



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 8, art. 10, p. 198-227, ago. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.8.10>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Desenvolvimento de um Programa de Gestão Familiar Compartilhada em uma Cooperativa do Estado do Paraná

## Development of a Shared Family Management Program in a Cooperative in the State of Paraná

**Júlio Cesar Bighetti Filho**

Engenheiro de Produção pela Universidade Estadual de Maringá

E-mail: [julio7bighetti@hotmail.com](mailto:julio7bighetti@hotmail.com)

**Juliana Sayuri Kurumoto**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo

Professora Adjunta da Universidade Estadual de Maringá

E-mail: [sayuri.juliana@gmail.com](mailto:sayuri.juliana@gmail.com)

**Endereço: Júlio Cesar Bighetti Filho**

Av. Colombo, 5790, Zona 7, Maringá-Paraná, CEP:  
87020-900, Brasil

**Endereço: Juliana Sayuri Kurumoto**

Av. Colombo, 5790, Zona 7, Maringá-Paraná, CEP:  
87020-900, Brasil

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

Artigo recebido em 24/05/2023. Última versão  
recebida em 19/06/2023. Aprovado em 20/06/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

O envelhecimento no campo é um dos grandes problemas para as cooperativas e está atrelado ao êxodo rural dos jovens, unido à falta de interesse em administrar a propriedade do pai. Com isso, o objetivo deste trabalho é desenvolver um programa de gestão familiar compartilhada, utilizando a metodologia Lean Seis Sigma, focada no design (DMADV – Definir – Medir – Analisar – Desenhar - Verificar), para auxiliar na transição da gestão. Para desenvolver o trabalho, foi empregada a pesquisa-ação, aplicada a um contexto de dificuldade e incertezas do futuro dos cooperados em sua sucessão, envolvendo o máximo de ferramentas que o próprio DMADV possui em seu método. O projeto foi acompanhado desde o início, quando foram concebidas as definições das oportunidades, dos requerimentos dos clientes, da utilização do melhor conceito, do desenvolvimento de um desenho e da sua implementação. Dessa forma, chegou-se a três principais programas para o sucessor, desde criança até a idade adulta, tendo proximidade com a cooperativa, desenvolvimento pessoal e capacitação para administrar a propriedade futuramente.

**Palavras-chave:** Gestão Familiar Compartilhada. Lean Seis Sigma. DMADV.

## ABSTRACT

Aging in the countryside is one of the major problems for cooperatives and is linked to the rural exodus of young people, together with the lack of interest in managing the father's property. With this, the objective of this research is to develop a shared family management program, using the Lean Six Sigma methodology, focused on design (DMADV - Define - Measure - Analyze - Draw - Verify), to assist in the transition of management. In this study, action research was used, applied to a context of difficulty and uncertainties regarding the future of the members in their succession, involving the maximum of tools that the DMADV itself has in its method. The project was accompanied from the beginning, when the definitions of the opportunities, the clients' requirements, the use of the best concept, the development of a design and its implementation were conceived. In this way, three main programs were created for the successor from childhood to adulthood, with proximity to the cooperative, personal development and training to administrate the property in the future.

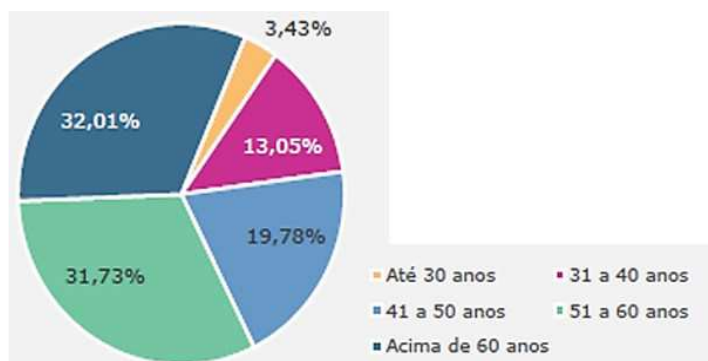
**Keywords:** Shared Family Management. Lean Six Sigma. DMADV.

## 1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento dos proprietários de terras e a mudança dos jovens para a cidade é uma realidade, conforme dados do Censo Agro 2017 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE, 2018), em que foi comparado o censo de 2006 com o de 2017, mostrando que as pessoas com mais de 65 anos, que representavam o percentual de 17,52%, passaram a representar 21,4%. A faixa etária entre 55 e 65 anos também aumentou quatro pontos percentuais, passando de 20% para 24%. Já em relação aos jovens de 35 a 45 anos, o percentual reduziu de 21,93% para 18,29% e, por fim, a faixa de 25 a 35 anos, que antes representava 13,56%, passou a ser 9,48%. Ao considerar o pessoal ocupado com laços de parentesco com o produtor, comparando o levantamento dos anos de 1995, 2006 e 2017, o mesmo Censo ainda observou que há também um decréscimo no percentual de pessoas, sendo, respectivamente: 2,8, 2,4 e 2,2.

Diante desse cenário, torna-se importante o acompanhamento da empresa familiar, das quais, no Brasil, cerca de 90% são de caráter familiar, por serem um tipo de empreendimento que geralmente está ligado a vários fatores, como o lado emocional, a baixa inovação do negócio e a própria dificuldade na sucessão da direção do negócio, que, segundo o SEBRAE (2021), 70% não chegam à segunda geração, sendo que apenas 5% chegam à terceira geração. A problemática da sucessão familiar rural, segundo Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021), apresenta-se em diversas nações, em maior ou menor grau.

Esse é um tema que se tornou a preocupação de uma cooperativa do estado do Paraná, pois seus cooperados precisam continuar produzindo, independente das gerações. Assim, foram gerados relatórios do quadro social na cooperativa e percebeu-se que os dados não são muito diferentes daqueles do Censo Agro de 2017 (IBGE, 2018), havendo apenas uma divisão de idade de faixas diferente, mas com a mesma preocupação e percepção do envelhecimento do produtor rural sem grande rejuvenescimento, assim como se pode ver na Figura 1.

**Figura 1- Quadro social na cooperativa estudada**

Fonte: Dados da Cooperativa (2020).

A partir do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: como uma empresa familiar poder organizar a sua gestão para se preparar para um processo de sucessão?

Para responder a essa questão, o trabalho tem como objetivo desenvolver um programa de gestão familiar compartilhada, utilizando a metodologia *Lean Seis Sigma*, focada no *design* (DMADV – Definir – Medir – Analisar – Desenhar - Verificar), para auxiliar na transição da gestão. O objetivo principal da cooperativa é que o filho tenha maior influência no empreendimento do pai, instruir o filho com informações teóricas e práticas, com o intuito de, ao passar do tempo, desenvolver uma confiança do pai com o filho. Assim, a gestão compartilhada se tornaria fácil para os dois e, futuramente, a sucessão seria natural e tranquila. Trata-se de um estudo inicial na cooperativa que será a base para o desenvolvimento de um painel de indicadores para o acompanhamento da evolução do quadro social, no qual será possível, através de métricas, trabalhar soluções personalizadas de acordo com o perfil da unidade e dos cooperados.

## 2 Revisão da literatura

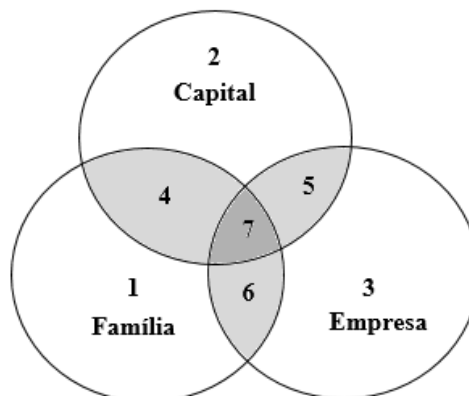
### 2.1 Empresa familiar e sua sucessão

Cassillas, Dias e Vazquez. (2007) adotam termos diferentes para se referirem a uma empresa familiar, como “família empresária”, quando se considera a organização da propriedade estar nas mãos de um grupo com parentesco, e “empresa familiar”, quando a propriedade está nas mãos da família, que determina a orientação estratégica da empresa.

