CEO: educação, conhecimento e experiência. Identificar esses requisitos no recrutamento é de extrema importância para a empresa e para o conselho. Para a cooperativa, o plano escrito é fundamental, incluindo como lidar com emergências, com a saída do CEO e com a rescisão. O conselho precisa saber o que está procurando, quem irá intervir como CEO interino.

Ainda, Dahl (2012) traz outro exemplo de sucessão na Cooperativa União de Crédito Federal da MAC, em Fairbanks, no Alasca. Foi realizado um planejamento para o conselho da forma mais completa possível, incluindo uma lista de nomes para encontrar um novo CEO. O foco foi procurar por um candidato externo, já que o *pool* de talentos da cooperativa era bem superficial, mas sem deixar de preparar os potenciais candidatos em casa para que conhecessem o plano. O planejamento sucessório é uma parte do planejamento estratégico do sindicato naquela localidade. A cooperativa atualiza o planejamento pelo menos anualmente, e realiza promoções a possíveis sucessores a fim de retê-los.

A Alliant Credit Union é a sexta maior cooperativa de crédito dos Estados Unidos (STODDARD, 2011). Mooney é o CEO da cooperativa e o tema “sucessão” é pauta de todos, principalmente do presidente; por isso, o plano de sucessão da Alliant Credit Union passa por formação de todos os líderes em todos os níveis da cooperativa, porque o presidente acredita que o desenvolvimento de liderança impulsiona a eficácia organizacional (STODDARD, 2011). Mooney explica que em um mercado onde produto, preço e promoção são semelhantes, a execução é a peça mais importante no final do dia, e ele diz que essa execução decorre de pessoas alinhadas, engajadas e competentes (Stoddard, 2011). A cooperativa utiliza outras organizações para ajudar no desenvolvimento, além de ter internamente programas que dão enfoque a uma variedade de tópicos para gerentes em todos os níveis. O presidente se concentra no desenvolvimento de CEOs em potencial porque seu conselho espera isso, mas ele também acredita que seu papel é também desenvolver

outros líderes. Ele compartilha: “eu trabalho para desenvolver talentos para o bem maior e a sustentabilidade da cooperativa”.

A Golden 1 Credit Union, localizada na Califórnia, nos Estados Unidos, é uma grande cooperativa de crédito com US \$ 7,4 bilhões em ativos. Seu conselho trabalhou a sucessão voltada para *mentoring*, sendo que o conselho focou no desenvolvimento de jovens executivos, colocando-os em comitês e conselhos de outras organizações, e aumentando seu conhecimento ao conectar-se com outras escolas e conferências de gestão de cooperativas de crédito (STODDARD, 2011). O CEO Hollen compartilhou que as cooperativas de crédito menores têm um problema maior quando qualquer dirigente deixa a cooperativa, mas ele explicou que a cooperativa de crédito deve sempre estar desenvolvendo líderes, mesmo se eles não ficarem na organização. Ele ressaltou que nem todo líder pode se tornar o CEO de suas atuais cooperativas de crédito, mas sua forte liderança pode beneficiar todo o movimento das cooperativas de crédito.

2.3 Cooperativismo financeiro

2.3.1 Cooperativismo financeiro no mundo

Para Mesquita (2004), o termo “cooperativismo” refere-se a um sistema anticapitalista, e visa ao combate ao monopólio, à disciplina dos setores da produção, ao consumo e ao crédito, podendo disseminar-se a outros campos de atividade.

Para Franke (1973), no sentido literal da palavra, “cooperativismo” designa organização econômica que visa a eliminar os possíveis desajustes sociais oriundos das intermediações do sistema capitalista. Por outro lado, significa a doutrina corporificada pelo conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado nesse sistema.

Conforme Sanchez (1996), o alemão Raiffeisen criou a primeira cooperativa de crédito através da união dos agricultores do município de Flammersfeld, Alemanha, que optaram pela via considerada cooperativa para eliminar a agiotagem que imperava na região, trazendo como consequência a hipoteca de suas propriedades e benfeitorias, e da penhora de seus semoventes. O então servidor público Friedrich Wilhelm Raiffeisen, filho de agricultores, assessorado pelo Pastor Reippel, liderou os pequenos agricultores, e, em 1848, fundou a referida associação acima mencionada,

a Flammersfelder Vereinigung Zu Stütz Zur Landwirt Ohne Mittel (Associação de Amparo aos Agricultores sem Recursos), que teve como objetivo fornecer recursos aos associados para o resgate do gado penhorado por causa de suas dívidas.

Segundo Meinen e Port (2012), o ideal cooperativista avançou rapidamente e logo ultrapassou as fronteiras dos países de origem, espalhando-se pela França, Holanda, Inglaterra e Áustria, tornando-o referência para o mundo no desenvolvimento do cooperativismo de crédito. O nome Raiffeisen ainda é usado pelo Raiffeisenbank, o maior grupo bancário da Áustria, pela Cajas Rurales Raiffeisen na Itália e por cooperativas de crédito rural na Alemanha.

Os principais modelos cooperativistas do mundo, conforme Meinen e Port (2012), estão demonstrados no Quadro 4.

Quadro 4 - Principais modelos cooperativistas do mundo

País	Modelo
França	Credit Agricole, BPCE e Credit Mutuel
Japão	Norinchin Bank e Shinkin Central Bank
Alemanha	DZ Bank e WGZ Bank
China	Rural Credit Cooperatives
Holanda	Rabobank
Estados Unidos	Credit Unions
Itália	Banca Popolari e Bancos de Crédito Cooperativos
Áustria	RZB bank e Osterreichischer Genossenschaftsverband
Canadá	Desjardins e Credit Unions
Espanha	Cajas Rurales e Cajas Populares y Profesionales

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Meinen e Port (2012, p. 69).

2.3.2 Cooperativismo financeiro no Brasil

Segundo Shardong (2002), o cooperativismo financeiro chegou ao Brasil trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço do seu próprio desenvolvimento. Para Rambo (1981), foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o padre precursor constituiu formalmente a primeira cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902.

Entre os anos de 1902 e 1964, baseadas no modelo alemão de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, as cooperativas de crédito rural, então denominadas de Caixas Populares Raiffeisen, desenvolveram-se e passaram a desempenhar importante papel no sistema financeiro do Rio Grande do Sul, em especial naqueles aspectos relacionados aos financiamentos do desenvolvimento das atividades rurais. O modelo Raiffaisen ficou conhecido mundialmente como “caixas rurais”, tal como a Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis, RS, atualmente denominada de Sicredi Pioneira (JACINTHO, 2014).

A lei n.º 4.595 de 1964 equipara as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras e transfere ao Banco Central do Brasil as atribuições cometidas por lei ao Ministério da Agricultura, no que concerne à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo e da seção de crédito das cooperativas que a tenham. A lei prevê também que podem existir apenas dois tipos de cooperativas de crédito: as de crédito rural e as de crédito mútuo, formadas por empregados de uma mesma empresa, inibindo a criação de novas cooperativas do tipo Luzatti (PORTAL DO COOPERATIVISMO, (2018).

2.3.3 O avanço do cooperativismo financeiro no Brasil

Já em 1984, os estados do Paraná e de Santa Catarina começaram a desenvolver esse segmento. Já os estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás, no ano seguinte, também iniciaram a implantação das cooperativas de crédito rural.

Após o processo reflexivo de análise do seu comportamento no passado, o cooperativismo de crédito rural renasceu em bases seguras e com uma proposta firme

que lhe possibilita identificar, ainda no nascedouro, qualquer desvio que possa prejudicá-lo no seu desenvolvimento.

Esse fato tem permitido, ao longo da década (apesar dos percalços vividos pela economia brasileira nesse período), um nível de desenvolvimento sem precedentes, apesar da enorme dificuldade que se tem encontrado. Essa dificuldade pode ser traduzida pela negação que lhe é dada em obter os mesmos instrumentos que são oferecidos ao sistema financeiro concorrente (PORTAL DO COOPERATIVISMO, (2018)

1988 – A Constituição Federal deste ano, em seu art. 192, incluiu as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional, dando um novo horizonte ao futuro das mesmas.

1994 – A resolução n.º 2.099/04 voltou a permitir a abertura de unidades de atendimento (PACs). Até então, e desde 1965, as cooperativas podiam prestar atendimento apenas em suas sedes.

1995 – A resolução n.º 2.193 permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Surgiram em seguida o Banco Sicredi SA e o Bancoob SA.

2000 – Foi autorizada através da resolução n.º 2.788 a constituição de bancos múltiplos cooperativos.

2009 – Foi sancionada a lei complementar n.º 130/2009, que reconhece às cooperativas de crédito direitos que já haviam sido reconhecidos através de resoluções do Banco Central.

2012 – A resolução n.º 4.150/12 do CMN criou a obrigatoriedade de as cooperativas de crédito contribuírem para seu próprio Fundo Garantidor, o FGCoop, o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. As primeiras contribuições para o fundo ocorreram em abril de 2014.

2012 – Através da resolução n.º 4.151/12, o CMN admitiu a possibilidade de os sistemas cooperativos publicarem um balancete combinado, elaborado com base em informações financeiras das instituições integrantes do sistema cooperativo a que se refere, como se esse sistema representasse uma única entidade econômica (PORTAL DO COOPERATIVISMO, (2018).

2.3.4 Caracterização do Sistema Sicredi: contexto histórico

Em 28 de dezembro de 1902 foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS (SICREDI, 2018).

Em setembro de 1925 ocorreu a criação da primeira central de caixas rurais, denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, essa central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Riograndense, atual Sicredi Metrópolis RS (SICREDI, 2018).

De 1964 a 1980, com a aprovação da reforma bancária – lei n.º 4.595/64 – e com a institucionalização do crédito rural – lei n.º 4.829/65 –, as restrições normativas e a perda de competitividade fizeram desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980 (SICREDI, 2018).

Em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul (SICREDI, 2018).

A partir do segundo semestre de 1981, foram constituídas as três primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná. As primeiras operações foram realizadas pela Cooperativa de Crédito Agropecuária do Oeste Ltda, atual Sicredi Oeste PR (SICREDI, 2018).

Em janeiro de 1989, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituíram a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná – Cocecrer/PR, atual Central Sicredi PR/SP/RJ (SICREDI, 2018).

Com a criação de mais cinco cooperativas de crédito em Mato Grosso – Credijul (Sicredi Vale do Cerrado); Credinova; Credioeste (Sicredi Sudoeste); Credinoroeste (Sicredi Noroeste); e Credicanarana (Sicredi Alto Xingu) –, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural de Mato Grosso – Cocecrer/MT, atual Central Centro Norte, em 5 de setembro de 1989 (SICREDI, 2018).

Em julho desse ano, foram criadas 10 cooperativas de crédito em Mato Grosso do Sul, sendo elas nos municípios de: Dourados (Credidourada), Maracaju (Credimara), Ponta Porã (Credipan), Naviraí (Credinav), Rio Brillhante (Credirio), Caarapó (Credirural), Itaporã (Credita), Sidrolândia (Credilândia), Fátima do Sul (Credivale) e Bonito (Credibon) (SICREDI, 2018).

No dia 10 de novembro do mesmo ano, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul – Cocecrer/MS, atual Central Sicredi Brasil Central (SICREDI, 2018).

Em 10 de julho de 1992, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiadas passaram a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as cooperativas do sistema em representação ao sistema de crédito cooperativo (SICREDI, 2018).

Em 3 de junho de 1995, iniciaram-se as operações do Banco Cooperativo Sicredi. Em 13 de dezembro, as cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul uniram-se para fortalecer o Banco Cooperativo Sicredi, tornando-o, assim, um banco interestadual (SICREDI, 2018).

Em 1999, o Banco Cooperativo Sicredi foi autorizado a realizar operações de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional (SICREDI, 2018).

Em 2002, a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo – Alcred Central-SP (atual Central PR/SP/RJ) e suas filiadas passaram a integrar o Sicredi. Assim, iniciou-se a operação do Sicredi em São Paulo (SICREDI, 2018).

A Sicredi Participações SA foi constituída em 10 de outubro de 2008 para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para dar aos associados, à sociedade, aos órgãos de regulação, aos grandes fundos de investimento e às demais instituições financeiras que operam em nível nacional e internacional maior transparência na estrutura de governança do Sicredi (SICREDI, 2018).

No ano de 2010, o Sicredi firmou uma parceria com o Rabo Financial Institutions Development – RD, braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank, sistema de crédito cooperativo holandês presente em 40 países. Mediante participação minoritária no Banco Cooperativo Sicredi, o sistema holandês passou a transferir sua expertise de 160 anos de organização e, ao mesmo tempo, através do Sicredi, investir nas atividades econômicas do quadro associativo das cooperativas de crédito que o integram (SICREDI, 2018).

Já em 2011 foi assinado o contrato com a International Finance Corporation (IFC), braço do Grupo Banco Mundial, que investe no setor privado dos países em desenvolvimento (SICREDI, 2018).

Em 2015, o Sicredi consolidou a expansão nacional com a assinatura do memorando de filiação da Central Unicred Norte/Nordeste ao Sistema, atual Central Sicredi Norte Nordeste (SICREDI, 2018).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa adotado no trabalho e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas para atendimento dos objetivos aqui almejados. Primeiramente, será apresentado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método elegido. Em seguida, será apresentada a unidade de análise, bem como os critérios para seleção do caso e os sujeitos da pesquisa. Tendo sido definida a unidade de análise, são apresentadas as técnicas a serem utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Após uma fase de revisão bibliográfica quanto aos principais conceitos e discussões teóricas sobre o tema, definiu-se pelo uso da abordagem qualitativa de pesquisa, através da realização de um estudo de caso a partir de um cenário identificado nas cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste do Sicredi. No Sistema Sicredi, de forma geral, não há um plano estruturado de sucessão de dirigentes e as cooperativas têm o poder da decisão de fazer um planejamento de sucessão de forma isolada e não estruturada. Neste contexto, muitas cooperativas têm optado por não realizar um plano de sucessão, o que pode comprometer a continuidade do negócio cooperativo. O estudo procura compreender em maior profundidade os fatores que influenciam as decisões dos dirigentes, uma vez que através da revisão de literatura identificou-se a importância de aplicar um plano de sucessão.

Para a realização deste estudo, foi adotada a estratégia de estudo de caso, que está amparada em uma abordagem qualitativa. Estudos de caso, segundo Silva, Godoi e Mello (2010), são amplamente utilizados em estudos organizacionais, e buscam identificar como e por que certos fenômenos acontecem. A justificativa para utilizar este modelo decorre do fato de que se procura analisar e aprofundar o assunto em uma única organização.

Para Freixo (2012, p. 120):

Em primeiro lugar afirmar que o estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, para além de apresentar um forte cunho descritivo. Mais do que um metodologia, um estudo de caso é essencialmente um desenho de investigação ou, se quiser, um procedimento metodológico, podendo ser conduzido no quadro de paradigmas metodológicos bem distintos como os positivistas, os interpretativos ou críticos [...].

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma abordagem metodológica que busca evidências para responder problemas de pesquisa que buscam o “como” e o “por que”, e este autor define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que o contexto e o fenômeno não são suficientemente evidentes, usando diversas fontes e evidências.

Para Neto (2012), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, permitindo ampliar e detalhar ainda mais o conhecimento dessas ocorrências incomuns.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou variáveis a que se referem. Quando um investigador inicia o estudo de uma nova área ou domínio do saber, é provável que ocorra o método descritivo para identificar os principais fatores ou variáveis que existem numa dada situação ou comportamento (FREIXO, 2012).

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Conforme Yin (2010), a unidade de análise refere-se ao “caso”, que deve estar relacionado ao modo como o pesquisador definiu as questões iniciais de pesquisa. Nesse caso, a unidade de análise desta pesquisa são as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste, objeto central do estudo dentro do contexto do sistema de cooperativas ligadas ao Sicredi.

Como o objetivo central da pesquisa está em identificar os principais fatores que concorrem para a não realização de forma generalizada de planos de sucessão dos dirigentes da Central Sul-Sudeste, os sujeitos desta pesquisa foram os presidentes do Conselho de Administração e vice-presidentes do Conselho de Administração, diretores executivos e diretores de operações de cooperativas singulares, os quais representam as cooperativas nas decisões sobre implementação de um plano de sucessão.

3.3 Técnica de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados com os entrevistados foi utilizado o processo de entrevista semiestruturada, onde o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema estudado, mas permite e incentiva que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal (PÁDUA, 2004).

Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a entrevista semiestruturada permite que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos. Mas é necessário haver um roteiro onde haja tópicos que o entrevistador siga durante a entrevista.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a entrevista semiestruturada baseia-se em um guia de assuntos ou questões, e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou para obter maior informação sobre os temas desejados.

O Anexo A contém um roteiro preliminar da entrevista, elaborado com base no campo teórico. A primeira pergunta do roteiro se propôs a dar liberdade ao entrevistado para falar a respeito do tema “sucessão”, e à medida que as questões avançavam, o pesquisador utilizou-se das demais questões como referência para obter as informações almejadas.

As entrevistas não estruturadas com os executivos das cooperativas ligadas à Central Sul-Sudoeste foram realizadas através da ferramenta Skype for Business, solução corporativa de comunicação, onde foram gravados o áudio e o vídeo, posteriormente transcritos para análise.

Para complementar a análise e garantir a triangulação de dados, foi utilizada também a técnica de pesquisa documental, que conforme Creswell (2009) tem função de subsidiar o conteúdo originado a partir das entrevistas. Para tal, foram utilizadas informações pertinentes de fontes públicas, como, por exemplo, o Banco Central do Brasil. Também foram utilizadas informações internas da organização, mas essas serviram apenas como referência para pesquisa externa e não foram apresentadas ao longo da análise por questões de confidencialidade.

3.4 Técnica de análise dos dados

Após a coleta dos dados, iniciou-se o processo de análise das informações coletadas, bem como sua classificação e interpretação.

A análise e a interpretação dos dados coletados foram parte crucial para sustentar a pesquisa. Conforme Pádua (2004), a análise dos dados exige criatividade, caso contrário, o trabalho não ultrapassará o nível da simples compilação de dados ou opiniões sobre um determinado tema. Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Para Freitas, Cunha e Mascarola (1997), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não verbais). Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade.

Tendo em vista tamanha diversidade, ainda que haja aproximação terminológica, optou-se por tomar como balizador deste estudo as etapas da técnica proposta por Bardin (2011), uma vez que é a obra mais citada em estudos qualitativos na área de administração. Estas etapas são organizadas em três fases:

- a) A primeira fase, **pré-análise**, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico, e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise. No caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas.
- b) Concluída a primeira fase, parte-se para a **exploração do material**, que constitui a segunda fase. A exploração do material consiste na construção das operações de codificação, considerando os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (2011) define “codificação” como a transformação por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo.
- c) A terceira fase compreende o **tratamento dos resultados, inferência e interpretação**, que consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e

observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Para dar suporte à análise de conteúdo, todas as entrevistas realizadas e gravadas na fase de coleta de dados foram previamente transcritas. Também fazem parte da análise as anotações realizadas pelo pesquisador durante os momentos de entrevista com os participantes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a organização do objeto do estudo, assim como os resultados das análises, buscando atender aos objetivos traçados para este trabalho de pesquisa. Com base na revisão de literatura e, principalmente, nas entrevistas com os executivos, chegou-se a alguns resultados que esclarecem e permitem compreender o porquê de o Sicredi não ter um plano, política ou estrutura para realizar a sucessão dos dirigentes.

O capítulo divide-se em subcapítulos estruturados a partir do questionário aplicado e das descobertas feitas ao longo da pesquisa.

4.1 Participantes da entrevista

Elaborada a lista, foram contados individualmente cada um dos possíveis participantes, explicando sobre os objetivos da pesquisa e convidando-os a participar. Foram convidados ao todo 16 executivos, dos quais todos se disponibilizaram para participação na pesquisa.

O Quadro 5 apresenta a listagem final dos participantes da pesquisa.

Quadro 5 - Relação de entrevistados

Nome	Cargo/posição	Tempo de entrevista
Entrevistado 1	Presidente	47 min.
Entrevistado 2	Diretor de Operação	31 min.
Entrevistado 3	Presidente	33 min.
Entrevistado 4	Diretor Executivo	30 min.
Entrevistado 5	Vice-Presidente	25 min.
Entrevistado 6	Presidente	26 min.
Entrevistado 7	Diretor de Operação	32 min.
Entrevistado 8	Diretor Executivo	26 min.
Entrevistado 9	Diretor Executivo	35 min.
Entrevistado 10	Diretor de Operação	40 min.
Entrevistado 11	Presidente	48 min.
Entrevistado 12	Presidente	35 min.
Entrevistado 13	Diretor de Operação	37 min.
Entrevistado 14	Vice-Presidente	51 min.
Entrevistado 15	Diretor Executivo	25 min.
Entrevistado 16	Diretor Executivo	42 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 5, os nomes dos entrevistados foram propositalmente ocultados, visando a manter a confidencialidade de sua identidade.

4.2 Como o tema “sucessão” é compreendido pelos dirigentes

Essa foi a primeira pergunta realizada para os dirigentes do Sicredi, conforme questionário constante no Anexo A. A pergunta 1 realizada foi: quando você pensa

em sucessão, o que lhe vem em mente? A realização da pergunta é para entender como o tema “sucessão” é entendido por cada um.

Analisando esse ponto durante as entrevistas foi possível constatar que, para os dirigentes, o tema ainda é incipiente no Sicredi e iniciou a partir da reestruturação da Central Estadual, devido à exigência do Banco Central do Brasil por uma política e/ou um plano de sucessão. Por ser incipiente, poucas cooperativas têm debatido o tema, tanto que a compreensão sobre o tema não é uniforme, conforme exemplos abaixo:

Entrevistado 16:

O Sicredi, até pelo processo dele, pelo trabalho, pelo passado, as pessoas não pensavam em sucessão, entendeu? Tinha pessoas que iam a perder de vista, enquanto estavam em pé, estavam dentro.