As empresas familiares possuem o que se denomina de atributos bivalentes, isso é, características que podem ser tanto vantagens ou desvantagens, dependendo da forma de

gestão das empresas, como a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular (ADACHI, 2006, p. 49). A empresa familiar possui uma dinâmica baseada no modelo de três círculos, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - O modelo de três círculos de Davis e Tagiuri**

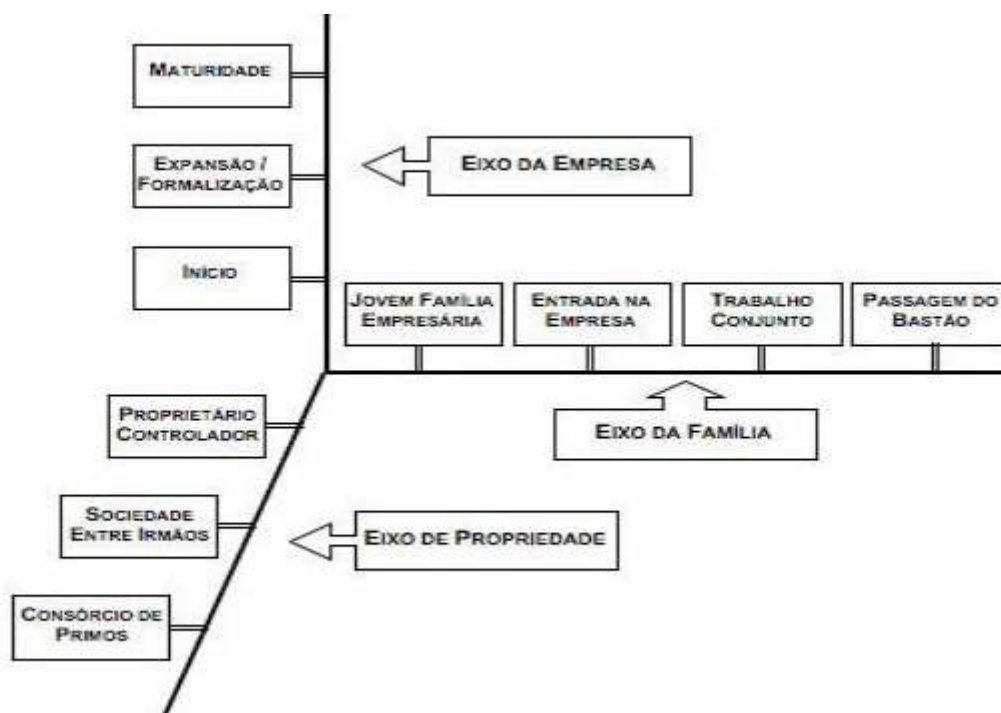


Fonte: Adaptado de Adachi (2006, p. 86)

Os membros da família podem fazer parte de qualquer área do círculo. De uma forma geral, um, dois e três são pessoas com somente uma conexão com a empresa; quatro, cinco e seis, com duas conexões; e sete, com três conexões, sendo cada uma delas: 1) familiares não envolvidos no negócio, mas que são descendentes ou parceiros de proprietários; 2) proprietários de família não empregados no negócio; 3) proprietários não familiares que não trabalham no negócio; 4) proprietários não familiares que trabalham no negócio; 5) empregados não familiares; 6) membros da família que trabalham no negócio, mas não são proprietários; 7) proprietários da família que trabalham no negócio. Esse modelo permite ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação (GERSICK *et al.*, 1997).

Gersick *et al.* (1997) também mencionam que “a razão pela qual o modelo de três círculos teve aceitação ampla é que ele é aplicável”, transformando as informações sobre a empresa familiar em um modelo de formato tridimensional, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar



Fonte: Gersick *et al.* (1998).

Cada característica das dimensões eixo familiar, eixo propriedade e eixo empresa/gestão presentes na Figura 3 estão detalhadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Características do modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar**

Dimensões	Etapas	Características
Propriedade	Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal</li> <li>Outros proprietários (caso existam) possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa</li> <li>Possui os desafios de equilibrar o controle unitário com as contribuições acionistas importantes e se capitalizar e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração</li> </ul>
	Sociedade de irmãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dois ou mais irmãos com o controle acionário</li> <li>Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos</li> <li>Possui os desafios de desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios, definir o papel dos sócios não funcionários, reter capitais e controlar as facções dos ramos da família</li> </ul>
	Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitos primos acionistas</li> <li>Mistura de sócios funcionários e não funcionários</li> <li>Possui os desafios de administrar a complexidade da família e do</li> </ul>

		grupo de acionistas e criar mercado de capitais para a empresa
Família	Jovem família empresária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração adulta abaixo dos 40 anos</li> <li>• Filhos, se houver, abaixo dos 18 anos</li> <li>• Possui os desafios de criar um “empreendimento casamento” viável e tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família</li> </ul>
	Entrada na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração entre 35 e 55 anos</li> <li>• Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos</li> <li>• Possui os desafios de administrar a transição da meia idade e separar a individualizar a geração mais nova</li> </ul>
	Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração entre 50 e 60 anos</li> <li>• Geração mais jovem entre 20 e 45 anos</li> <li>• Possui os desafios de promover a cooperação e comunicação entre gerações, encorajar a administração produtiva de conflitos e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto</li> </ul>
	Passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração com mais de 60 anos</li> <li>• Desligamento da geração mais velha da empresa</li> <li>• Transferência da liderança da família de uma geração para outra</li> </ul>
Empresa Gestão	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estruturas organizacionais são mínimas e informais com o proprietário no centro de tudo</li> <li>• Normalmente possui somente um produto</li> <li>• A maior parte da comunicação vai para o proprietário ou é feita por ele</li> <li>• Possui o desafio da sobrevivência</li> </ul>
	Expansão/Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura cada vez mais funcional. Os processos são mais formalizados (adição de políticas de RH, diferenciação em marketing, etc.)</li> <li>• Expansão em várias áreas (produtos, linhas de negócios múltiplos e funcionários)</li> <li>• Evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas sofisticados de administração financeira</li> <li>• Formulação estratégica e formalização da estratégia por meio de instrumentos</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional favorece a estabilidade</li> <li>• Configuração divisional é dirigida pela alta gerência</li> <li>• Base de clientes estável, em declínio ou com crescimento modesto</li> <li>• Membro mais velhos da família podem fazer parte do conselho de administração de outras empresas</li> </ul>

Fonte: Baseado em Gersick *et al.* (1998)

As empresas de caráter familiar geralmente seguem quatro estágios em sua gestão, conforme Leone (1992): 1) iniciada por um membro da família; 2) membros da família participando da propriedade e/ou direção; 3) valores institucionais identificados com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; 4) sucessão ligada ao fator hereditário em conjunto (relação familiar) e, por fim, 5) sucessão.

A sucessão deve ser vista como um processo que se baseia em três pilares: a transferência da gestão, a divisão de rendimentos provenientes da atividade e a transferência patrimonial, sendo este último de difícil resolução (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018). A sucessão de forma jurídica é explicada como a transferência de direitos e obrigações e pode ser desencadeada por ato realizado pelo seu titular em vida ou em virtude do fato morte. A primeira é conhecida como transmissão *inter vivos*, enquanto a segunda, como transmissão *mortis causa*. Quanto à sua origem, a sucessão pode ser classificada como legítima ou testamentária (art. 1.786 do código civil): “Art. 1.786. A sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade” (ANTONINI, 2018).

A sucessão é algo inevitável e é nesse momento que é necessário o empenho da próxima geração para que a empresa continue. Existem alguns fatores críticos para que tenha sucesso, os quais serão detalhados na próxima seção.

## 2.2 Fatores críticos de sucesso para a sucessão familiar

Algumas vezes, é preciso avaliar o papel do sucessor; se ele está realmente capacitado e preparado para assumir quando necessário, independentemente, se o negócio for passado em um momento previsto ou ao acaso, pois, segundo Lee, Lin e Lin (2000), a falta de preparo dos sucessores pode resultar no tempo de sobrevivência da empresa. No entanto, Lodi (1993) acredita que a responsabilidade desse despreparo, na maioria das vezes, recaia sobre o próprio fundador, que se dedica muito a expandir seus negócios e se esquece de preparar os filhos e demais potenciais sucessores para a continuidade da companhia.

Assim, Breitenbach e Corazza (2017) defendem que quanto maior o envolvimento dos possíveis sucessores nas decisões da propriedade maiores as chances de sucesso no processo de sucessão; e que a interação do jovem com as atividades da propriedade corrobora para a positiva inserção desses atores na gestão e sucessão da propriedade (BREITENBACH; CORAZZA; DEBASTIANI, 2021). Além disso, os autores destacam que o investimento em políticas públicas demonstra ser o caminho mais oportuno para incentivar e motivar os jovens a permanecerem no meio rural.



Olinger (1991), trinta anos antes dos trabalhos de Breitenbach, Corazza e Debastiani (2021), já mostrava a importância das políticas governamentais para a diminuição do êxodo do campo para as cidades, como mudanças estruturais necessárias ao crescimento socioeconômico, nas quais se destacam a reforma agrária, a geração de empregos produtivos e programas de desenvolvimento rural integrados, que beneficiem os trabalhadores rurais e os despossuídos da terra, capital e tecnologia.

De acordo com Oliveira (2010), existem alguns fatores que foram identificados como cruciais na sucessão familiar: a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se seus níveis de riqueza e poder se encontram acima das interações pessoais e familiares; se existe dicotomia entre empresa e família; como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras; e como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Desse modo, Bernhoeft (2003) analisa a sucessão com base em seis fatores que ele considera importantes 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.