Então, faltou nesse processo uma conscientização que cada um tem um ciclo, entendeu? Então, ficou assim um pouco, para pessoas mais antigas, ficou complicado. Muitas cooperativas não tinham um plano de previdência pra pessoa se preparar ou pra ter uma reserva, né? Isso em algumas cooperativas faz menos de dez anos que tem a previdência, né? Então, eu vejo o Sicredi em dois pontos, o tratar as pessoas que já está há mais tempo, que iniciaram esse negócio de uma forma, mas sinalizar para frente dessa forma, mas tem que ser diferente, porque realmente a sucessão é necessária, né? Porque o que vem acontecendo no Sicredi é uma substituição, não existe uma sucessão, entendeu?

Entrevistado 9:

Quando eu penso em sucessão no Sicredi o que vem em mente é a sustentabilidade do empreendimento, né? A gente pensar em formar lideranças pra dar continuidade no crescimento sustentável da organização. Eu acredito que sim, acho que a estratégia, o posicionamento de mercado da organização ela tá muito vinculado a esse plano e a organização da forma com que a empresa se prepara para o futuro, ela é uma das eu acho que questões estratégicas da cooperativa, da organização.

É importante muitas vezes até a mudança e a forma com que são feitas as mudanças de liderança tem a ver com a estratégia da organização, tem tudo a ver com ela. Olha, principalmente no cooperativismo aonde tem um conceito, um olhar específico quanto à forma de atuação, o relacionamento com os associados, a comunidade aonde as lideranças estão próximas dos associados, eu acredito que tu ter um bom plano de sucessão dá mais credibilidade e confiança para comunidade frente à organização, quando eu falo em cooperativa.

Quanto à resposta dos entrevistados, é possível constatar que seu pensamento sobre sucessão está de acordo com o pensamento do autor Rothwell (2005), que evidenciou que o planejamento de sucessão emergencial ocorre devido a uma mudança inesperada na liderança como, por exemplo, renúncia voluntária desconhecida ou morte. O outro tipo de planejamento, referido como planejamento de sucessão estratégica, é quando há um plano documentado e desenvolvido que conecta os objetivos estratégicos da organização, começa com o processo de

contratação e constrói continuamente um banco sólido de candidatos potenciais para substituir os líderes existentes.

Outro ponto que ficou evidenciado nas entrevistas foi que todos os entrevistados têm o mesmo entendimento de que trazer o tema “sucessão” para o debate é uma das responsabilidades dos conselhos de administração. No caso do Sicredi, a responsabilidade é do presidente do conselho de administração. Esse pensamento reflete o posicionamento de Meinen (2016), para quem a responsabilidade primeira de assegurar que haja mecanismos formais de sucessão nas diferentes entidades, e que se apliquem na prática, é do presidente do conselho de administração. Os seus principais alvos são o seu próprio cargo e o da presidência executiva.

4.3 Como o tema “sucessão” está inserido na estratégia da empresa e sustentabilidade do Sicredi

Para entender se a sucessão dos dirigentes é um pilar importante do planejamento estratégico da empresa, foi feita a seguinte pergunta para os entrevistados: em sua opinião, a estratégia da empresa e a sucessão são explicitamente vinculadas?

Pelo que sugerem as respostas dos entrevistados, esse parece ser um dos motivos pelos quais o assunto é incipiente na organização, pois um dos problemas citados pelos entrevistados sobre a não implementação de uma estratégia de sucessão é a não vinculação clara da sucessão ao planejamento estratégico do Sicredi.

Como evidenciado na revisão bibliográfica, para Charan, Drotter e Noel (2011), o planejamento sucessório é um método de planejamento estratégico para o talento dentro das organizações, e contribuiu para a eficácia organizacional. Como no Sicredi o planejamento estratégico está dividido em pilares, alguns dirigentes não conseguem verificar claramente que o tema “sucessão” está vinculado ao planejamento. Isso pode ficar evidente conforme os exemplos dos entrevistados abaixo.

Entrevistado 6:

Olha, nós aqui agora vinculamos na estratégia local, né, Alceu? A gente já tá levando ao conhecimento dos colaboradores, o conselho já definiu essa questão, né? Nós estamos num processo agora de sucessão que a nossa eleição pro conselho é agora já no início do ano, né? E nós já estamos

trabalhando a sucessão, já foi alinhado com o conselho, né? O conselho vai apresentar então a chapa, né? E vamos aguardar o que que o associado vai definir, né? Mas é um processo que já é do conhecimento nosso, né? É levado aos colaboradores, aos associados e que tá dentro do planejamento nosso, né, Alceu? É, porque tu pegas a nossa governança hoje, ele já não tem muito mais rebeldia, né? Que nem antigamente poderia ter, né? Ele já tá mais organizado hoje, né? mas sempre... tu sabes, quando se lida com essa questão é uma questão delicada, né?

Entrevistado 16:

não está nada vinculado, né, Alceu? Também teria que ser, né? Teria que vincular, porque programa estratégico tem que abranger todas as áreas da cooperativa, do sistema, né? Mas hoje não.

Entrevistado 3:

Muito, 100% vinculadas, inclusive, eu acho um risco muito grande quando tu falas em estratégia da organização sem falar de sucessão. A sucessão tem que fazer parte da estratégia e a garantia da estratégia também, independentemente de quem quer que esteja na gestão da organização. Eu acho que falta atenção principalmente por parte das cooperativas em relação a esse assunto, porque a gente fala muito de estratégia, mapa estratégico, planejamento estratégico, gestão do negócio e deixa de falar de sucessão e quando a gente não fala de sucessão, a gente corre um sério risco de, por um determinado evento, ocasião ou situação, alguma pessoa assumir a gestão da cooperativa e não seja uma pessoa que esteja devidamente compromissada com a estratégia da cooperativa, que certamente, se foi uma estratégia construída com a participação dos associados e colaboradores, e entra alguém que não tem vínculo com isso, tu coloca em risco toda a estratégia da cooperativa.

Conforme analisado e demonstrado do Quadro 6, a grande maioria dos entrevistados não consegue visualizar o tema “sucessão” no planejamento estratégico global, e alguns dirigentes vincularam a estratégias locais.

Quadro 6 - Vínculo com a estratégia global ou estratégia local

Nome	Cargo/posição	Estratégia global	Estratégia local
Entrevistado 1	Presidente	Sim	Sim
Entrevistado 2	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 3	Presidente	Sim	Sim
Entrevistado 4	Diretor Executivo	Não	Não
Entrevistado 5	Vice-Presidente	Não	Sim
Entrevistado 6	Presidente	Não	Sim
Entrevistado 7	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 8	Diretor Executivo	Não	Não
Entrevistado 9	Diretor Executivo	Não	Sim
Entrevistado 10	Diretor de Operação	Sim	Sim
Entrevistado 11	Presidente	Não	Sim
Entrevistado 12	Presidente	Não	Não
Entrevistado 13	Diretor de Operação	Sim	Sim
Entrevistado 14	Vice-Presidente	Sim	Sim
Entrevistado 15	Diretor Executivo	Não	Não
Entrevistado 16	Diretor Executivo	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Charan, Carey e Useem (2014) consideram importante que o tema “sucessão” esteja claramente explicitado na estratégia.

Os programas de planejamento de sucessão devem apoiar o planejamento estratégico e o pensamento estratégico. Segundo Rothwell (2010), um planejamento sucessório que coincide com o planejamento estratégico deve ser a base para os programas de desenvolvimento dentro da organização. Planejamento estratégico e planejamento de sucessão devem estar alinhados na organização para identificar verdadeiramente um líder apropriado e garantir a continuidade da liderança (Rothwell,

2010). O gerenciamento de sucessão deve andar de mãos dadas com o planejamento de sucessão.

O Guia de Orientação de Planejamento de Sucessão (ABRAPP, 2017) traz que o processo de planejamento de sucessão precisa ser considerado como parte do planejamento estratégico da entidade, o qual deve não apenas prospectar cenários futuros e definir opções estratégicas, mas também identificar o tipo de liderança requerida para enfrentar os desafios emergentes.

Ainda no tema “estratégia e sustentabilidade do negócio cooperativo”, foi realizada a terceira pergunta aos entrevistados: em sua opinião, por que o planejamento sucessório é tão crítico para o futuro sucesso e sustentabilidade das cooperativas de crédito?

Quando é analisado esse tema, quase a totalidade dos entrevistados entende que sim, a sucessão é fator crítico de sucesso e de sustentabilidade da empresa, pois o entendimento é que se a cooperativa não tiver a pessoa bem preparada para assumir a cooperativa, é colocada em risco toda a história e toda a caminhada que a cooperativa teve, seja ela de 30, de 50, de 100 anos, não importa quando a cooperativa foi fundada. Conforme o Entrevistado 3:

A cooperativa pode ter uma história grande ou curta e de sucesso, e se a sucessão não for discutida de forma aberta no conselho e não for bem planejada e conduzida, tu colocas em risco toda essa história e todos os resultados que a cooperativa teve ao longo da sua trajetória, olhando pra trás, olhando o passado. Olhando pra frente, é uma outra questão, que ela tem que ser entendida pelo conselho de administração, representando os associados, mas eu digo conselho de administração, porque normalmente os associados não vão puxar a frente desse assunto, Os associados não vão se cobrar em relação a esses assuntos, os associados, eles estão preocupados em olhar os resultados que a cooperativa vem obtendo, se a cooperativa tá atendendo a necessidade dos associados e tá entregando resultado pros associados e pra comunidade, pra eles, a gestão está sendo entregue, a gestão está sendo cumprida. Mas é responsabilidade sim do conselho de administração, não é só saber se tem ou não tem a frente, uma pessoa preparada para ser presidente, aquela que está sendo presidente, está conduzindo, mas se ela tem no quadro de coordenadores ou no grupo de conselheiros, outras pessoas que estejam preparadas pra em uma eventualidade assumir a cooperativa. Que isso normalmente é esquecido, né? A gente acha assim: “ah, a cooperativa hoje tem um presidente que tá conseguindo realizar um bom trabalho”, mas se o avião cai ou se essa pessoa é acometida por alguma doença, alguma coisa nesse sentido, esse plano B, ele é importante, ele precisa ter. Não é questão de achar que alguma coisa ruim vai acontecer ou de atrair coisas ruins, não tem nada a ver com isso, tem a ver com o senso de responsabilidade que o conselho tem que ter em relação ao associado, de quem vai conduzir a cooperativa nos próximos anos, de onde é que veio essa pessoa, qual é a formação que ela tem, qual é a experiência que ela tem dentro do cooperativismo, qual é o real entendimento que ela tem de cooperativismo, qual é o real entendimento que ela tem de

gestão, qual é a visão dela que ela tem pra cooperativa, é de crescer, é de diminuir, é de manter, os sócios querem isso, não querem? Então assim, quem é essa pessoa? E quando a gente consegue olhar para isso sem a pressão da necessidade, do tipo: “precisamos arrumar um presidente”, fica muito mais fácil tu olhar com calma para esse assunto.

Analisando a fala do Entrevistado 3, é possível verificar concordância com Zuleger (2016): como todas as organizações, independentemente do porte ou tipo, ter um planejamento de sucessão é essencial para a sustentabilidade e continuidade do negócio. Isso fica ainda mais evidente quando o Entrevistado 6 aborda a preparação de uma nova liderança para continuidade e sustentabilidade do sistema.

Olha, é um assunto que tem que ser tratado abertamente, né, Alceu? Vê que há uma resistência bastante grande, né? De quem está hoje fazendo a gestão da cooperativa, de abrir espaço pros mais novos, né? Então é uma situação que eu entendo que deveria ser melhor tratada sim e a nossa central aqui começou a discutir, começou a colocar na mesa esse assunto, né? Então eu entendo como positivo esse assunto que tá sendo tratado de uma forma bem aberta.

Conforme o Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão (IBGC, 2011), o planejamento de sucessão não deve ser visto como um evento, mas como um processo contínuo que prepara e orienta a mudança na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização. O planejamento de sucessão, uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente. Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental. Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

O diretor operacional do *Jornal do Comércio* destacou na edição de 4 de janeiro de 2018 que há alta taxa de falência das empresas justamente devido à falta de planejamento para a sucessão (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

Nessa mesma edição do *Jornal do Comércio* foi enfatizado que, reservadas as questões de cada organização, a dica unânime entre os especialistas é de não deixar para pensar na sucessão apenas quando chegar o momento, mas sim projetá-la desde a fundação da empresa, considerando que um dia ela poderá sofrer troca de comando (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

4.4 O plano de sucessão: importância de ter um plano de sucessão x ter um processo seletivo e quais critérios são importantes quando da implementação

Para entender se as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste têm um processo formalmente estabelecido, foi realizada a seguinte pergunta: sua cooperativa tem um processo sucessório estabelecido formalmente? Se não, você vê benefícios no possível estabelecimento de uma política de sucessão na sua cooperativa, ou não crê ser importante?

Conforme analisado e observado durante as entrevistas, e ilustrado no Quadro 7, as cooperativas não têm um plano de sucessão de forma generalizada e sim um processo seletivo para quando for necessário trocar um executivo. Alguns entrevistados afirmaram que sua cooperativa não possuía plano de sucessão, mas como alguns tinham feito a sucessão há pouco tempo, o autor perguntou como foi feita a sucessão. Em resposta, afirmou-se que a sucessão não havia sido realizada, mas somente um processo seletivo para aquela posição. Conforme afirma o Entrevistado 7:

Não tem. Ele... como eu te falei antes, ele está começando a engatinhar, nós começamos a falar dele, passamos a ter mais coragem pra falar dele. Porque sucessão tu sabes, né, Alceu? Não é esperar o cara se vencer, não é esperar dar um infarto no cidadão, não é dar um... Que Deus me livre, um problema na próstata que aí você vai começar a falar de sucessão, sucessão é um processo, né?

Vamos exagerar assim, vamos pegar aquilo que eu aprendi aí fora também no exterior, é um processo de 10 anos, né? Que você vem tratando com os camaradas, vem trazendo os caras para perto, vem botando o cara na mesma sala, vem botando o cara inclusive na cadeira, e aí o cara vai se formando, né? Não é primeiro esperar dar o infarto para ir... Depois "ah, não, mas eu tinha um cara, eu estava vindo e aí esse cara pode sentar na cadeira", né?

Quadro 7 - Plano de sucessão x Processo seletivo

Nome	Cargo/posição	Tem plano de sucessão ou foi realizado processo seletivo
Entrevistado 1	Presidente	Plano de Sucessão
Entrevistado 2	Diretor de Operação	Processo Seletivo
Entrevistado 3	Presidente	Plano de Sucessão
Entrevistado 4	Diretor Executivo	Processo Seletivo
Entrevistado 5	Vice-Presidente	Processo Seletivo
Entrevistado 6	Presidente	Processo Seletivo
Entrevistado 7	Diretor de Operação	Processo Seletivo
Entrevistado 8	Diretor Executivo	Processo Seletivo
Entrevistado 9	Diretor Executivo	Plano de Sucessão
Entrevistado 10	Diretor de Operação	Processo Seletivo
Entrevistado 11	Presidente	Processo Seletivo
Entrevistado 12	Presidente	Processo Seletivo
Entrevistado 13	Diretor de Operação	Processo Seletivo
Entrevistado 14	Vice-Presidente	Plano de Sucessão
Entrevistado 15	Diretor Executivo	Processo Seletivo
Entrevistado 16	Diretor Executivo	Processo Seletivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Lakey (OCHALLA, 2009), para que o movimento das cooperativas sobreviva, não só é necessário recrutar novas gerações de cooperativas de crédito, mas também recrutar e treinar novas gerações de dirigentes dessas cooperativas. Criar um plano de sucessão de presidentes e executivos ajuda a garantir o fluxo contínuo do crescimento desse segmento.

Dessa forma, pode-se observar pelas entrevistas que hoje o modelo de algumas cooperativas é similar ao desafio evidenciado no referencial teórico de algumas cooperativas de crédito dos Estados Unidos, conforme traz Dahl (2010) a

respeito de modelos de sucessão em cooperativas de crédito. Nesse caso, a cooperativa Great Lakes Credit Union, em Chicago, tinha em 2012 um elevado número de funcionários com mais de 60 anos e alguns provavelmente iriam trabalhar além dos 65 anos. Isso era preocupante para a cooperativa, mas a decisão foi de manter a política de sucessão. A administração da cooperativa estava interessada em evoluir, mas para que acontecesse essa evolução acreditava ser necessário esperar que as pessoas se aposentassem. Assim, a cooperativa continua treinando e preparando-se para substituir os aposentados. Mas para os executivos é necessário um plano de sucessão escrito, e que a cooperativa também procure externamente os possíveis candidatos.

Para compreender com mais profundidade quais critérios seriam importantes para a implementação de um plano sucessório, foi realizada a seguinte pergunta: em caso de implementação de um processo sucessório, seria importante estabelecer quais critérios?

Dessa forma, para melhor compreensão, foi elaborado o Quadro 8, com as respostas dos entrevistados.

Quadro 8 - Critérios importantes para a implementação do processo sucessório

Nome	Cargo/posição	Critérios
Entrevistado 1	Presidente	1. Idade
Entrevistado 2	Diretor de Operação	1. Receber uma compensação financeira 2. Idade
Entrevistado 3	Presidente	1. Avaliação de desempenho 2. Idade
Entrevistado 4	Diretor Executivo	1. Avaliação de desempenho 2. Idade
Entrevistado 5	Vice-Presidente	1. Tempo de mandato 2. Idade
Entrevistado 6	Presidente	1. Qualificação técnica 2. Idade
Entrevistado 7	Diretor de Operação	1. Transparência do processo
Entrevistado 8	Diretor Executivo	1. Avaliação de desempenho
Entrevistado 9	Diretor Executivo	1. Avaliação de desempenho 2. Idade
Entrevistado 10	Diretor de Operação	1. Qualificação técnica 2. Idade
Entrevistado 11	Presidente	1. Qualificação técnica
Entrevistado 12	Presidente	1. Qualificação técnica 2. Relação com a comunidade 3. Idade
Entrevistado 13	Diretor de Operação	1. Qualificação técnica
Entrevistado 14	Vice-Presidente	1. Avaliação de desempenho 2. Tempo de mandato 3. Idade
Entrevistado 15	Diretor Executivo	1. Qualificação técnica 2. Idade
Entrevistado 16	Diretor Executivo	1. Idade 2. Tempo de mandato 3. Avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 8, não há unanimidade na classificação dos critérios, mas fica evidente que para a maioria dos entrevistados

devem ser levadas em consideração, na implementação do processo de sucessão, os seguintes critérios:

- a) **Critério 1: avaliação de desempenho:** os entrevistados trouxeram a importância de haver uma avaliação de desempenho dos dirigentes, levando em conta o relacionamento com a comunidade como algo a ser avaliado, mas é importante saber como o dirigente está performando dentro dos indicadores contratados.
- b) **Critério 2: tempo de mandato:** os entrevistados trouxeram a importância da quantidade de mandatos pré-definidos, assim não haveria perpetuação no poder, e com isso seria possível ter uma nova visão para a cooperativa de tempos em tempos. Isso é possível constatar na fala do Entrevistado 5.

[...] mas a minha concepção, minha visão de sucessão eu vejo assim: nós temos que oxigenar, né? Oxigenar, dar oportunidade para mais pessoas contribuírem com a sua cooperativa. Da seguinte forma, pensando em sucessão. Eu penso assim, que o sistema Sicredi diferente, compõe os temas Sicredi, que nós precisamos assim, de ter dois mandatos, no máximo três mandatos e já preparando sucessores, né? No caso vice-presidente, conselheiro que vem se preparar para assumir essa presidente, né? Eu, a minha visão é bem clara, eu até tenho, vou a princípio se eu for assumir, é dois mandatos e já está satisfeito, porque queira ou não queira são oito anos, né? Onde pode fazer um bom trabalho na cooperativa e deixar seu legado, né? E preparar as pessoas para vir substituir.

- c) **Critério 3: idade:** os entrevistados trouxeram a importância deste, mas como um critério complementar, não como o mais importante. O critério de idade não é preponderante, mas é importante segundo os entrevistados para iniciar um processo sucessório. Isso foi levantado durante a pergunta 5, demonstrado na Tabela 1 e evidenciado conforme entrevistas abaixo.

Entrevistado 8:

Eu respondi da forma como eu estou te colocando hoje, de que idade não é um critério, eu acho que quando se fala de executivos, tu tens um conselho pra te avaliar se teu trabalho tá correspondendo ou não está, não é a idade que vai delimitar isso. Se eles verem que eu não estou fazendo o melhor trabalho, eles vão me substituir, assim, como um presidente de um conselho tem um conselho, ele tem os associados, né? Eles têm toda essa preocupação hoje com o (presidente 1), aqui com um outro cara, com o (presidente 2), que são pessoas mais velhas e tal, mas, tchê, se os associados estão vendo neles pessoas que fizeram o seu papel e que não colocam a cooperativa em risco, é uma questão que os associados têm que decidir e não a política.

Entrevistado 3:

[...] e eu como presidente jovem no meio dos demais, eu percebi que eles deram abertura para o assunto, até com certa facilidade, eu fiquei impressionado, até o momento em que vieram falar na questão da idade e quando vieram falar na questão da idade, bloqueou, bloqueou 90% dos presidentes bloquearam. Então, eles aceitam falar de sucessão, o assunto não tá proibido, mas eles não aceitam falar de idade como fator limitante e eu acho que idade não pode ser fator limitante, eu acho que idade é um fator importante, mas ele é secundário, ou até terciário. Mentalidade é mais importante que idade...