No mesmo sentido, Scheffer (1995) define cinco fatores para o sucesso em um processo de sucessão. O primeiro é a preparação dos sucedidos para processo, que tem como característica a busca por atualização gerencial. O segundo é o fator necessidade de profissionalização da empresa e definição de critérios para inserção de parentes. O terceiro fator, a capacitação do sucessor, diz respeito a treinamentos em diversas áreas da empresa, principalmente em relação à liderança, que o sucessor deve fazer. O quarto fator, envolvimento da família no processo de sucessão, possui a participação desta no planejamento do processo sucessório. Já o quinto fator é sobre os critérios do processo sucessório, no qual se definem os critérios para escolha do sucessor.

Molin, Caligioni e Galli (2019) identificaram os fatores críticos de sucesso, baseados na visão dos sucessores, sendo: ausência de um planejamento estratégico por parte dos fundadores, centralização do comando dos sucedidos, indicação de cargos sem análise das reais competências, mistura do ambiente familiar e profissional, o que, conseqüentemente, gera dificuldade em separar o emocional do racional, baixa inovação do negócio, resistência do fundador em se afastar da empresa para dar lugar ao sucessor, falta de preparação e adequação do sucessor e a inexistência de um plano de sucessão. Todos esses são considerados os fatores críticos negativos de sucesso do processo sucessório. Já o fator

positivo foi tentar contratar gestores profissionais externos para auxiliar nos conflitos familiares e na elaboração de um planejamento estratégico e sucessório.;

### 2.3 Gestão compartilhada

Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010), a palavra “compartilhar” significa “ter ou tomar parte em; participar de; partilhar”. Então, a ênfase na palavra “compartilhada” significa a intenção de que aqueles que dele fazem parte “com-partilhem” (partilhem com os diferentes sujeitos) o projeto e possam efetivamente “fazer parte”, “tomar parte” e se corresponsabilizar com o desenvolvimento das ações, com o trabalho realizado.

Silva e Buss (2011) definem a gestão como uma série de ações de planejar, organizar, dirigir e controlar a propriedade rural e fornecer subsídios para as áreas rurais, além da decisão do produtor ou gestor rural para que ele possa gerenciar as atividades, maximizar a produção, minimizar os custos e obter melhores resultados econômicos e financeiros. Os autores enfatizam a importância de compartilhar a gestão para os aspectos da propriedade e do suplemento de visões pessoais sobre o processo ou área específica, pois a empresa dificulta a gestão porque não é apenas uma pequena parte, mas uma pequena parte sem comunicação e autonomia.

A analista do SEBRAE do Amapá, Katia Sarmiento (2019), menciona que o dono da empresa pode transmitir vivência à frente do negócio e desenvolvimento com o sucessor. A experiência profissional e de vida de quem atuou para alavancar os resultados da empresa como dono é, sem dúvida, um capital intelectual valioso e, quando aliado com as novas ideias e a vontade de aprender e de vencer do sucessor, melhora a probabilidade de êxito da sucessão.

A ideia da expressão gestão compartilhada deu-se para tentar minimizar o impacto da palavra sucessão, que muitas vezes é interpretada pelo gestor pai como a necessidade de parar tudo e passar para o filho, não sendo essa a compreensão que se tem neste trabalho; a ideia é que a sucessão aconteça de forma processual (SANTOS, 2016), que o filho aprenda com o pai e que tenham a gestão conjunta, tomando as decisões corretas. O programa busca auxiliar no planejamento do futuro do negócio familiar, tendo o foco principal nas necessidades apresentadas pelo próprio entrevistado.

## 2.4 Lean Seis Sigma e o DMADV

A metodologia *Lean Manufacturing* está focada na eliminação de desperdícios (RIBEIRO, 2018) enquanto a metodologia seis sigma é aplicada para a melhoria de processos com a intenção de reduzir a variabilidade (RAVAL *et al.*, 2017). Com a evolução, houve uma junção dessas metodologias que conseguem eliminar desperdícios e variações de processo e melhorar a eficácia da organização (GRUDOWSKI *et al.*, 2015).

Pode ser empregado o método Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar (DMAIC) ou Definir, Medir, Analisar, Projetar e Verificar (DMADV), sendo que o primeiro é utilizado para melhorar processos/ produtos existentes, enquanto o segundo é aplicado para a criação de novos processos/produtos (SODHI, 2020).

Sobre cada uma das etapas do DMADV, Werkema (2012) e Sodhi (2020) mencionam:

- Etapa 1 “definir”: tem como pergunta-chave “quais são as oportunidades?”. Então, essa etapa tem quatro aspectos que devem ser levados em consideração, sendo eles: o desenvolvimento do escopo do projeto, o desenvolvimento do plano do projeto, o desenvolvimento do plano de mudanças e a identificação de riscos.
- Etapa 2 “medir”: busca saber “quais são os requerimentos do cliente?” e os pontos que devem ser abordados são o entendimento em relação à voz do cliente, a tradução das necessidades em requerimentos, a priorização dos *Critical to Quality* (CTQs, que significa, literalmente, “crítico para a qualidade”; ou seja, trata-se dos requisitos indispensáveis em algum produto ou serviço, do ponto de vista do cliente), a aceleração do processo de desenvolvimento e a reavaliação dos riscos do projeto.
- Etapa 3 “analisar”: busca responder “qual melhor conceito?”, tendo como pontos a considerar a identificação das funções- chaves, a priorização das funções, a geração de conceitos, a avaliação e a análise dos conceitos e a revisão desses conceitos.
- Etapa 4 “projetar”: responde “como fazer um excelente desenho?” e como pontos abordados estão: o desenvolvimento do desenho, o desenvolvimento de um processo enxuto e o teste do desenho.
- Etapa 5 “verificar”: tem como questionamento “como implantar o desenho”; nessa etapa, os pontos abordados são o planejamento do piloto, a condução e avaliação do piloto, a implementação e o fechamento do projeto.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa-ação, na qual o pesquisador tem participação efetiva no projeto, envolvendo-se na investigação e sendo um dos responsáveis pelo alcance dos resultados do projeto (SIMONSEN, 2009). O pesquisador desempenha um papel ativo no equacionamento dos problemas, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. A pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja de tipo participativo (THIOLLENT, 1986).

Conforme Thiollent (1997), existem algumas etapas na pesquisa-ação, sendo elas:

- Fase exploratória: essa primeira etapa do processo de pesquisa-ação é importante devido ao fato de encaminhar as fases subsequentes da pesquisa. Possui um aspecto interno, que diz respeito ao diagnóstico da situação e das necessidades dos atores e à formação de equipes envolvendo pesquisadores e clientes, e um aspecto externo, que tem por objetivo divulgar essas propostas e obter o comprometimento dos participantes e interessados.

- Fase do planejamento: no momento em que há um claro diagnóstico sobre a realidade da organização e dos eventos ou pontos que se deseja pesquisar, os pesquisadores iniciam a prática, que ocorre através de seminários para guiar a ação. Os seminários em grupo são operacionalizados, sendo o grupo permanente composto pelos promotores da pesquisa, por membros da gerência de diversas áreas e categorias profissionais e por consultores ou pesquisadores externos.

- Fase de ação: como o próprio nome já indica, engloba medidas práticas baseadas nas etapas anteriores – difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores.

- Fase de avaliação: essa etapa final do processo de pesquisa-ação apresenta dois objetivos principais – verificar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazo e extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros. É importante ressaltar que a pesquisa-ação foi sistematizada considerando as etapas do método DMADV.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 A pesquisa-ação

#### 4.1.1 Caracterização da cooperativa

A cooperativa tem sua sede no estado do Paraná, fundada na década de sessenta por 46 produtores de café. O objetivo era organizar a produção regional, receber e beneficiar o produto. Com o tempo, a cooperativa diversificou os negócios e cresceu. Atualmente, possui em torno de quinze mil cooperados, que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja.

O projeto foi escolhido como um dos doze projetos *lean seis sigma* que seriam desenvolvidos pela cooperativa no ano de 2020, mais especificamente desenvolvido pelo setor do cooperativismo. O projeto com o nome de *Gestão familiar compartilhada* foi feito por uma equipe que era composta de cinco a sete membros (por razões de saídas e entradas de novos membros) para a realização do projeto e ainda possuía alguns especialistas-chave.

O processo de sucessão pode ser conturbado ou sem problemas significativos, dependendo muito de cada família. Para que a cooperativa pudesse auxiliar de alguma maneira, foi criado o projeto da gestão familiar compartilhada com a aplicação da ferramenta *lean seis sigma*, o qual foi aprovado depois de um estudo do quadro social da cooperativa de Maringá, que apresentou uma significativa porcentagem de cooperados com mais de 51 anos (em torno de 64%) e a média de idade estava em 58,06. O projeto foi considerado de alta prioridade pela própria empresa, pois demandava um investimento significativo pelo fato de ter que capacitar os integrantes do projeto e considerando um tempo razoável de término do projeto pela sua complexidade (tempo esperado de nove meses a um ano).

### 4.2 Etapa “definir”

O objetivo dessa etapa é desenvolver o *Project charter* ou estruturação do projeto. A estruturação tem um impacto significativo no sucesso do projeto, uma vez que esse documento mostra quais são os seus objetivos. O Quadro 2 apresenta o documento.

Quadro 2 - Project Charter

Informação	Explicação	Descrição
1. Caso de negócio	<p><b>Conexão com a estratégia do Negócio</b> Como o projeto afeta as iniciativas e metas do negócio? - Destaque diretrizes estratégicas, metas e impacto esperado</p>	<p>O projeto está ligado diretamente a missão da empresa, procurando assegurar a perpetuação da cooperativa de forma sustentável. Também está ligado ao planejamento estratégico, nos direcionadores de <u>Manter a Base de Cooperados Forte e Comprometida com a Cooperativa e Aumentar a Escala e Participação dos produtores</u>.</p>
	<p><b>Impacto no Mercado</b> Que fatores do mercado serão influenciados? - Descreva a janela de oportunidade do mercado ou outras restrições de tempo - Tamanho do mercado - Crescimento do mercado/segmento - Market share</p>	<p>O projeto vai desenvolver um programa de gestão familiar compartilhada para manter a participação do grupo familiar, buscando a adesão de jovens produtores ao quadro social do nosso atual grupo de cooperados. O projeto irá buscar ações a tomar frente aos desafios do mundo atual para que a sucessão ocorra de forma ideal, contribuindo para a perpetuação da cooperativa e do negócio familiar.</p>
	<p><b>Suposições do negócio – Tecnologia</b> Quais são as suposições que o projeto vai incorporar: - Sistema de informação - Uso de tecnológica existente versus nova - Uso de instalações existentes versus novos - Uso de equipamento/materiais existentes versus novos - Uso de pessoas existente versus novas</p>	<p>O projeto buscará um programa de gestão familiar compartilhada para cooperados, além de um painel de acompanhamento da evolução do quadro social, como forma de controlar o desempenho das ações do projeto e do quadro social da cooperativa. Para isso será necessária a utilização de informações sobre o cooperados coletadas por meio de consultas ao cadastro e questionários. Para o painel de acompanhamento será necessário desenvolver um dashboard a fim de acompanhar de forma visual os indicadores que serão desenvolvidos (sugestão de indicadores: média de idade por unidade comparando com a média geral da cooperativa; distribuição de faixa etárias (% existente em cada faixa); comparativo da quantidade ou porcentagem de homens x mulheres por unidade; % de área por faixa etária por unidade; ranking como um farol indicador das unidades (10 melhores/ 10 piores – plano de ação com as piores). Como indicador de eficiência das ações propostas dentro do programa de gestão, ter o coeficiente de familiaridade – que busca mensurar ao longo do tempo se existe um aumento da filiação de filhos de cooperados como cadastro 1 ou 6 dentro da cooperativa (quantificação de vínculo familiar existente no cadastro da cooperativa).</p>
2. Oportunidades	Quais são as oportunidades do projeto?	<p>Nas últimas décadas, a questão da sucessão familiar tem sido um problema para o agronegócio. O meio rural vem passando por um processo de envelhecimento. Estimativas de especialistas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) indicam que 40% dos produtores rurais deixarão sua atividade até 2030. A média de idade dos cooperados em 2019 é de 60 anos com desvio padrão de aproximadamente 16 anos. Além de ser um problema para as famílias cooperadas, também um problema para a cooperativa, na medida em que, quando ocorre o processo de transição, existe o risco do sucessor se distanciar da cooperativa. Como oportunidade tem-se a possibilidade de construir um programa de sucessão familiar para os cooperados e painel de acompanhamento da evolução do quadro social, baseado em indicadores, métricas e estatísticas. Isto permitirá: ter e acompanhar números e indicadores que apoiem as estratégias (diagnósticos e medições), bem como construir ações que sejam proativas no apoio a questão da sucessão familiar</p>
3. Expectativas/ Entregas	Que defasagem vai ser coberta quando o projeto for concluído?	<p>Ao fim do projeto espera-se que o programa desenvolvido seja capaz de atrair os filhos de cooperados ou sucessores das propriedades de forma que estes não apenas continuem sendo parte da cooperativa, mas também sejam fiéis à mesma.</p>
4. Importância	Mencione os benefícios que serão percebidos	<p>Por meio do desenvolvimento de um programa que aproxime as gerações mais novas com a cooperativa, buscando criar um vínculo entre as partes a fim de evitar a migração destes para outras cooperativas no momento de sucessão da propriedade, além de fidelizar esses novos cooperados. Essas ações auxiliarão na manutenção do <u>share</u> a cooperativa</p>
5. Escopo do projeto	Partes do negócio que serão afetados pelo projeto	<p>Dado que o projeto desenvolvido tratará dos cooperados será necessária a participação do setor de cooperativismo e do departamento de unidades. Além disso, algumas ações poderão necessitar de auxílio do marketing a fim de comunicar o programa</p>

Informação	Explicação	Descrição	
6. Escopo do projeto	Partes do negócio que serão afetados pelo projeto	Dado que o projeto desenvolvido tratará dos cooperados será necessária a participação do setor de cooperativismo e do departamento de unidades. Além disso, algumas ações poderão necessitar de auxílio do marketing a fim de comunicar o programa	
7. Membros da equipe	Área e dedicação dos participantes	Área do cooperativismo: Líder Black Belt – 50% Área do cooperativismo: Green Belt Vice-Líder – 30% Área de gestão de qualidade: Black Belt – 50% Estagiário: Green Belt – 50% Área do cooperativismo: Green Belt – 30% Área de unidade operacional: Yellow Belt – 15%	
6.1 Especialistas	Área dos especialistas que auxiliarão	Unidades operacionais da região tradicional Área cooperativismo Especialista CRM Gerentes Regionais	
8. Benefícios para clientes externos	Mencione os clientes finais e os indicadores chaves e benefícios que serão percebidos	Nossos clientes serão os nossos cooperados e nossos indicadores serão informações cadastrais do nosso quadro social em um <u>dashboard</u> para melhor entendimento.	
9. Agenda	<b>Etapas do DMADV</b>	<b>Início planejado</b>	<b>Início real</b>
	Definir	17/02/2020	10/03/2020
	Medir	12/04/2020	13/03/2020
	Analisar	15/06/2020	27/07/2020
	Desenvolver	01/08/2020	08/09/2020
	Verificar	16/09/2020	30/11/2020
	Benefícios (rastrear por 12 meses)	12/12/2020	
10. Recursos requeridos	Há alguma habilidade, equipamento, sistema, etc que seja necessário?	Sim, sistema de cadastro, <u>power BI</u>	
11. Riscos do projeto	Descreva os riscos conhecidos até o momento	Confiabilidade de dados do cadastro Estabelecimento de meta que seja muito audaciosa – coeficiente de familiaridade	
12. Responsáveis	Quem são as pessoas chave que devem validar o projeto?	Champion e Líder do projeto	
13. Ganhos do projeto	Mantenha atualizado nesta área os ganhos do projeto validados Faça um memorial descritivo da forma de cálculo dos ganhos financeiros do projeto	Desenvolver o Programa de Gestão Familiar Compartilhada da Cooperativa	
Data da última atualização: 20/03/2020			

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

O *Project charter* é o direcionador da etapa “definir”, pelo fato de, a partir dele, surgir questionamentos para a validar o projeto, como: qual será o impacto para a cooperativa? Quais ferramentas buscar para descobrir o que o cliente quer? Quais são as oportunidades? Assim, o *Project charter* é elaborado no início e pode ser modificado com o andamento do projeto.

Logo após, foi analisado o projeto quanto à adequação DFLSS (*Design for Six Sigma*, metodologia que visa à qualidade em projetos de novos produtos; o modelo pode ser aplicado em processos produtivos ou em serviços, de tal forma que, ao entrarem em funcionamento, já atinjam a excelência dos seis sigma) e quanto às análises dos membros-chaves, ver a Figura 4.