De acordo com a fala do Entrevistado 3, foram solicitados para a empresa os dados sobre a idade dos dirigentes. Após uma análise da idade dos dirigentes do Sicredi, conforme a Tabela 1, conclui-se que se esse fosse o principal critério e a idade máxima fosse 60 anos, a empresa poderia ter dificuldades de continuidade, caso não tivesse um plano de sucessão, pois quando analisamos os dados da idade dos presidentes, mais de 60% têm mais de 60 anos. Dessa forma, se esse fosse o critério, 25 dos 42 presidentes teriam que ser substituídos de imediato. No caso dos vice-presidentes, a empresa teria que fazer a sucessão de mais de 43% deles. Quando analisamos os diretores executivos e de operações, verificamos que a empresa não teria problemas, pois não passam de 7% os que teriam que ser substituídos.

Tabela 1 - Idade dos dirigentes do Sicredi, ligados à Central Sul-Sudeste

Cooperativa	Idade			
	Presidente	Vice-Presidente	Diretor Executivo	Diretor de Operação
Cooperativa 1	73	78	62	61
Cooperativa 2	63	63	41	61
Cooperativa 3	63	55	39	54
Cooperativa 4	60	Não tem	44	45
Cooperativa 5	62	58	53	37
Cooperativa 6	82	Não tem	48	53
Cooperativa 7	51	50	40	35
Cooperativa 8	51	45	42	37
Cooperativa 9	52	62	45	39
Cooperativa 10	62	47	Não tem	Não tem

Cooperativa 11	70	57	Não tem	Não tem
Cooperativa 12	75	53	52	51
Cooperativa 13	52	54	50	34
Cooperativa 14	50	55	40	40
Cooperativa 15	67	60	Não tem	38
Cooperativa 16	35	57	48	35
Cooperativa 17	61	70	63	52
Cooperativa 18	66	57	49	51
Cooperativa 19	67	56	Não tem	Não tem
Cooperativa 20	69	Não tem	Não tem	Não tem
Cooperativa 21	57	70	46	42
Cooperativa 22	56	57	37	42
Cooperativa 23	53	69	47	43
Cooperativa 24	57	57	44	36
Cooperativa 25	75	65	51	35
Cooperativa 26	54	61	41	42
Cooperativa 27	41	68	47	44
Cooperativa 28	64	Não tem	59	40
Cooperativa 29	71	59	Não tem	Não tem
Cooperativa 30	66	61	54	39
Cooperativa 31	69	69	52	32
Cooperativa 32	58	58	46	41
Cooperativa 33	55	Não tem	47	47
Cooperativa 34	49	71	41	36
Cooperativa 35	64	Não tem	57	49
Cooperativa 36	68	60	41	49
Cooperativa 37	61	73	42	44
Cooperativa 38	76	63	52	49
Cooperativa 39	57	60	38	36
Cooperativa 40	48	Não tem	57	45
Cooperativa 41	68	50	42	43
Cooperativa 42	72	70	61	47

Quando analisada a bibliografia sobre este critério, não há nada que defina uma idade mínima para se deixar a organização, mas é possível encontrar exemplos de cooperativas que não possuíam esse critério, mas demonstravam preocupação com a sucessão desses dirigentes, como é o caso da cooperativa Great Lakes Credit Union, de Chicago.

- d) **Critério 4: transparência no processo:** um dos entrevistados trouxe o critério da transparência. Como a sucessão é um processo formal para as pessoas envolvidas, tudo precisa ser comunicado de forma transparente. Esse critério é defendido também no Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão – IBGC (2011), onde o instituto defende que o processo deve ter muita transparência e o diálogo deve ser contínuo durante o processo de sucessão, dessa forma evitando surpresas. Por isso, deve-se estabelecer e comunicar, de forma clara e transparente, as regras e critérios do processo de sucessão (sendo o Conselho de Administração responsável por transmitir essas orientações). A transparência na governança também é defendida por Rossetti (2012), pois para o autor ela é uma das mais importantes dimensões da governança corporativa: é o conjunto de valores que lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão. Para o autor, os valores da governança corporativa podem ser sintetizados em quatro, mas destaco dois abaixo:
- i. **Transparência** das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos;
 - ii. **Prestação de contas** responsável, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditorias.
- e) **Critério 5: receber uma compensação financeira:** um dos entrevistados trouxe a importância da compensação financeira pelos serviços prestados à cooperativa para a obtenção de sucesso na implementação do processo sucessório, conforme abaixo.

Entrevistado 2:

Ah, por exemplo, se a pessoa está pensando em sair, mas se tu sair lá no final tu vai formar um X valor que nós vamos te pagar como bônus, acho que essas coisas são importantes. Que é tipo um motivador porque se depender das pessoas, mas dependendo do jeito que a coisa é, o capitalismo selvagem, se tu não der um incentivo o negócio, ela não vai, as pessoas vão travar esse processo [...] Isso, um bônus pelo tempo que o dirigente contribuiu

com a empresa, ou um (carro), sei lá, eu falando... Eu estou falando em valor, mas até um próprio carro que hoje o presidente tem, daqui a pouco tu fica com o carro.

O Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão – IBGC (2011), abordando o tópico dos processos de sucessão bem estruturados, instrui que os Conselhos de Administração definam critérios claros e indiquem, com grande especificidade e detalhamento, as competências esperadas para cada posição, evitando uma competição destrutiva entre potenciais candidatos.

Como conclusão dos critérios, entendemos que é primordial observar estes fatores na construção de um plano de sucessão para as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste.

Analisando a importância de existirem critérios para a construção do plano de sucessão, Ochalla (2009) traz alguns exemplos de sucessão nas cooperativas dos Estados Unidos que tinham critérios claros. Entre as cooperativas citadas está a City Credit Union, localizada em Dallas, nos Estados Unidos da América, onde foi gerado um alerta quando se identificou que, após a saída de alguns membros, seria necessário elaborar um plano de sucessão organizado para substituir os dirigentes. Esse processo começou com a diretoria da City Credit Union discutindo os seguintes temas e questionamentos: que tipos de habilidades precisa ter o dirigente? Que conhecimento e características devem ter os potenciais membros da diretoria? Ao responder a esses questionamentos, a diretoria construiu uma lista de critérios para potenciais candidatos.

4.5 Fatores que impedem a implementação do processo sucessório

Para analisar os fatores que impedem a implementação de um processo sucessório, e quais seriam os principais dentre eles, foram realizadas as seguintes questões:

1. Que fatores você (ou a cooperativa) leva em consideração ao tomar decisões sobre o tema “sucessão”? (Somente perguntar se houver o processo de sucessão.)
2. Se você classificasse estes fatores em ordem de importância, quais seriam os mais relevantes e os menos relevantes para sua decisão?

3. No seu entendimento, existem fatores que impedem ou dificultam a implementação de uma política de sucessão na cooperativa? Se sim, quais? Se não, por que esta política ainda não foi implementada?

Os fatores que os entrevistados trazem como impeditivos para a implementação são demonstrados no Quadro 9, extraídos a partir das questões acima citadas.

Quase em todas as entrevistas o status que o cargo gera é um dos principais fatores para a não realização do plano de sucessão nas cooperativas. Isso tem relação com o referencial teórico, pois, segundo Meinen (2016), a principal razão da não implementação do processo sucessório está na preocupação com o concorrente. Ainda para Meinen (2017), realizar um processo de sucessão é seguramente um caminho impreciso e muitas vezes sinuoso, visto que os aspectos técnicos sobrepõem as nuances humanas multifacetadas, abrangendo candidatos a sucessores até o corpo de colaboradores da empresa. Uma das especificidades dos presidentes e diretores executivos do Sicredi é que eles se inclinam a assumir suas lideranças como obra de vida, e projetam nela o desejo de perenidade.

Quadro 9 - Fatores que impedem a implementação do processo sucessório

Nome	Cargo/posição	Fatores que impedem a implementação do processo sucessório
Entrevistado 1	Presidente	Nada impede de implementar. Entende que não é necessária uma política formal.
Entrevistado 2	Diretor de Operação	1. Falta de clareza sobre o que deve constar na política; 2. Falta de interesse dos dirigentes em implementar, devido ao status do cargo; 3. Falta de preparação financeira dos dirigentes para iniciar a própria sucessão.
Entrevistado 3	Presidente	1. Status do cargo nas regiões; 2. Falta de atitude dos dirigentes em debater o assunto da forma como deve ser debatido, tratado como prioridade; 3. Única ocupação, dedicação exclusiva à cooperativa.
Entrevistado 4	Diretor Executivo	Nada impede de implementar. Entende que não é necessária uma política formal.
Entrevistado 5	Vice-Presidente	1. Status do cargo nas regiões; 2. Falta de atitude dos dirigentes em debater o assunto da forma como deve ser debatido, tratado como prioridade; 3. Única ocupação, dedicação exclusiva à cooperativa;

Entrevistado 6	Presidente	Nada impede de implementar. Mas entende que o status do cargo nas regiões é um fator importante para a não implementação.
Entrevistado 7	Diretor de Operação	1. Dirigentes que acham que são donos das cooperativas; 2. Falta de preparação financeira dos dirigentes para iniciar a própria sucessão.
Entrevistado 8	Diretor Executivo	Nada impede de implementar. Entende que não é necessária uma política formal.
Entrevistado 9	Diretor Executivo	1. Status do cargo nas regiões; 2. Falta de atitude dos dirigentes em debater o assunto da forma como deve ser debatido, tratado como prioridade; 3. Única ocupação, dedicação exclusiva à cooperativa
Entrevistado 10	Diretor de Operação	Nada impede. Mas entende que a falta de uma política global e a não preparação financeira dificultam muito a saída.
Entrevistado 11	Presidente	1. Falta de um plano de carreira para o presidente. Qual seria o próximo passo dele, ir para a Central?
Entrevistado 12	Presidente	1. Não há fatores impeditivos, mas não quer implementar a política, pelo menos neste momento.
Entrevistado 13	Diretor de Operação	1. Não saber a hora de sair ou não aceitar que está na hora da saída; 2. Falta de acompanhamento dos resultados dos dirigentes; 3. Os conselheiros não têm conhecimento da performance de outros dirigentes para tomar como parâmetro.
Entrevistado 14	Vice-Presidente	1. Não saber a hora de sair ou não aceitar que está na hora da saída; 2. Falta de acompanhamento dos resultados dos dirigentes; 3. Status do cargo na região de atuação.
Entrevistado 15	Diretor Executivo	1. Não saber a hora de sair ou não aceitar que está na hora da saída; 2. Falta de acompanhamento dos resultados dos dirigentes; 3. Os conselheiros não têm conhecimento da performance de outros dirigentes para tomar como parâmetro.
Entrevistado 16	Diretor Executivo	1. Falta de interesse dos dirigentes em implementar, devido ao status do cargo; 2. Falta de clareza sobre o que deve constar na política; 3. Falta de preparação financeira dos dirigentes para iniciar a própria sucessão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que se conclui aqui é que podem existir fatores que impedem a implementação, mas alguns deles são predominantes; cito-os:

- a) **Fator 1: falta de interesse dos dirigentes em implementar, devido ao status do cargo.** Durante as entrevistas, foi possível constatar que ser

dirigente do Sicredi é, sim, uma questão de status, pois em muitos casos, como há somente uma instituição bancária no município, o dirigente do Sicredi e o prefeito da cidade, conjuntamente, são as lideranças desses municípios e os holofotes estão voltados para ambos.

- b) **Fator 2: falta de preparação financeira dos dirigentes para iniciar a própria sucessão.** Durante a vida executiva como dirigentes do Sicredi, muitos relataram que por muitos anos se dedicaram ao sistema, sem ter remuneração condizente com a responsabilidade ocupada; assim, foi somente nos últimos anos após a reformulação deste item que começaram a cuidar das finanças para benefício após a saída da cooperativa.
- c) **Fator 3: é a única ocupação do dirigente, havendo dedicação exclusiva à cooperativa.** Esse ponto foi trazido por muitos dirigentes, que não conseguem manter duas atividades porque a cooperativa exige muito de sua função como dirigente e, com isso, muitos não conseguiram desenvolver outra atividade. Isso não ocorre em todos os casos, porém; alguns dirigentes têm outras atividades. O que pode se concluir é que os dirigentes que têm outra ocupação possuem o fator 2 mais estabilizado e, por consequência, estão prontos para iniciar o processo de sucessão – isso não levando em conta o fator 1, que é o status que o cargo de dirigente tem na região de atuação.

Entretanto, alguns entrevistados trouxeram fatores diferentes, que cabe analisar. São eles:

- d) **Fator 4: não saber a hora de sair ou não aceitar que está na hora da saída.** Esse fator está muito ligado aos critérios para estabelecer uma política, o principal deles é idade e qualificação técnica, pois com o avançar dos anos, alguns dirigentes já não conseguem mais acompanhar os dirigentes mais ativos, salvo as exceções, conforme o Entrevistado 3.
- e) **Fator 5: os conselheiros não têm conhecimento da performance de outros dirigentes para tomar como parâmetro.** Neste fator, dois entrevistados trouxeram que, devido à falta de conhecimento sistêmico de alguns conselheiros, não conseguem avaliar adequadamente os seus dirigentes, então a comparação é única, sempre com o mesmo dirigente e levando em conta ciclos anteriores.

- f) **Fator 6: Escolha do Presidente.** Os dirigentes trouxeram que alguns presidentes não estão abertos a dialogar neste momento sobre o tema “sucessão” e que estariam dispostos a debater o tema no vencimento do próximo mandato.

O principal fator levantado na entrevista como sendo impeditivo para a implementação do plano de sucessão, a “falta de interesse dos dirigentes em implementar, devido ao status do cargo”, vem ao encontro do estudo realizado por Zuleger (2016), onde são abordados os fatores internos e externos que impedem a implementação de um plano de sucessão. Estas duas subdivisões giraram em torno de identificar fatores, internos e externos, que influenciam o uso ou não uso do processo de planejamento sucessório. As principais descobertas e temas que resultaram dessas questões foram, inesperadamente, o mesmo. Onde os executivos entrevistados acreditavam que nada deveria atrapalhar o planejamento da sucessão e desenvolvimento de liderança.

Os CEOs também mencionaram que o planejamento de sucessão costumava ser um item de última geração, particularmente para os CEOs mais novos, pois os mesmos tiveram que focar sua atenção em se acostumar ao seu papel, bem como em implementar as mudanças que eles queriam na organização ao invés de implementar o plano de sucessão. No geral, porém, os CEOs observaram que deve ser dedicado tempo para evitar que o plano de sucessão seja trabalhado em tempo de crise.

Outro ponto observado por Zuleger (2016) é que 50% dos CEOs citaram que os egos e a natureza humana são impedimentos possíveis para implementar o plano de sucessão ao processo estratégico. Um fator observado pelo autor é que quando os CEOs se veem a si mesmos como imortais, são egocêntricos e sentem que poderiam ser substituídos pela organização, não fazem o processo sucessório e não colocam os interesses da organização em primeiro lugar.

Vários dos fatores citados pelos entrevistados vêm ao encontro do que está previsto na literatura sobre o conflito de agência. Para Lima, Araújo e Amaral (2008), o conflito entre associado e gerência é uma importante fonte de vulnerabilidade na governança nas cooperativas de crédito (Cuevas e Fischer, 2006). Para Westley e Branch (2000), a resolução desses problemas de agência depende de definições claras das regras que determinam as responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão da cooperativa. Essas definições deveriam constar explicitamente em seu Estatuto Social através da utilização do princípio da previsão de rotação de cargos

entre os membros da administração. Uma limitação de dois ou três mandatos para cada dirigente permitiria o aparecimento de novas ideias, evitando a dominação da administração por um pequeno grupo por períodos extensos.

Segundo Cuevas e Fischer (2006), uma das vertentes mais importantes no estudo do conflito entre associado e gerência foca suas atenções no efeito de separar a propriedade (associados) dos controles (gerência), visto que os interesses de ambos divergem em alguns pontos básicos. A relevância no controle desse conflito se justifica pelo fato de as decisões dos gerentes em relação à aplicação dos recursos disponíveis é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que deveria ser um foco central das regulamentações prudenciais e da supervisão externa.

4.6 Contratar uma consultoria externa e manter em sigilo os nomes em caso de iniciar o processo sucessório

Para averiguar se os dirigentes do Sicredi consideram importante contar com consultoria externa e manter os nomes em sigilo em caso de processo sucessório, foram realizadas as seguintes perguntas:

1. Você considera importante contratar uma consultoria externa para apoiar no processo sucessório? E quem deve ser o responsável para verificar se não há conflito de interesses?
2. Na sua cooperativa, quando iniciado o processo sucessório, os nomes são mantidos em sigilo? Por quê?

Ao analisar as questões acima, conforme o Quadro 10, verificou-se a importância de manter o sigilo dos nomes ao iniciar o processo sucessório e também se os entrevistados acham importante contar com uma consultoria na construção e execução do plano de sucessão. Quase a totalidade dos entrevistados gostaria de contar com a consultoria, entendendo que em uma cooperativa não pode haver sigilo dos nomes que participam do processo sucessório, salvo algumas exceções, conforme o Entrevistado 2 abaixo.

Ao contrastar as respostas com a literatura, pode-se constatar que, segundo Charan, Carey e Useem (2014), o conselho deve assegurar o sigilo do candidato, o que é responsabilidade do conselho, mas isso não acontece no Sistema Sicredi, pois os entrevistados entendem que por se tratar de uma cooperativa a transparência é um dos pilares a serem respeitados. Agora, analisando se é importante contratar uma

consultoria externa para apoiar no processo de sucessão, tanto a revisão de literatura quanto os entrevistados acham importante contar com ela, salvo algumas exceções, conforme o Entrevistado 2, que entende que a própria gestão de pessoas pode cuidar desse tema.

Entrevistado 2:

[...] a nossa GP está fazendo esse trabalho lá com a central e eu acho [...] ela consegue fazer esse processo.

Entrevistado 6:

[...] eu entendo que tem que ser a parceira do negócio que é a Gestão de Pessoas, uma porque ela tem a formação que é psicóloga, já vai... Faz a leitura de ambiente já, e tudo, então eu acho que tem que ser ela que tem que coordenar isso aí [...].

Quadro 10 - Contratação de consultoria e sigilo dos nomes

Nome	Cargo/posição	Conta com uma consultoria	Mantém os nomes em sigilo
Entrevistado 1	Presidente	Sim	Não
Entrevistado 2	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 3	Presidente	Sim	Não
Entrevistado 4	Diretor Executivo	Sim	Não
Entrevistado 5	Vice-Presidente	Sim	Não
Entrevistado 6	Presidente	Não	Não
Entrevistado 7	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 8	Diretor Executivo	Sim	Sim
Entrevistado 9	Diretor Executivo	Sim	Não
Entrevistado 10	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 11	Presidente	Sim	Não
Entrevistado 12	Presidente	Não	Sim
Entrevistado 13	Diretor de Operação	Não	Não
Entrevistado 14	Vice-Presidente	Sim	Não
Entrevistado 15	Diretor Executivo	Sim	Não
Entrevistado 16	Diretor Executivo	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Rothwell (2010) compartilhou que a política corporativa de sucessão deve ter apoio externo, pois, caso contrário, os responsáveis pela definição dos sucedidos podem promover amigos e aliados contra os mais candidatos qualificados.

Quanto ao sigilo e à contratação de consultoria, estes temas devem ser predefinidos antes de ser iniciado o processo de sucessão, conforme trazem Charan, Carey e Useem (2014), que consideram importante em um processo de sucessão o roteiro pré-definido para que o conselho conduza a sucessão dos dirigentes, conforme abaixo:

- O conselho compilou informações comparativas sobre os candidatos internos a CEO, coletadas de pessoas que trabalham com eles;
- Os conselheiros tiveram contato direto tanto com os candidatos a CEO quanto com as fontes de dados para verificar as informações sobre os candidatos;
- Se for contratada uma consultoria externa, garantir que foi examinado o envolvimento com as partes interessadas para assegurar a ausência de conflitos de interesse;
- O conselho assegura o sigilo do candidato;
- O conselho reuniu informações independentes sobre os candidatos externos.

4.7 Formação de liderança nas cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste

Para entender se as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste trabalhavam a questão da formação das lideranças, foram realizadas as seguintes perguntas:

1. A sucessão geralmente começa com o processo geral de desenvolvimento de lideranças? Como você (ou sua cooperativa) tem trabalhado este tema?
2. A sua cooperativa tem uma matriz de talento mapeada? Se sim, como ela foi realizada? Se não, como a cooperativa pensa em trabalhar este tema?

Analisando como o Sistema Sicredi atua nesse tema, foi possível constatar que, sem exceção, todas as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste têm programas de formação de talentos, como podemos observar na declaração dos entrevistados abaixo.

Entrevistado 6:

É um projeto de investimento na formação do grupo interno, nós acertamos com um projeto de longo prazo, são 30 meses, e esses dois conselheiros indicados vão ter que participar então de todo o processo. Então, na verdade, a gente já está trazendo esses dois pra participarem da vida da cooperativa [...]

Entrevistado 3:

Nada impede que o diretor vai se preparando, daqui um ou dois anos, ele recebe um convite pra ir para outra cooperativa ou para uma central, e ele não vai, porque ele não se preparou ou porque não preparou ninguém pra assumir no lugar dele. E isso acaba também trancando a possibilidade de evolução profissional das outras pessoas [...].

Charan (2008) traz a importância de iniciar um plano de sucessão por um bom plano de desenvolvimento de lideranças, pois é nesse processo que se identifica possíveis sucessores.

Outro ponto que a revisão de literatura traz é que, para a formação de líderes e o planejamento de sucessão, é necessário ter uma gestão de talentos. Sadath (2013) traz que a gestão de talentos tem vindo para desenvolver as organizações. Nesse ponto, as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste não estão desenvolvidas formalmente, pois muitos dos entrevistados não têm como prática utilizar uma matriz de talentos formal para fazer as indicações de eventuais sucessores. Utilizam-se de outros dados, conforme abaixo.