Figura 4 - Análise de adequação ao DFLSS e análise operacional

**a) Análise de adequação ao DFLSS**

Critérios para avaliar adequação do projeto (coloque Sim ou Não para cada pergunta). Você deveria responder Sim a pelo menos uma das questões 1) a 2) e Sim para a questão 3)

1) <i>"Coisa" nova</i> O projeto precisa do desenvolvimento de uma nova coisa? Produto, Processo ou Negócio	Sim
2) <i>Desafio da melhoria</i> O projeto precisa de uma melhoria radical em algum indicador chave?	Sim
3) <i>Desafio estratégico</i> O projeto vai ajudar a preencher uma lacuna importante para o aumento do lucro econômico?	Sim

**b) Análise Operacional (stakeholder)**

Nível de comprometimento:  = Atual /  = Requerido

Membros chaves dos projetos Seis Sigma	Fraco	Médio	Forte
Patrocinador: executivo com autoridade capaz de fazer acontecer			OX
Champion/Donos de Processos: gerente responsável pelo processo			OX
Especialistas de diferentes áreas do processo (vertical e horizontal) – Maiores talentos		O	X
Quebrador de premissas – Pensadores criativos, advogados do diabo		O	X
Clientes e fornecedores chaves		O	X
Recursos Seis Sigma (MBB/BB)			OX
Executivos chaves/ Gerentes afetados pela solução		O	X
Recursos de IT	O		X

Fonte: Adaptado das Cooperativa (2020)

Para auxiliar nas ideias do projeto, foi proposto o pensamento chamado “Oceano azul”, que é um conceito de negócios que diz que a melhor forma de superar a concorrência é parar de tentar superá-la, ou seja, buscar mercados ainda não explorados, chamados pelos autores do conceito de “oceano azul”. A Figura 5 ilustra esse conceito aplicado para a empresa.



### Figura 5 - Oceano azul para gestão compartilhada

Programa de Gestão Compartilhada

<p style="text-align: center;"><b>Reduzir (Mais do Mesmo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de relacionamento com jovens e mulheres que não possuem ações personalizadas apresentando um propósito ligado ao cooperativismo e aos desejos do público</li> <li>- Programas de relacionamento que não tem um propósito em trabalhar sucessão familiar</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Elevar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A disseminação de que o processo de sucessão deve ser tratado pela cooperativa</li> <li>- Gerar valor no conceito de gestão compartilhada</li> <li>- Os Eventos que promovem integração da família e cooperativa</li> <li>- O Contato com o cooperado não somente através da área técnica</li> <li>- Educação cooperativista não só para o cooperado mas para a família</li> <li>- Possibilidades de agregação de renda o negócio agro</li> <li>- Nivel de maturidade familiar e educação continuada</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A visão de que o processo de sucessão não deve ser tratado pela cooperativa</li> <li>- A visão de que a sucessão ocorre apenas em caso de falecimento</li> <li>- A visão de que o agronegócio não é favorável e incentiva os possíveis sucessores a saírem do meio</li> <li>- Quebrar o paradigma de Sucessão Familiar (termo)</li> <li>- O conceito de que o cooperado é o único (pessoa) beneficiário da cooperativa</li> <li>- Barreiras psicológicas entre membros da família</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Criar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento igualitário para a família cooperada</li> <li>- Programa de Gestão Compartilhada eficaz (Projeto e entregas do projeto)</li> </ul>

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

Como explicado, a etapa “definir”, como o próprio nome diz, define como será o projeto, o que buscar ao final dele, as metas, integrantes, especialistas e como será desenvolvido.

#### 4.3 Etapa “medir”

Essa etapa prepara a equipe para iniciar a busca pelas causas raízes, então, o enfoque é a coleta de dados. O Quadro 3 apresenta como foi o plano de coleta aplicado:

**Quadro 3 - Plano de coleta de dados**

Nº	Variáveis adicionais a coletar	Justificativa	Método de coleta	Método de amostragem	Tamanho da amostra	Escala de medição	Data prevista/ término
1	Satisfação do cooperado, levantamento de necessidades quanto ao processo de sucessão ocorrido e futuro	Levantar a VOC	Pesquisa Qualitativa	Perfis de cooperados diferentes com realidade de sucessão diferentes e unidades da cooperativa	20 famílias	Questões abertas	15/05/2020
2	Satisfação do cooperado quanto as necessidades levantadas e possíveis soluções	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Todas as unidades da cooperativa, quanto mais cooperados melhor	718 pesquisas, do total de 67 unidades engajamento e participação de cooperados de 58 unidades	Questões de múltipla escolha e ordenação	30/07/2020

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

Após a coleta de dados, foi iniciada a ordenação deles na Tabela 1. Foram definidas sete necessidades principais, identificadas a partir das entrevistas qualitativas e, para essas necessidades, foram estipulados pesos quanto à ordem (exemplo: a pessoa deveria considerar as necessidades em ordem com grau de importância, seriam necessários pesos para suas opções para quantificá-las, sendo dez quando deixasse alguma em sua primeira opção, oito para a segunda, sete para a terceira, cinco para a quarta, três para a quinta, dois para a sexta e

um para a sétima). Na Tabela 1, a cor verde aponta os mais votados na idade; os amarelos, o segundo e os terceiros mais votados; e o vermelho, os menos votados.

**Tabela 1 - Priorização de necessidades**

Descrever sucintamente as necessidades	Menos que 18	De 19 a 25	De 26 a 30	Mais de 31	Até 40	De 41 a 50	De 51 a 60	De 61 a 70	Mais de 71	Soma geral
Promover visitas de produtores em propriedades da região para conhecer boas práticas aplicadas	32	246	230	841	201	359	490	399	89	2887
Promover conteúdo e informação disponíveis nos canais de comunicação	26	172	189	742	188	413	280	418	103	2531
Promover ações de mediação e interação na comunicação entre participantes do processo de gestão compartilhada	10	88	110	329	69	139	228	170	36	1179
Promover treinamentos técnicos para atuais e futuros gestores rurais	26	203	236	676	197	286	556	299	85	2564

(Continua)

(Conclusão)

Descrever sucintamente as necessidades	Menos que 18	De 19 a 25	De 26 a 30	Mais de 31	Até 40	De 41 a 50	De 51 a 60	De 61 a 70	Mais de 71	Soma geral
Promover capacitação prática de implementos e tecnologias de cultivo nas UDTs (Unidade de Difusão Tecnológica)	4	123	164	392	109	147	421	139	55	1554
Possibilidade de acessar e realizar transações da agroindústria por meio digital	19	146	154	637	145	312	456	306	62	2237
Promover eventos para a interação e compartilhamento de boas práticas entre produtores de	19	150	175	565	145	248	663	275	80	2320

gerações diferentes

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

Cada cliente indicou a sua necessidade, sendo, das sete, dois menos atrativos: promover ações de mediação e interação na comunicação entre participantes do processo de gestão compartilhada e promover capacitação prática de implementos e tecnologias de cultivo nas Unidade de Difusão Tecnológica. Por não serem atrativas, não foram priorizadas no programa.

Assim, foram levantados temas na pesquisa quantitativa, conforme a Tabela 2, para identificar as especificidades, sendo eles: conteúdo técnico (clima, cultura, defensivos, pragas e doenças e tecnologias/agricultura de precisão), gestores rurais (gestão administrativa, gestão de projetos, gestão financeira, gestão jurídica e gestão técnica) e quanto à relevância do tema (conteúdo jurídico, mediação, conteúdo técnico e planejamento comercial).

**Tabela 2 -Tema: gestores rurais, conteúdo técnico e quanto à relevância do tema**

Descrever sucintamente Necessidades	1ª Geração			2ª Geração		Soma geral
	De 18 a 30	Mais de 31	Até 40	de 41 a 60	Mais de 61	
<b>Tema: Conteúdo técnico</b>						
Tamanho da Amostra	75	124	30	147	73	449
Clima	463	677	147	922	452	2661
Cultura	523	889	251	1278	589	3530
Defensivos	282	424	113	543	249	1611
Pragas e doenças	264	357	114	453	170	1358
Solo	538	718	179	866	464	2765
Tecnologias/agricultura de precisão	330	531	156	639	407	2063
<b>Tema: Gestores rurais</b>						
Gestão Administrativa	490	810	172	962	476	2910
Gestão de Projetos	442	694	188	906	394	2624
Gestão Financeira	620	1040	248	1414	618	3738
Gestão Jurídica	184	338	72	354	186	1134
Gestão Técnica	514	838	220	1036	516	3124
<b>Tema: Relevância do tema</b>						
Conteúdo Jurídico	294	564	124	698	346	2026
Mediação	222	382	90	472	232	1398
Conteúdo Técnico	632	944	252	1160	542	3530
Planejamento Comercial	502	838	194	904	486	2924

Legenda:



Tema de maior necessidade



Tema de menor necessidade 2020)

Com o levantamento da Tabela 2, pode-se ter um enfoque melhor no projeto, sendo como conteúdo técnico, a cultura, o mais escolhido e pragas e doenças como o menos escolhido. Em relação aos gestores rurais, a gestão financeira apontada como melhor e a jurídica como a menos selecionada, e já sobre a relevância do tema o conteúdo técnico o mais escolhido e a mediação como menos. Depois do reconhecimento de todos esses dados importantes, foi levantada a matriz QFD, que visa extrair a importância das necessidades, como mostra a Figura 6:

**Figura 6 - Matriz QFD**

Nº	Kano? Básica, Desempenho, Atrativa	Importância (1 a 5)	Métricas ->	Características da Qualidade (CTQ-ys) 0 1 3 9											
			Necessidades do cliente	Número de visitas de produtores a propriedade da região	Número de treinamentos	Número de artigos publicados nos canais de comunicação Cocamar	Número de participação de produtores no Programa	Número de acesso aos conteúdos disponibilizados	Quantidade de serviços oferecidos no meio digital	Número de eventos ofertados	Número de transações digitais realizadas	Satisfação da Oferta			
1		5	Vivenciar aplicação da tecnologia	9	3	1	9	0	0	9	0	9			
2		4,5	Capacitação técnica para gestores rurais	3	9	1	9	1	3	3	0	9			
3		4	Conteúdos nos canais de comunicação	0	0	9	9	9	0	3	0	9			
4		3,5	Troca de experiência entre gerações	3	1	3	9	0	0	3	0	9			
5		3	Acesso digital - transações	0	3	1	9	9	9	0	9	9			
6		2	Capacitação prática	3	9	3	9	1	3	3	1	9			
7		1	Mediação de conflitos	0	3	3	9	3	1	1	0	9			
			Limite superior												
			Alvo												
			Limite inferior												
			Importância absoluta	75	89	68	207	72,5	47,5	88	29	207	0	0	
			Importância relativa	5	3	7	1	6	8	4	9	1			

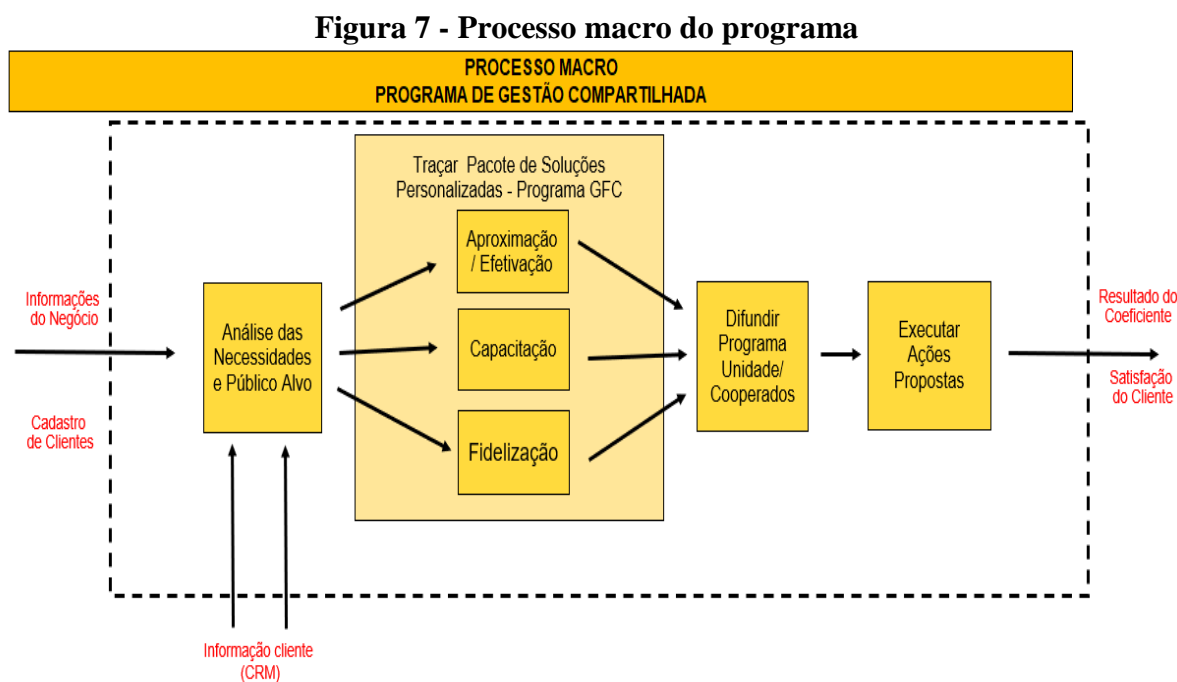
Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

A matriz QFD ordena as necessidades dos clientes por ordem de importância (sendo cinco a mais importante e um a menos importante) e relaciona-as com algumas características de qualidade levantadas, atribuindo pesos a essas relações (sendo zero nada relacionado, um pouco relacionado, três relacionado e nove muito relacionado). As células destacadas em amarelo estão relacionadas às necessidades e características menos importantes.

Com a matriz QFD, chegou-se ao fim da etapa “medir” com dados importantes e conhecendo para onde os esforços deveriam ser direcionados, sendo a satisfação da oferta e número de participação de produtores no programa.

#### 4.4 Etapa “analisar”

Nessa etapa, o enfoque foi a análise de um novo processo macro, considerando o processo de como deveria ser o programa em si no final do projeto, conforme a ideia da entrada do cliente, o cadastro e informações e uma análise das necessidades, para então traçar três pacotes de soluções: a aproximação quando jovem, a capacitação quando mais adulto e a fidelização desse jovem. Com esse mix de soluções, a unidade executaria o programa, conseguindo a satisfação do cliente e um coeficiente para identificar o grau de sucessão dentro da cooperativa que aconteceu após a aplicação dos programas (coeficiente ficou para uma próxima pesquisa, pois, como se trata de sucessão, o indicador não é momentâneo, e sim, pensado para o futuro, após alguns anos, um levantamento de como está o grau de envelhecimento da cooperativa), como mostra a Figura 7, criada pela equipe.



Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

A Figura 7 foi importante pelo fato de ser o processo macro, fazendo com que se tenha um ponto inicial para desenvolver o *design sprint* (como o próprio nome já diz, está relacionado com *design* e agilidade; a proposta dessa metodologia é estabelecer um processo de cinco dias para validar uma ideia de produto, por meio de protótipos e testes com usuários). Utilizando o processo macro como base com a equipe e alguns especialistas, chegou-se a um protótipo chamado “Jovem+Agro”, em que foram consideradas todas as necessidades encontradas das etapas anteriores, tanto para o cliente quanto para a empresa.

E, com isso, foi realizada uma lista de conceitos que serve para, inicialmente, colocar algumas funções que foram consideradas necessárias e criar algumas alternativas. Sua importância se dá para que, futuramente, haja um foco no pacote de soluções personalizadas, inicialmente colocando todas as alternativas e chegando a uma global, que está destacada em amarelo, como mostra a Figura 8:

**Figura 8 - Lista de conceitos**

	Função	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Traçar Pacote de Soluções Personalizadas - Programa GFC	Análise das Necessidades e Público Alvo	Pesquisa com cooperados - levantamento de necessidades por faixa etária	Através de informações vindas do CRM	Através dos dados do CAP / ERP	Busca de Necessidades pelos canais: ERP e Pesquisas CRM ainda não esta como ferramenta de informação.	
	Aproximação / Efetivação	Público: Crianças (8 à 14 anos) - Desenho no YouTube - Criar mascote para conversar com as crianças; - Ação nas unidades - pipoca, sorvete e algodão doce.	Público: Jovem (15 à 18 anos) - Padrinho das Crianças; - Copa para Jovens.	Público: Potenciais Cooperados - Condições especiais para jovens Cooperados; - Isenção de integralização de capital para filhos;	Público: Mulheres - Palestras motivacionais; - Digital Influencer; - Encontros Femininos com convidadas - Mulheres que ainda não faz parte do núcleo ou da cooperativa	Todas as ações validadas no Sprint com os públicos: Crianças, Jovens e Potenciais Cooperados. Neste projeto o público mulheres não será contemplada as ações pois, irão ser incorporadas nas ações do Núcleo Feminino .
	Capacitação	Apresentar ações práticas que possam atender as necessidades conforme faixas etárias	Apresentar ações teóricas que possam atender as necessidades conforme faixas etárias	Apresentar ações regionalizadas que possam atender as necessidades conforme faixas etárias	Plano de Divulgação/ Marketing - apresentar ações práticas, teórica e regionalizadas que possam atender as necessidades conforme faixas etárias, com a presença do desafio de gerações. (Jovem + Agro).	
	Difundir Programa para Unidade/Cooperados	Plano de comunicação para divulgação	Plano de abordagem da unidade para com o cooperado para adesão	Canal de inscrição via portal, aplicativo	Plano de Comunicação e Abordagem Facilitador e Cooperados	
	Executar Ações Propostas	Realizar as ações desenhadas como solução para o cooperado	Realização de pesquisa de satisfação e realizar as melhorias na oferta do pacote de soluções	Realizar o monitoramento do indicador/ coeficiente de familiaridade e ajustar oferta do pacote de soluções	Realizar monitoramento de todos os indicadores propostos dentro do Dashboard do Projeto - incluindo a pesquisa de satisfação	

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020)

Finalizada a análise, iniciou-se a próxima etapa, que é “desenhar”.

#### 4.5 Etapa “desenhar”

Por ser um projeto inovador e com a ideia de ser diferente dos oferecidos no mercado, foram necessários o teste e a simulação do Desenho, sendo a frente CoopKids em 2019 e as demais em 2021, conforme a Figura 9.

Figura 9 - Programas de gestão compartilhada

### Frente Cultivando Gerações - CoopKids

**Descrição:** no ano de 2019 foi realizado na Associação um evento para filhos de colaboradores no qual além de brinquedos infláveis e dinâmicas, comida para crianças (pipoca, algodão doce, sorvete) tivemos também um teatro no qual o tema era cooperação e trabalho em time para este público. Ao final as crianças estavam eufóricas e sensibilizadas em relação ao Cooperativismo. Pós evento relatos sobre o quanto esse dia representou para as crianças teve um efeito positivo de memória afetiva. A ideia é replicarmos a ação regionalizada foco em filhos de cooperados com o mesmo propósito: encantamento, experiência e memória afetiva.



### Frente Cultivando Gerações - Turminha

**Descrição:** Foi realizado MVP de uma cartilha ilustrada e lúdica e feita uma proposta de integrantes para a turminha abordando os temas Social - trabalho em equipe, sobre temas de matemática e coordenação motora. Ambiental - conhecimento das culturas e alimentos que o agricultor produz. Estratégico - conhecimento da cooperativa e sucessão familiar, com crianças em Japurá. No desenvolvimento das atividades foi perceptível o nível de engajamento e despertar interativo das crianças com o material e curiosidade sobre terminologias como o que é Cooperado, o que é tecnologia, o que são culturas, o que minha família planta, o que é implementos, entre outros.

**Frente Semeando o Futuro - Desafio Jovem+Agro**

**Descrição:** Após a realização do Sprint com foco na frente capacitação, pensando em atender as necessidades mapeadas tanto na pesquisa qualitativa como na quantitativa e ouvindo os nossos especialistas - ferramenta Kaizen da Inovação, o produto final teve como resultado a elaboração de um programa misto de capacitação teórico/prática formato hands on com mentoria da nossa área técnica e profissionais para que pela interação, capacitação, troca de experiências e benchmarking entre nossos produtores tivéssemos a entrega Desafio Jovem+ Agro, no qual após acordo entre pai e filho por intermédio da cooperativa, por uma safra o filho toma conta de % de terra do pai e participa de um prêmio de superprodutividade entre os participantes por desafio. Fizemos um apresentação demonstrativa do programa para ver a intenção de adesão dos cooperados 1ª Geração e filho 2ª geração e dentre a amostra tivemos a intenção de 100% de adesão e participação do público em participar o programa.



The image displays several screenshots of the 'Desafio Jovem+Agro' program interface. On the left, there is a grid of feature cards with various agricultural and educational icons. On the right, there is a registration form titled 'Inscrição' with fields for name, email, and phone number, and a 'Inscrever-se' button. Below these is a large banner for the program featuring the text 'Desafio Jovem +Agro' and an image of a person in a field with a tractor.

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2020).

Com isso, foi realizado um plano de gerenciamento dos processos para que a cooperativa monitore as ações para corrigir os erros o mais rápido possível, como apresentado no Quadro 4:



Quadro 4 - Plano de gerenciamento dos processos

Processo	Indicadores Análise de Satisfação	Metas	Frequência de Medição	Responsável	Plano de Contingência		
					Erro	Ação	Responsável
Coop Kids	Número de eventos por ano	Uma vez ao ano	Anual	Cooperativismo	Não ser realizado o evento	Cobrar cooperativismo e marketing	Gerente cooperativismo
	Quantidade de crianças participantes por unidade	Média de 50 crianças participantes por unidade	Por evento	Cooperativismo	Não atingir quantidade de crianças esperadas	Cobrar unidades	Gerente cooperativismo
	Análise de satisfação	Médias das avaliações de 80%	Por evento	Unidades/ Cooperativismo	Baixa satisfação	Reestruturação do evento	Cooperativismo
Turminha	Número de produções por ano	Realização da produção de material e conteúdo a cada 3 meses	Anual	Cooperativismo	Não realizar produções a cada 3 meses	Cobrar cooperativismo e marketing	Gerente cooperativismo
	Quantidade de crianças atingidas	Média de 50 crianças participantes por unidade	Anual	Cooperativismo	Não atingir o número de crianças desejado	Cobrar unidade	Gerente cooperativismo
Políticas e benefícios admission de jovens	Aumento na adesão de jovens da faixa etária	10% em relação à média anual se capital a integralizar for R\$200,00; 5% de aumento em relação à média anual se capital a integralizar for de R\$500,00	Acompanhamento mensal Fechamento anual Ações de fomento pontuais	Cooperativismo	Não ter um aumento na admissão de jovens	Criar novas estratégias de divulgação e reestruturação de alguns benefícios	Cooperativismo/ Marketing
Padrinho Coop	Análise de satisfação	Médias das avaliações de 80%	Anual	Cooperativismo	Baixa satisfação	Reestruturação do programa	Cooperativismo
	Número de padrinhos e afilhados	5 padrinhos e 5 afilhados para o 1º ano (dobrar para o segundo ano)	Anual	Cooperativismo	Falta de adesão	Divulgação e cobrar unidades	Marketing/ Gerente cooperativismo/ Gerente de unidade
Programa Jovens+Agro	Número de participantes	10 a 15 jovens por ano	Anual	Cooperativismo	Não atingir o número de crianças desejado	Análise e reestruturação	Marketing/ Gerente cooperativismo
	Análise de satisfação	Médias das avaliações de 80%	Anual	Cooperativismo	Baixa satisfação	Análise dos motivos e cobrança	Cooperativismo
Conselho Jovem	Número de reuniões	4 reuniões ordinárias por ano	Anual	Cooperativismo/ Unidade	Não realização de algumas reuniões	Melhoria do plano de comunicação de benefícios; ação pontual por unidade	Gerente cooperativismo/ Gerente de unidade
	Número de participantes do conselho jovem	Pelo menos 1 por unidade com grande representatividade	Anual	Cooperativismo/ Unidade	Falta de adesão	Pano de ação as 10 primeiras unidades com médias maiores de idade	Gerente cooperativismo/ Gerente regional/ Gerente de unidade
Painel de Indicadores	Idade – média de idade dos cooperados por unidade comparada com a média geral da cooperativa	Manter o painel de indicadores com todos os indicadores propostos funcionando	Mensal	Cooperativismo	Acompanhamento do painel de indicadores comparando unidades x total da cooperativa traçando ações de acordo com perfil	Pano de ação as 10 primeiras unidades com médias maiores de idade	Cooperativismo
	Distribuição de faixa etária % por unidade		Mensal	Cooperativismo		Ações junto aos programas de relacionamento (mulher+agro)	
	Home x Mulher % por unidade		Mensal	Cooperativismo		Acompanhamento de movimentação e acionamento de áreas para desenvolvimento de ações de incentivo	
	% de área por faixa etária por unidade		Mensal	Cooperativismo		Pano de ação as 10 primeiras unidades com médias maiores de idade	
	Ranking como indicador farol de unidades com maiores e menores médias		Mensal	Cooperativismo		Avaliação de sucessão bem sucedida	
	Coefficiente de familiaridade		Mensal	Cooperativismo			

#### 4.6 Etapa “verificar”

Por fim, o projeto foi desenvolvido em um ano de pandemia e várias de suas ações terão que esperar, mas já foi realizado todo o planejamento dos pilotos. Para apresentar a primeira mascote da turminha, foi planejada a realização na unidade de Japurá, com 58 crianças até catorze anos. O “kit turminha” foi montado pelo time de projeto e foi distribuído na unidade de Japurá pelos colaboradores aos cooperados e/ou diretamente para seus filhos, com uma mensagem da mascote Mariana, um boné *kids* (verde ou rosa), um quebra-cabeça, um encarte para completar respostas e colorir (giz de cera). Foi definido que as crianças que devolverem o desenho na unidade ainda em janeiro iriam participar de um concurso cultural,

no qual o desenho com mais curtidas nas mídias sociais da cooperativa seria publicado no jornal de serviço da cooperativa.