Entrevistado 8:

Foi realizado um mapeamento em conjunto com os gerentes, com a gestão de pessoas, com diretoria... No dia, é que aqui, a gente tem uma característica, aqui, que é a proximidade muito grande, as agências, elas são, no máximo, 30 km da sede, então, o nosso contato diário, ele é bem fácil aqui, né? E a gente trabalha com muitos grupos de auxílio [...].

Entrevistado 15:

100% mapeada não, está na cabeça. Eu vejo que nós estamos... Esse processo de evolução é uma matriz que nem eu te disse, talvez a gente tenha ido diretamente para prática e não tenha estruturado isso formalmente. Mas também é muito dinâmico isso, se eu engesso o processo... Eu te resumiria assim, o importante é ter, e vale muito do “como é que esses colegas foram indicados?”, muito por conta daquilo que eles fazem no dia a dia nas agências. “Ah, esse foi o critério? Que critério é esse?”, o critério é o que eu faço, como eu faço, minha produtividade e também que são subjetivas, que é olhar um pouquinho de como esse colaborador evoluiu ao longo do tempo, se ele tem disponibilidade, se ele tem flexibilidade de mudança, se é uma pessoa que tá aberta a tudo o que vem acontecendo Sicredi.

Ainda, Dahl (2010) traz o exemplo de sucessão e formação de líderes na Cooperativa União de Crédito Federal da MAC, em Fairbanks, no Alasca. Foi realizado um planejamento para o conselho da forma mais completa possível, incluindo uma lista de nomes para encontrar um novo CEO. O foco foi procurar por um candidato externo, já que o *pool* de talentos da cooperativa era bem superficial, mas sem deixar de preparar os potenciais candidatos em casa para que conhecessem o plano. O planejamento sucessório é uma parte do planejamento estratégico do sindicato naquela localidade. A cooperativa atualiza o planejamento pelo menos anualmente, e realiza promoções a possíveis sucessores a fim de retê-los.

Face às oportunidades e desafios constantes do mercado de trabalho, da tecnologia disponível que potencia o desenvolvimento de novos negócios ou o

aumento das vantagens competitivas frente à concorrência, e todo o know-how necessário para responder a novos posicionamentos das empresas, é crucial para um conselho conhecer os talentos da sua organização, com os quais poderá efetivamente contar para a definição e implementação de suas estratégias.

A gestão de talentos, que procura assegurar a pessoa certa no emprego certo (Sadath, 2013), tem se desenvolvido nas organizações através de várias fases com diferentes objetivos e níveis de desenvolvimento, atendendo à utilização de ferramentas que potenciam a extração de conhecimento na fase do planejamento estratégico. Esta prática de formação dos profissionais na Sicredi vem ao encontro do que acontece em uma das maiores cooperativas dos Estados Unidos, no que tange ao desenvolvimento de liderança, a Alliant Credit Union, sexta maior cooperativa de crédito dos Estados Unidos (Stoddard, 2011). Mooney é o CEO da cooperativa e o tema “sucessão” é pauta de todos, principalmente do presidente; por isso, o plano de sucessão da Alliant Credit Union passa por formação de todos os líderes em todos os níveis da cooperativa, porque o presidente acredita que o desenvolvimento de liderança impulsiona a eficácia organizacional (Stoddard, 2011). Mooney explica que em um mercado onde produto, preço e promoção são semelhantes, a execução é a peça mais importante no final do dia, e ele diz que essa execução decorre de pessoas alinhadas, engajadas e competentes (Stoddard, 2011). A cooperativa utiliza outras organizações para ajudar no desenvolvimento, além de ter internamente programas que dão enfoque a uma variedade de tópicos para gerentes em todos os níveis. O presidente se concentra no desenvolvimento de CEOs em potencial porque seu conselho espera isso, mas ele também acredita que seu papel é também desenvolver outros líderes. Ele compartilha: “eu trabalho para desenvolver talentos para o bem maior e a sustentabilidade da cooperativa”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo principal compreender por que as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste não têm um plano de sucessão de forma generalizada, abdicando dos benefícios de ter a sucessão definida.

Para atender aos objetivos propostos, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, partindo de uma revisão de literatura sobre o tema foco de estudo e também sobre temas relacionados ao ambiente em que a organização está inserida. Através de entrevistas semiestruturadas, o tema foi abordado com executivos de cooperativas, presidentes e vice-presidentes, os quais são responsáveis e decisores no que se refere ao tema “sucessão”.

Após a análise das entrevistas, apoiada pela revisão de literatura, identificou-se que as decisões de não implementar um plano de sucessão podem ser justificadas muito pelo status relacionado à posição de dirigente do Sicredi, o que é sustentado pela literatura. Zuleger (2016) trouxe que 50% dos CEOs citaram que os egos e a natureza humana são impedimentos possíveis para implementar o plano de sucessão ao processo estratégico. Como observado pelo autor, quando os CEOs se veem a si mesmos como imortais, são egocêntricos e sentem que poderiam ser substituídos pela organização; assim, não implementam o processo sucessório e não colocam os interesses da organização em primeiro lugar.

Assim, os fatores que impendem a implementação do plano de sucessão nas cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste são:

- Fator 1: não há interesse dos dirigentes em implementá-lo, devido ao status do cargo;
- Fator 2: não há preparação financeira dos dirigentes para iniciar a própria sucessão;
- Fator 3: para o dirigente, seu cargo é sua única ocupação, havendo dedicação exclusiva à cooperativa.

Analisando os fatores e cruzando-os com a revisão da literatura, encontra-se que, conforme Cohn (1991), poucos executivos dedicam atenção para o planejamento de aposentadoria e, conseqüentemente, para a sua sucessão. Dessa forma, o processo sucessório torna-se uma fonte de conflito.

Como sugestão para os dirigentes do Sicredi, consideramos importante para a sustentabilidade do Sistema que os fatores acima citados sejam debatidos de forma transparente, conforme previsto na literatura descrita neste estudo.

Outro objetivo do trabalho foi propor mecanismos de governança para apoiar a construção de um plano de sucessão. Dessa forma, analisando a literatura e as entrevistas, consideramos importante a contemplação das seguintes etapas:

- a. **Comitê de Sucessão:** é importante que a cooperativa conte com um Comitê de Sucessão, que tenha por finalidade realizar o acompanhamento e o monitoramento do mapa de sucessores e o desenvolvimento dos potenciais sucessores. Sugere-se que seja composto pelo presidente, vice-presidente, dois conselheiros de administração (no mínimo), diretor executivo e diretor de gestão de pessoas. Sempre que necessário pode ser indicada, pela área de gestão de pessoas, a contratação de uma consultoria capacitada para executar etapas específicas do processo. O Comitê de Sucessão é sugerido tanto pelo Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão do IBGC (2011) quanto pelo Guia de Orientação de Planejamento de Sucessão da Abrapp (2017). A formação de um comitê poderá auxiliar para que as ações definidas sejam colocadas em prática. Segundo a literatura, esse comitê pode ter regimento sobre seu funcionamento, considerando atributos como composição, competências e conduta. As regras são definidas conforme modelo adotado normalmente por cada entidade.
- b. **Mapa de sucessores:** poderá ser o processo que mapeia a existência de potenciais sucessores para as posições de presidente e vice-presidente de diretores. Para garantir a qualidade do mapa de sucessores, o Comitê de Sucessão deve levar em conta:
 - i. Observância dos critérios apresentados no Estatuto Social de cada cooperativa;
 - ii. Observância dos critérios constantes na descrição dos cargos;
 - iii. Observância da Política Sistêmica de Sucessão de Cargos da Alta Administração das cooperativas singulares;
 - iv. Observância dos critérios estabelecidos pelo Bacen.

O mapa de sucessores é a etapa que deve garantir a existência de potenciais talentos a serem desenvolvidos visando à linha sucessória da

cooperativa, sendo alimentado tanto por candidatos potenciais quanto por candidatos naturais que possam ocupar as posições críticas da organização. Cabe ao Comitê validar os potenciais sucessores e cuidar da qualidade do mapa de sucessores, validar as empresas e/ou consultorias que podem apoiar o processo, acompanhar as missões de desenvolvimento dos candidatos e, por fim, indicar quem, dentre os potenciais sucessores, atende ao maior número de requisitos e, por isso, está apto a assumir o cargo.

- c. Fases do processo sucessório:** o processo sucessório poderá ser dividido em quatro etapas:
- i. Abertura do processo: a abertura do processo deve iniciar, através de demanda do Conselho de Administração, sempre que houver probabilidade de vacância dos cargos ou necessidade de mudanças em seus ocupantes;
 - ii. Seleção e avaliação: processo de identificação dos potenciais sucessores através da análise do desempenho, dos requisitos estabelecidos pelo Estatuto Social da Cooperativa, Normativos Internos e da legislação em vigor;
 - iii. Desenvolvimento de potenciais: é parte do processo que busca gerar ações de engajamento e desenvolvimento para os potenciais sucessores. Entende-se que à medida que os potenciais percebem valor no processo, mantêm-se engajados e, com isso, o mapa sucessório permanece ativo e efetivo;
 - iv. Indicação para nomeação: a indicação do candidato é realizada pelo Comitê de Sucessão, e é validada pelo Conselho de Administração.
- d. Eleição:** é a etapa em que não há poder de decisão direta do Conselho de Administração, pois envolve os ritos definidos nos normativos do Sicredi tratando do processo eleitoral e assemblear. É na Assembleia Geral que é definido o nome do novo presidente e/ou vice-presidente, que pode, ou não, ser o nome do candidato indicado pelo atual Conselho de Administração. A eleição pelos sócios é a única etapa diferencial do plano de sucessão das cooperativas em relação às empresas convencionais, pois em uma cooperativa a assembleia dos sócios é soberana. Por isso, é importante

que o plano de sucessão esteja vinculado à estratégia da empresa e que seja aprovado em assembleia, evitando assim que aventureiros se lancem à presidência da empresa, como já ocorreu em outras oportunidades.

Como sugestão para o Sicredi, seria definir os parâmetros para os critérios que os entrevistados acharam importante para implementação de um plano de sucessório. Pois seguindo estes critérios o sucesso na implementação do plano aumenta consideravelmente. Pois a bibliografia aqui estudada, trouxe que muito do sucesso de implementação do plano de sucessão, passa pela definição clara dos critérios a serem utilizados na construção deste plano.

5.1 Limitações deste estudo e sugestões para futuros estudos

Este estudo foi desenvolvido para responder os objetivos propostos, o que foi alcançado; entretanto, por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, outros elementos surgiram ao longo da análise que poderiam ser também explorados, mas que foram suprimidos para manter o foco dentro dos objetivos estabelecidos.

Finalizando, cabe ressaltar que a pesquisa se limitou a um estudo de caso relacionado ao campo dos objetivos, pois o trabalho limitou-se a estudar as cooperativas ligadas à Central Sul-Sudeste.

Sugere-se, para estudo futuro, aplicar a pesquisa em todo o Sistema Sicredi, não se limitando à Central Sul-Sudeste, englobando as cinco centrais estaduais e as mais de 100 cooperativas ligadas a elas, e comparar o modelo de sucessão das cooperativas brasileiras com as cooperativas europeias, além de comparar as culturas e a abrangência das cooperativas, pois certamente haverá diferenças.