Para o programa Jovem+Agro, serão seguidos os seguintes passos:

- 1) Sensibilização com as unidades para apresentação do programa;
- 2) Oferta do programa ao público pela Unidade;
- 3) Inscrição do participante pelo link de inscrição via *forms*;
- 4) Definição dos jovens que vão participar somente da capacitação e da capacitação + desafio. Compilação e montagem da turma – até 15 participantes pelo time;
- 5) Realização de contato com os participantes para realização do programa – instruções de acesso à plataforma de capacitação;
- 6) Realização de contato em cada módulo e acompanhamento da capacitação;
- 7) Programação da aula prática nas propriedades e/ou locais de acordo com o tema – apoio no deslocamento dos participantes até o local da prática (validação do formato – discussão com instrutores e comitê de gestão de crises);
- 8) Acompanhamento do mentor na propriedade para instrução do passo a passo da safra de soja;

O Coopkids terá evento para filhos de cooperados com brinquedos infláveis e dinâmicas, comida para crianças (pipoca, algodão doce, sorvete) e apresentação cultural. A ideia é ter ação regionalizada com foco em filhos de cooperados com o propósito de encantamento, experiência e memória afetiva da cooperativa.

Os indicadores de desempenhos, a princípio, serão considerados a avaliação dos programas, mas futuramente serão criados indicadores para tornar visíveis a sucessão acontecendo nos cooperados.

Retomando uma pergunta apresentada na introdução, “como uma empresa familiar pode organizar a sua gestão para se preparar para um processo de sucessão?”, observa-se que, por meio de um programa, torna-se possível organizar desde cedo o contato e a familiarização, despertar o envolvimento do sucessor com o lugar e assegurar que ele foi capacitado com o necessário para tocar adiante sua empresa familiar.

Como citado, Lodi (1993) acredita que a responsabilidade do despreparo cabe ao fundador, pois, na maioria das vezes, o enfoque é apenas em construir e acaba caindo no esquecimento o preparo de seu sucessor. Com esse projeto, essa situação pode ser minimizada, pois existe a capacidade de ensinar as crianças desde cedo sobre como pode ser divertido trabalhar no campo com o programa Coopkids, para que elas tenham uma interação

com a cooperativa e um encurtamento das relações, e, com a Turminha, para que seja algo visual e que possa transmitir conhecimento e cooperativismo desde cedo.

Quando o filho do cooperado se torna adulto, acontece o êxodo rural, comentado por Olinger (1991). Pensando nessa questão, a ideia de ajudar esse jovem não depende apenas dos ensinamentos dos pais, é trabalhada através do programa Jovem+Agro, que tem como objetivo capacitar esse filho de cooperado para que consiga dar continuidade a tudo que foi construído e com a ideia de não fazer parte dos 70% das empresas que não chegam à segunda geração ou até mesmo dos 95% que não chegam à terceira.

A conclusão é de que a soma dos programas faria com que o jovem ficasse no campo e bem capacitado para que não seja mais verdade o pensamento de Araújo (2007) sobre a primeira geração construir, a segunda ordenar ou colher os frutos e a terceira acabar ou ter que reconstruir.

Chega-se ao fim do projeto com uma ideia de que não tem como forçar o jovem atual a fazer com que a sucessão aconteça e que não é uma boa opção apenas esperar que ele, do dia para a noite, tenha interesse pelo negócio do pai; ele deve ter contato com a empresa desde cedo para que crie laços e vínculos futuros.

No futuro será necessário ter a medição para que existam visualmente os ganhos dos projetos, pois as métricas de medição não foram levantadas ainda, mas já existe a ideia de que daqui a alguns anos seja feito o levantamento sobre a diminuição da idade do cooperado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi desenvolver um programa de gestão familiar compartilhada e uma proposta de métricas de medição para seu futuro acompanhamento na cooperativa do Paraná, o que foi alcançado ao apresentar, por meio da pesquisa-ação, o desenvolvimento do projeto, o piloto para ser aplicado e o plano de gerenciamento do processo, que apresenta as métricas de medição.

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, foi realizada uma busca sobre programa de gestão familiar compartilhada em empresa e não foram encontradas publicações que se aprofundassem nesse assunto. Assim, o trabalho contribuiu de forma teórica e prática ao exemplificar o programa e como o este pode ser conduzido de modo a auxiliar o processo de sucessão da gestão de uma propriedade familiar, minimizando os impactos, não somente para os proprietários como para cooperativas das quais fazem parte.

A limitação do trabalho foi não poder destacar e explorar mais os resultados, pois não foi possível aplicá-los no exato momento em que se terminou o estudo, devido à pandemia, fato que também pode ser considerado aprendizado. Entretanto, os pilotos elaborados para o ano de 2021, tomados os devidos cuidados em relação à pandemia, foram satisfatórios, principalmente em relação ao Jovem+Agro, o Turminha e o Coopkids.

O trabalho poderá auxiliar futuros estudos sobre gestão familiar compartilhada, não somente no setor do agronegócio. Além disso, o método DMADV empregado no *Lean seis sigma* mostrou-se importante para sistematizar o desenvolvimento do programa. Como sugestões para próximos trabalhos, tem-se a aplicação e a análise dos pilotos ou até mesmo a aplicação da gestão familiar compartilhada em outros setores.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONINI, M. **Código Civil comentado:** doutrina e jurisprudência. Cláudio Luiz Bueno de Godoy *et al.* 12. ed. rev. e atual. In: PELUSO, Cezar (Coord.). Barueri: Manole, 2018.
- ARAÚJO, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras.** Brasília, 2007.
- BERNHOFET, R. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. São Paulo: Campus, 2003.
- BREITENBACH, R.; CORAZZA, G. Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil. **Revista Espacios**, v.38, n.29, p.9, 2017.
- BREITENBACH, R.; CORAZZA, G.; DEBASTIANI, L. Sucessão familiar na agricultura: cenário internacional. **Interdisciplina**, v. 9, n. 25, p.115-138, 2021.
- CASSILAS, J. C.; DIAZ, C.; VAZQUEZ A. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo. Thompson. 2007.
- DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1964.
- FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2272 p. ISBN: 978-85-385-4198-1.
- GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRUDOWSKI, P.; WIŚNIEWSKA, M.; LESEURE, E. **Lean Six Sigma in French and Polish small and medium-sized enterprises**. The pilot research results. *Key Engineering Materials*. v.637, p.1-6, 2015.

GUERRERO, A. L *et al.* **Six Sigma as a competitive strategy: main applications, implementation areas and critical success factors (CSF)**. *DYNA*, v.86, n.209, p. 160-169, 2019.

IBEF-SP. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Disponível em: <<https://ibefsp.com.br/por-que- tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>> Acesso em: 20 jul. 2020.

IBGE: **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo Agropecuário 2017: Resultados Preliminares.** Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3093/agro\\_2017\\_resultados\\_preliminares.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3093/agro_2017_resultados_preliminares.pdf)> Acesso em: 22 mar. 2020.

LEE, K., LIN, W.S.; LIN, G. H. Succession and Survival of Family Businesses. **Proceedings 45° ICSB**. Brisbane, 2000

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Enanpad. 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 1992. p 243-247.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MOLIN, A. B. T; CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A. Fatores críticos no processo de sucessão familiar no agronegócio: a visão dos sucessores. *Anais Eletrônicos. IV SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO - SGAgro*, pela Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão - Funep, realizado na Unesp/FCAV – Câmpus de Jaboticabal, SP, nos dias 05 a 07 de junho de 2019.

OLINGER, G. **Êxodo rural: causas, consequências e medidas para diminuí-lo**. Florianópolis: S.P.G, 1991.

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

OLIVEIRA, W.; VIEIRA FILHO, J. E. Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2018. Disponível em: < [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td\\_2385.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf)> Acesso em: 15 de maio de 2023.

RAVAL, S. J.; KANT, R. Study on lean six sigma frameworks: a critical literature review. **International Journal of Lean Six Sigma**, v.8, n.3, p. 275-334, 2017.

RIBEIRO, A. B. **Modelo de implementação de Lean Seis Sigma baseado nos fatores críticos de sucesso para empresas de pequeno e médio porte**. Florianópolis, 177 p., 2018, Dissertação (Pós-graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, A. A. P. dos. **Processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na multinacional Weg S. A. Florianópolis, 201 p., 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina.

SARMENTO, K. H. **Como planejar a sucessão familiar**: Atualmente 90% dos negócios brasileiros são familiares. Diante disso, é necessário um planejamento de sucessão familiar para sobreviver ao negócio. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/comoplanejarasuccessaofamiliar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 25 jun. 2020.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.3, p.80-90, 1995.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores, 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 15 de maio de 2023.

SILVA, P.; BUSS, R. N. A administração na pequena propriedade rural. **Revista São Luiz Orione**, v.1, n.5, 2011.

SIMONSEN, J. A concern for engaged scholarship: the challenges for action research projects. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 111–128, 2009.

SODHI, H. S. A Systematic comparison between DMAIC and DMADV approaches of six sigma. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 10, p. 5876-5884, 2020.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Lean Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BIGHETTI FILHO, J. C; KURUMOTO, J. S. Desenvolvimento de um Programa de Gestão Familiar Compartilhada em uma Cooperativa do Estado do Paraná. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 8, art. 10, p. 198-227, ago. 2023.

Contribuição dos Autores	J. C. Bighetti Filho	J. S. Kurumoto
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X