REFERÊNCIAS

- ABRAPP. **Guia de Orientação de Planejamento de Sucessão**. 2017. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia_sucessao.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.
- ALMEIDA, E. **A sucessão como ela é: de sentimento a jogos políticos nas organizações**. São Paulo: Benvirá, 2016.
- AMAT, J. **La continuidad de la empresa familiar**. Barcelona: Gestión, 2000.
- AMSTAD, T. **Memórias autobiográficas**. São Leopoldo: Unisinos, 1981.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.612.271&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 25 set. 2018.
- BANCO Central do Brasil. **Resolução n.º 4.538**. 2016. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4538&tipo=R esolu%C3%A7%C3%A3o&data=24/11/2016>>. Acesso em 25 set. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- _____. **L'Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BASSAN, L. et al. **As consequências da falta de planejamento e profissionalismo no processo de sucessão em empresas familiares**. 2011. Monografia (MBA de Gestão Empresarial) – Centro Universitário Fundação Santo André, Santo André.
- BCG. **Creating People Advantage 2014-2015: how to set up great HR functions: connect, prioritize, impact**. Boston: BCG, 2014.
- BECHET, T.P. **Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning**. EUA: AMACOM, 2008.
- BERLE, A.A.; MEANS, G.C. **The modern corporation and private property**. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovovich, 1932.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLAIR, M.M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Lang Range Planning**, v. 31, n. 2, p. 195-200, 1998.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2005.

BRANCH, B.; BAKER, C. Overcoming credit union governance problems. In: WESTLEY, G.D.; BRANCH, B. (Orgs.). **Safe money**: building effective credit unions in Latin America. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000. chap. 11.

BRASIL. **Lei n.º 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <<http://www.planalto.org.br>>. Acesso em: 31 abr. 2018.

CADBURY Committee. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, 1992.

CANAIS, M.R.L.P. **People analytics aplicado à retenção de talentos nas organizações**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Reinventando a governança corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHARAN, R.; CAREY, D.; USEEM, M. **Governança ativa**: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline**: how to build the leadership – powered company. São Francisco: [s.n.], 2011.

CLAESSENS, S.; FAN, P.J. **Corporate governance and investment policy**. [Working paper]. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, 1996.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

CRESWELL, J.W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

CUEVAS, C.E.; FISCHER, K. **Cooperative financial institutions**: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank, 2006.

DAHL, J. Succession planning. **Credit Union Magazine**, v. 76, n. 9, p. 44-49, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/750415420?accountid=458>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

DAVIDSON, V.; BALLARD, J.; KARLSSON, P.O.; NIELSON, G.L. **15th Annual CEO Succession Study**: the value of getting CEO succession right. [S.I.]: Strategy& PwC, 2015.

DAVIS, G.E.; THOMPSON, T.A. A social movement perspective on corporate control. **Administrative Science quarterly**, v. 39, n. 1, p. 141-173, mar. 1994.

EISENHARDT, K.M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. Organizational forms and investment decisions. **Journal of Financial Economics**, v. 14, n. 1, p. 101-119, mar. 1985.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973.

FREITAS, H.M.R.; CUNHA JR., M.V.M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

FREIXO, J.V.V. **Metodologia científica**: fundamentos, métodos e técnicas. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2012.

GERARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

IBGC. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. São Paulo: IBGC, 2011.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. São Paulo: IBCG, 2003.

JACINTHO, J.R.M. **Eficiência relativa do modelo de atendimento das cooperativas do Sicredi utilizando análise envoltória de dados**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

JANTAN, H.; HAMDAN, A.; OTHMAN, Z. Human talent prediction in HRM using C4.5 classification algorithm. **International Journal on Computer Science and Engineering**, v. 2, n. 8, p. 2526-2534, 2010.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Edição impressa de 4 de janeiro de 2018**. 4 jan. 2018. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/index.php?id=/edicao_impressa_para_folhear/index.php&dinamico=1&dataEdicao=2018-01-04>. Acesso em: 27 set. 2018.

LE VAN, G. **Guia para la supervivência de la empresa**. Dusto: Bilbao, 1999.

LEONE, N.M. de C.P.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ANPAD, 15., Belo Horizonte, 1991. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 1991.

LEVINE, R.S. Succession planning needs to be your no. 1 priority. **Forbes**, 24 maio 2017. Disponível em:
<<https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/05/24/succession-planning-needs-to-be-your-number-1-priority/#1ce4e3bc62aa>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

LIMA, R.E.; ARAÚJO, M.B.V.; AMARAL, H.F. **Conflitos de agência**: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. Ribeirão Preto: [s.n.], 2008.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MAGALDI, S.; NETO, J.S. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na quarta revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MATHIESEN, H. **Managerial ownership and financial performance**. 2002. Tese (Ph.D.) – Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Dinamarca.

MCINTYRE, D.A.; HESS, A.E.M.; WEIGLEY, S. Eight founders who ruined their companies. **USA Today**, 10 fev. 2013. Disponível em:
<<https://www.usatoday.com/story/money/business/2013/02/09/founders-ruin-companies/1905921/>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

MEINEN, E. **O cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Brasília: Confefras, 2016.

_____. Política de sucessão no cooperativismo financeiro brasileiro: uma salutar iniciativa. **Portal do cooperativismo financeiro**, 2 ago. 2017. Disponível em:
<<http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/08/politica-de-sucessao-no-cooperativismo-financeiro-brasileiro-uma-salutar-iniciativa-por-enio-meinen/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confefras, 2012.

MESQUITA, M. A saga do luzzattismo no Brasil. In: PALHARES, V.M.A.; PINHO, D.B. (Orgs.). **O cooperativismo de crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. Santo André: Esetec, 2004.

MONKS, R.A.G.; MINOW, N. **Corporate governance**. 3. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MONROE, W.H. Strategy in the management of executives. **Business Horizons**, v. 6, n. 1, p. 35-44, 1963.

NETO, J.A.C. **Metodologia da pesquisa científica**: da graduação à pós-graduação. Curitiba: CVR, 2012.

OCHALLA, B. Director on Deck. **Credit Union Management**, p. 24-27, jul. 2009.

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

PETER, L.; HULL, R. **The Peter Principle**: why things always go wrong. New York: William Morrow and Company, 1969.

PORT, Márcio. “Depois de 25 anos de trabalho dedicados ao Sicredi, especificamente na Sicredi Pioneira RS, em Nova Petrópolis, em janeiro passarei a atuar como vice-presidente junto à Central das Cooperativas do Sicredi, cuja sede é em Porto Alegre e que tem...” 28 nov. 2017. [Post do Facebook]. Disponível em: <<https://www.facebook.com/plugins/post.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fmarcioport%2Fposts%2F2136999426326465&width=500>>. Acesso em: 1 out. 2018.

PORTAL do Cooperativismo Financeiro. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. [201-?]. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

RAMBO, B. **Memórias autobiográficas**: Theodor Amstad. São Leopoldo: Unisinos, 1981.

ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROTHWELL, W.J. **Effective succession planning**. 4. ed. New York: Amacom, 2005.

_____. **Effective succession planning**. 4. ed. New York: Amacom, 2010.

ROTTA, C.; HILLBRECHT, R.O.; NETO, G.B. A governança corporativa no mundo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília.

SADATH, L. Data mining: a tool for knowledge management in human resource. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, v. 2, n. 6, p. 154-159, abr. 2013.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANCHEZ, M.M. **A new Brazilian co-operative bank**: lessons from the European experience. 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – School of Accounting, Banking and Economics, University College of North Wales, Bangor.

SHARDONG, A. **Cooperativismo de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.W. A survey of corporate governance. **Journal of finance**, v. 52, 1997.

SICREDI. **Sicredi**. 2018. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2018.

_____. **Sicredi Pioneira RS terá novo presidente**. 28 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/noticias/sicredi-pioneira-rs-tera-novo-presidente.html>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; MELLO, R.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEINBERG, H. **Governança corporativa**: a dimensão humana. São Paulo, 2003.

STODDARD, B. Leadership perspectives: a legacy of leadership. **Credit Union Strategy and Performance, Quarter 3**, p. 77-88, 2011. Disponível em: <http://www.creditunions.com/assets/1/7/2011_3Q_CUSP.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

TROW, D. B. Executive succession in small companies. **Administrative Science Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 228-239, 1961.

VILLARINHO, F. **A próxima geração**. Porto Alegre: Dublinense, 2011.

VLIET, M. van der. **An alternative organizational model**: workplace democracy. 2012. Disponível em: <<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=122513>>. Acesso em: 25 set. 2018.

WESTLEY, G.D.; BRANCH, B. (Orgs.). **Safe money**: building effective credit unions in Latin America. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

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

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZULEGER, S. **Identifying impediments of succession planning in credit unions.**
2016. Dissertação (Doutorado) – Education in Organizational Leadership,
Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, Malibu.

ANEXO A – ROTEIRO PRELIMINAR DA ENTREVISTA

O roteiro abaixo trata-se de uma versão preliminar. Antes da execução das entrevistas principais, serão realizadas duas fases de revisão, sendo elas: entrevistas abertas, uma com o vice-presidente da Central Sul-Sudoeste, e outra com o diretor de administração do Centro Administrativo da Sicredi.

Roteiro para entrevista

Nome:

Idade:

Cooperativa:

Cargo:

Tempo de empresa:

1. Quando você pensa em sucessão, o que lhe vem em mente?
2. Em sua opinião, a estratégia da empresa e a sucessão são explicitamente vinculadas?
3. Em sua opinião, por que o planejamento sucessório é tão crítico para o futuro sucesso e a sustentabilidade das cooperativas de crédito?
4. Sua cooperativa tem um processo sucessório estabelecido formalmente? Se não, você vê benefícios no possível estabelecimento de uma política de sucessão na sua cooperativa, ou não crê ser importante?
5. Em caso de implementação de um processo sucessório, seria importante estabelecer quais critérios?
6. Que fatores você (ou a cooperativa) leva em consideração ao tomar decisões sobre o tema “sucessão”? (Somente perguntar se tiver o processo de sucessão.)
7. Se você classificasse estes fatores em ordem de importância, quais seriam os mais relevantes e os menos relevantes para sua decisão?
8. No seu entendimento, existem fatores que impedem ou dificultam a implementação de uma política de sucessão na cooperativa? Se sim, quais? Se não, por que esta política ainda não foi implementada?

9. Você considera importante contratar uma consultoria externa para apoiar no processo sucessório? E quem deve ser o responsável para verificar se não há conflito de interesses?
10. Na sua cooperativa quando iniciado o processo sucessório, os nomes são mantidos em sigilo? Por quê?
11. A sucessão geralmente começa com o processo geral de desenvolvimento de lideranças? Como você (ou sua cooperativa) tem trabalhando este tema?
12. A sua cooperativa tem uma matriz de talento mapeada? Se sim, como ela foi realizada? Se não, como a cooperativa pensa em trabalhar este tema?